

---

# THE POWER OF HUMAN ELEMENT

A DIFERENÇA  
QUE SÓ AS PESSOAS FAZEM



---

HUMANGEXT  
MAGAZINE

Nº33  
JULHO 2026  
SEMESTRAL DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

# OS NOSSOS SERVIÇOS

## HUMANCONSULT®

- Auditoria de conformidade
- Apoio técnico especializado
- Gestão do quadro de pessoal
- Mediação de conflitos laborais
- Envio de circulares informativas
- Estratégia de formação profissional
- Gestão administrativa RH
- Políticas RH e conformidade

## HUMANPROJECT®

- Team Building
- Auditoria
- Gestão de pessoas
- People Analytics
- Bem Estar Organizacional e Sustentabilidade
- Plano de Avaliação de Diferenças Remuneratórias entre Homens e Mulheres

## HUMANACADEMY®

- Formações presenciais
- Formações on demand
- Formações online

## HUMANRECRUITMENT®

- Recrutamento e seleção
- Despiste de perfil
- Executive search
- Headhunting

**+ 200 CLIENTES**  
**+ 25 ÁREAS DE ATIVIDADE**

**+ 15000 TRABALHADORES**  
**+ 30 ANOS DE EXPERIÊNCIA**

ENTRE EM CONTACTO CONNOSCO:

TLF.: (+351) 262 889 150 | E.: geral@humangext.com | M.: Av. 1º Maio, nº 4 – 3º andar, 2500 - 081 Caldas da Rainha

### EDITORIAL

O que é perene em tempos de mudança **02**  
RICARDO LACERDA DIAS

### INOVAÇÕES E TENDÊNCIAS

High Tech, High Touch: O que a tecnologia nunca vai substituir **06**  
PATRÍCIA SANTOS

Valorizar o que a IA não pode criar **08**  
MILENE FILIPE E MARIANA TEODORO

Liderança: O que move (e estrutura) as empresas **10**  
SUSANA SANTOS

O Elemento Humano na tomada de decisão ética **12**  
RITA BAPTISTA E TIAGO COUTO

Soft Skills: O novo Hard Power **16**  
RITA BAPTISTA

### SOLUÇÕES RH

Quando a Máquina não basta: O valor do olhar Humano em RH **18**  
TÂNIA TIAGO E TÂNIA ROSA

Empatia como competência estratégica nas organizações **21**  
MARIANA TEODORO

O elemento Humano e a gestão de conflitos **22**  
TIAGO COUTO

Pequenos gestos, grande impacto: A micro humanização das organizações **24**  
JOANA MATIAS

### FACTOS E CURIOSIDADES

Human Element in Employer Branding **26**  
SOFIA LACERDA DIAS

LIFE AT HUMANGEXT **29**

### CONSULTÓRIO JURÍDICO

Inteligência Artificial e Advocacia: Entre a Inovação e os Desafios do Futuro **30**  
CATARINA LUÍS

### HUMANACADEMY

Plano de Formação 2026 **32**

DESFUTAR **34**

AGRADECIMENTOS **36**

### PRÓXIMA EDIÇÃO

Leading Tomorrow Responder aos Desafios de um Mundo em Mudança **37**

### Diretor Editorial

Ricardo Lacerda Dias

### Coordenação Editorial

Sofia Lacerda Dias

### Redação

Joana Matias, Mariana Bernardo, Milene Filipe, Mariana Teodoro, Patrícia Santos, Ricardo Lacerda Dias, Rita Baptista, Sofia Lacerda Dias, Susana Santos, Tânia Rosa, Tânia Tiago, e Tiago Couto

### Publicidade

Rita Baptista, Sofia Lacerda Dias e Tânia Rosa

### Design Gráfico e Impressão

Gracal

### Revista Semestral

Propriedade da HUMANGEXT – Consultoria e Soluções em Recursos Humanos, S.A. - Av<sup>a</sup> 1<sup>o</sup> de Maio, 4, 3<sup>o</sup> andar, 2500-081, Caldas da Rainha - NIPC 507 571 037

### Nº Exemplares

250 - 1<sup>a</sup> edição

### Depósito Legal

Nº 301433/09

### Isenção de Registo na ERC

dec. reg. nº8/99 de 9/6 art. 12 nº1 a)

### Contactos

262 889 150  
geral@humangext.com

A revista é propriedade e produção exclusiva da HUMANGEXT - Consultoria e Soluções em Recursos Humanos, S.A. para distribuição gratuita aos seus clientes, não podendo ser total ou parcialmente reproduzida, ou vendida a terceiros, sem prévia autorização da mesma.

A aplicação do novo acordo ortográfico ficou ao critério de cada autor.

# O QUE É PERENE EM TEMPOS DE MUDANÇA

Voltaire, confrontado por um amigo que, num desabafo à mesa de um café, lamentava que a vida era muito difícil, respondeu-lhe: “Comparada com o quê?”. É uma conversa que me acompanha amiúde, sobretudo quando a vida se torna exigente (e está), e quando o mundo parece em convulsão (e está).

Nestes momentos, vale a pena regressar ao essencial. Observar o transitório, sim, mas focar no que é perene. Na geopolítica e no nosso microcosmo pessoal. Há árvores de folha caduca e árvores de folha perene. As primeiras deslumbram na primavera e no verão, mas despem-se no outono. As segundas resistem todo o ano.



**RICARDO LACERDA DIAS**  
Partner, CEO

A revolução tecnológica que vivemos - acelerada pela Inteligência Artificial - não deve levar-nos a concluir que o trabalho humano está em risco. Não está. O que está em transformação é a forma como trabalhamos. Algumas tarefas desaparecerão, outras surgirão, e muitas ainda nem imaginamos. Porque o que é verdadeiramente perene somos nós.

## A TECNOLOGIA É SEMPRE UM SALTO EM FRENTE

A história mostra que cada revolução tecnológica elevou a condição humana. Hoje, o planeta alimenta 8 mil milhões de pessoas (mais do que quadruplicou desde o início do século XX). Tal seria impossível sem a agricultura intensiva, os fertilizantes, a mecanização e o conhecimento técnico que transformou agricultores em profissionais altamente qualificados.



E o ambiente também beneficiou. Tecnologias como:

- **Mecanização e máquinas de precisão;**
- **Fertilizantes sintéticos;**
- **Melhoramento genético e sementes híbridas;**
- **Irrigação moderna (microrega, gota-a-gota);**
- **Pesticidas e controlo integrado de pragas;**
- **Digitalização e agricultura de precisão;**
- **Gestão sustentável dos solos e rotação de culturas;**

permitiram aumentar a produtividade agrícola mais do que o dobro desde 1961, segundo dados internacionais do USDA. Produzimos mais, com menos área e menos mão de obra, e com maior eficiência. Os rendimentos dos agricultores acompanharam essa evolução.

## E A IA? SERÁ A AMEAÇA OU A OPORTUNIDADE?

A pergunta repete-se: **“vamos perder empregos? Os robôs vão substituir-nos?”**

A resposta não é simples, mas a história oferece pistas. Em todas as revoluções tecnológicas, o saldo final foi positivo. Porque seria diferente agora?

Sim, robôs com IA já substituem humanos em tarefas repetitivas - e ainda bem. O mundo ocidental enfrenta escassez de mão de obra.

Sem imigração, a União Europeia perderia 34% da população até 2100, o equivalente a 1 milhão de trabalhadores por ano. A China tem hoje a menor taxa de natalidade desde 1949.

**Em Portugal, a falta de trabalhadores é evidente na agricultura, no turismo e em várias indústrias. Quem quer trabalhar por turnos num forno industrial, carregado manualmente, com horários desgastantes? Quase ninguém...**

Mas um robô pode fazê-lo 24 horas por dia, 7 dias por semana, sem desgaste. E isso liberta pessoas para funções criativas, de maior valor acrescentado - funções humanas. Porque somos nós que somos perenes. Podemos abanar no inverno, mas resistimos o ano inteiro.

## O FUTURO NÃO ESTÁ ESCRITO, MAS ESTÁ NAS NOSSAS MÃOS

Toda a transformação tecnológica traz riscos (e esta traz riscos enormes). Mas também traz possibilidades extraordinárias. Lembro-me sempre de um cartoon em que um supercomputador proclama ao homem que é superior e que decide tudo sem ele. O homem olha para a máquina e responde: “Ah, sim?”, e desliga-a da tomada.

A tecnologia é poderosa, mas não é soberana. A iniciativa continua a ser humana. A direção continua a ser nossa.

**E o que é perene continua a ser o ser humano.**

TRANSFORMAMOS TALENTO EM SUCESSO!



HUMANGEXT.COM



**smart**  
solutions

## Instalações Elétricas

- Energias Renováveis
- Portões e Automatismos
- Domótica, Som e Imagem
- Alarmes e Videovigilância

262 881 133 • [geral@voltorsolutions.com](mailto:geral@voltorsolutions.com)  
[www.voltorsolutions.com](http://www.voltorsolutions.com)





# HIGH TECH, HIGH TOUCH:

## O QUE A TECNOLOGIA NUNCA VAI SUBSTITUIR

Vivemos o momento mais transformador do mundo do trabalho desde a Revolução Industrial. A Inteligência Artificial escreve, analisa, recruta, avalia desempenho, antecipa padrões de comportamento e apoia decisões com base em dados a uma velocidade incomparável. A questão já não é se a IA fará parte das organizações, é de que forma será integrada.

Contudo, no meio da automação, torna-se evidente que, se tudo o que é repetitivo, previsível e mensurável pode ser automatizado, o verdadeiro diferencial competitivo passa a residir no que não é programável: o toque humano. Empatia e ética, são competências profundamente humanas que são moldadas por experiências, valores, cultura e consciência, não por algoritmos. No contexto organizacional, isto traduz-se numa mudança estrutural: o valor deixa de estar apenas na execução e passa a estar na interpretação, na conexão e na decisão responsável.

Durante décadas, as organizações foram desenhadas para a eficiência: processos, controlo, métricas e padronização estiveram no centro da gestão. A IA acelera essa lógica. **No entanto, eficiência sem humanidade gera distanciamento. Desempenho sem significado gera rotatividade. Automação sem propósito gera desmotivação.**

O papel dos Recursos Humanos neste cenário é estratégico: garantir que a integração tecnológica não comprometa a identidade humana da organização. Para isso, é fundamental:

- **Desenvolver competências humanas com a mesma prioridade com que se desenvolvem competências técnicas;**
- **Promover uma liderança empática em ambientes híbridos e digitais;**
- **Criar espaços genuínos de escuta num contexto cada vez mais automatizado;**
- **Assegurar que as decisões apoiadas por IA mantêm critérios éticos e responsabilidade humana.**

Quanto maior é a presença da tecnologia, maior é a necessidade de conexão humana. Num ambiente de trabalho mediado por plataformas digitais, reuniões virtuais e decisões orientadas por dados, a diferença passa a residir na qualidade das relações.

**O futuro do trabalho não é “humanos versus máquinas”, mas “humanos potenciados por máquinas”.** E nesse futuro, a vantagem competitiva será clara: pertencerá às organizações que investirem naquilo que nenhuma tecnologia consegue replicar, a humanidade. Porque, no final, não são os algoritmos que constroem cultura, inspiram equipas ou criam impacto significativo – São as pessoas.



**PATRÍCIA SANTOS**  
HR Consultant





**REDESENHAMOS  
O NOSSO SITE EM 2026.**

JÁ TEVE OPORTUNIDADE DE O CONSULTAR?

**HUMANGEXT.COM**

APROVEITE E VISITE-NOS NAS NOSSAS REDES SOCIAIS



**HUMANGEXT, S.A.**



# VALORIZAR O QUE A IA NÃO PODE CRIAR

## ONDE TERMINA A TECNOLOGIA E COMEÇA O IMPACTO HUMANO

“NO MUNDO POUCO FALTA INVENTAR, HÁ QUE VALORIZAR CADA VEZ MAIS O ELEMENTO ÁGUA E AS NOVAS E BOAS IDEIAS.”

Esta reflexão, partilhada por um sociólogo meu conhecido, Dr. Almerindo Janela Afonso, deve acompanhar-nos ao longo do tempo. A “água” que hoje precisamos de valorizar pode ser lida como algo que é essencial, invisível e, muitas vezes, tomado como garantido. No contexto da consultoria de recursos humanos, essa água é o elemento humano, a capacidade de relacionamento, de escuta, de intuição e de criação de sentido. Num momento em que a inteligência artificial (IA) se torna presença constante no nosso quotidiano profissional, torna-se urgente perguntar:

### O QUE É REALMENTE INSUBSTITUÍVEL NO NOSSO TRABALHO?

A Inteligência Artificial (IA) tem-se afirmado como uma das principais forças transformadoras no mundo empresarial, incluindo a área de recursos humanos. Desde a triagem automática de currículos até à análise de engagement dos colaboradores, as ferramentas digitais prometem maior eficiência, consistência e precisão na tomada de decisão. No entanto, à medida que a tecnologia avança, surge uma pergunta crucial: até que ponto podemos delegar decisões à IA, e onde começa o impacto humano?

A tecnologia permite processar grandes volumes de dados em segundos, identificar padrões e prever comportamentos com uma precisão que seria impossível manualmente. Em RH, isso traduz-se em maior agilidade no recrutamento, deteção precoce de risco de rotatividade ou absentismo, e monitorização do clima organizacional de forma contínua. Estas capacidades não só reduzem o tempo gasto em tarefas operacionais, como permitem às equipas de RH concentrar-se em atividades estratégicas.

Contudo, nem todas as decisões podem ser confiadas a algoritmos. Aspetos como ética, diversidade, inclusão e cultura organizacional exigem julgamento humano. A empatia, a capacidade de compreender motivações individuais e o discernimento nas situações de conflito são qualidades que permanecem exclusivamente humanas. Por exemplo, enquanto uma IA pode sugerir candidatos com base em competências técnicas, é o profissional de RH que avalia o alinhamento cultural e o potencial de desenvolvimento de cada pessoa dentro da organização.

Este ganho tempo não é apenas uma poupança cronológica, é ganhar liberdade cognitiva. Com menos peso operacional, o nosso raciocínio fica mais disponível para analisar nuances, formular hipóteses e questionar o óbvio. Na qualidade de consultores de recursos humanos, isto é decisivo, permite-nos ir além da resposta “correta” e aproximar-nos da resposta realmente adequada à realidade concreta de cada organização.

**O verdadeiro valor surge quando a tecnologia e o humano se complementam. A IA não participa na vida de uma empresa pois não é revestida de sentimentos.**



# GRUPO PAIXÃO

Seguros . Contabilidade . Serviços

## Cuidamos do que é mais importante para si.

Aceda ao site [grupopaixao.com](http://grupopaixao.com) e conheça nossas soluções.

**Por mais evoluída que venha a ser, a IA não irá sentir o clima organizacional, não irá captar o silêncio incómodo numa reunião, não vai observar o olhar cansado de uma equipa em burnout silencioso.** Não vai conhecer os corredores, os rituais informais do café, a cultura interna, os conflitos latentes que nunca chegam a ser formalizados em ata.

A IA trabalha sobre dados, padrões e probabilidades. Nós descobrimos sobre pessoas, relações e contextos. A diferença é substancial.

A IA deve ser vista como uma ferramenta que amplifica o impacto humano, fornecendo insights e dados objetivos que apoiam a tomada de decisão, mas sem substituir o raciocínio crítico. Empresas que conseguem equilibrar esta relação tendem a tomar decisões mais informadas, éticas e estratégicas, maximizando tanto a eficiência operacional quanto o bem-estar dos colaboradores.

Se aceitarmos a IA como aliado e não como ameaça, percebemos que o grande ganho está em nos permitir investir mais nos domínios em que somos realmente únicos. O tempo que a IA nos proporciona para evoluir pode e deve ser aproveitado para:

- **Investigar com maior profundidade soluções que entregam mais valor ao cliente e ao seu negócio;**
- **Conhecer melhor as equipas, ouvir as lideranças, compreender compreensão, expectativas e medos;**
- **Elaborar estratégias com os clientes, em vez de apenas apresentar propostas fechadas.**

O tema desta reflexão, "The Power of Human Element: The difference only people can create" ganha, assim, uma dimensão muito concreta. A diferença que só as pessoas podem criar não está na velocidade, nem na capacidade de processamento de informação. Está na relação humana que se cria e se alimenta, na intuição, na criatividade, no respeito, na capacidade de inspirar confiança e de construir sentido partilhado.

Que este equilíbrio nos conduza a um futuro em que a tecnologia sirva verdadeiramente o humano e não o contrário. Que a IA seja uma ferramenta ao serviço da dignidade, da criatividade e do bem-estar no trabalho e não um fim em si mesma.

**Este é o princípio orientador em que a Human-gext acredita, potenciar o poder do elemento humano, utilizando a inteligência artificial como apoio, nunca como substituto. Porque, no fim, são sempre as pessoas que fazem a diferença.**



MILENE FILIPE  
HR Consultant



MARIANA TEODORO  
HR Consultant

# LIDERANÇA

## O QUE MOVE E ESTRUTURA AS EMPRESAS

Ao longo desta edição, são evidentes as mais-valias que a Inteligência Artificial (IA) já traz às organizações: automatiza processos, acelera decisões, aumenta a eficiência. Em muitos contextos, deixou de ser uma vantagem competitiva — é o ponto de partida.

Mas há uma ilusão crescente: a de que a tecnologia, por si só, resolve problemas estruturais. Não resolve.

A IA processa dados, identifica padrões, sugere caminhos. Mas não define prioridades, não gere tensões, não mobiliza equipas — não cria compromisso.

E o inverso também é verdade — e é aqui que muitas organizações continuam a falhar: as pessoas, por si só, também não resolvem.

- **Sem direção clara, dispersam-se;**
- **Sem liderança consistente, desalinham-se;**
- **Sem exigência, acomodam-se.**

É nesta tensão que se joga hoje o verdadeiro diferencial das organizações.

De um lado, tecnologia cada vez mais sofisticada. Do outro, equipas com capacidade de interpretar, decidir e agir em contextos ambíguos. Nenhum destes elementos funciona isoladamente — e é precisamente aqui que muitas empresas ficam aquém do seu potencial.

A IA pode indicar o que é mais provável, mas são as pessoas que decidem o que faz sentido. Os sistemas podem otimizar processos, mas são as lideranças que definem o que deve ser otimizado — e porquê. E, sobretudo, são as equipas que executam quando os dados deixam de ser suficientes.

**O erro está em tratar estes dois mundos como substitutos. Não são — são complementares. Mas só funcionam quando existe um terceiro elemento estruturante: a liderança.**

Não uma liderança abstrata ou inspiracional, mas uma liderança operacionalizada — com critérios claros, prioridades definidas e mecanismos de alinhamento e responsabilização.

É a liderança que liga capacidade tecnológica e ação humana. Que traduz estratégia em execução.

Que garante consistência entre o que se decide e o que efetivamente acontece no terreno. Sem isso, a tecnologia amplifica o ruído e as pessoas amplificam a desorganização.

No contexto empresarial português, este desafio é particularmente evidente. Muitas organizações investem em ferramentas de inteligência artificial sem rever modelos de gestão, processos de decisão ou práticas de liderança. Outras continuam excessivamente dependentes do esforço individual das equipas, sem uma estrutura que sustente desempenho consistente.

Em ambos os casos, o resultado tende a ser o mesmo: ineficiência, desalinhamento e perda de capacidade de escala.

O problema não está na falta de tecnologia, nem na falta de talento. Está na ausência de ligação entre ambos. E essa ligação não acontece de forma espontânea — constrói-se.

- **Constrói-se através de liderança exigente, clara e consequente;**
- **Através de modelos de gestão alinhados com a estratégia;**
- **Através de práticas consistentes de acompanhamento, feedback e responsabilização;**

Porque equipas não se mobilizam com ferramentas — e a tecnologia não compensa a desorganização.



## NO FIM, O PONTO É SIMPLES — E EXIGENTE:

A inteligência artificial sem pessoas não cria valor. E as pessoas sem liderança não criam resultados.

É neste equilíbrio — entre tecnologia, pessoas e liderança — que se define hoje a capacidade das organizações não apenas acompanharem a mudança, mas liderarem-na.

E é neste contexto que o papel das organizações especializadas em gestão de pessoas se torna determinante. Mais do que acompanhar tendências, trata-se de ajudar a estruturar modelos de liderança, alinhar equipas e garantir que a tecnologia é, de facto, um acelerador — e não um fator de dispersão. **Na Humangext, trabalhamos precisamente nesta interseção: apoiar as organizações a transformar capacidade em resultados, através de liderança clara, processos consistentes e equipas alinhadas.**



**SUSANA SANTOS**  
*HR Consultant*

# O ELEMENTO HUMANO NA TOMADA DE DECISÃO ÉTICA: O VERDADEIRO PILAR DO GOVERNANCE

Num mundo empresarial cada vez mais automatizado, orientado por métricas, algoritmos e inteligência artificial, há uma questão que permanece profundamente humana: quem decide — e com base em quê?

Processos podem ser digitalizados. Indicadores podem ser quantificados. Riscos podem ser modelizados. Mas a decisão ética continua a depender, inevitavelmente, do elemento humano. Decidir não é apenas escolher — é assumir responsabilidade.

A tomada de decisão em contexto empresarial raramente é neutra. Entre reduzir custos ou preservar postos de trabalho. Entre maximizar margem ou garantir transparência contratual. Entre cumprir o mínimo legal ou assumir um compromisso mais amplo com a comunidade.

**A ética começa precisamente onde termina a obrigação legal.**

Empresas maduras não se distinguem apenas pela sua performance financeira, mas pela consistência entre valores declarados e decisões tomadas. E essa consistência nasce da consciência individual de quem lidera.

Há uma tendência crescente para delegar decisões complexas em sistemas automatizados ou em análises puramente racionais. Dados são essenciais - mas não substituem discernimento.

Um algoritmo pode indicar o candidato mais eficiente. Mas não avalia cultura, potencial humano ou impacto social. Um relatório financeiro pode recomendar cortes imediatos. Mas não mede o impacto reputacional de uma decisão precipitada. **A ética exige contexto. E contexto exige humanidade.**

## CULTURA ORGANIZACIONAL: O VERDADEIRO REGULADOR ÉTICO

As organizações não são éticas por acaso. São éticas por construção.

Quando a cultura interna privilegia:

- **Transparência**
- **Responsabilização**
- **Comunicação aberta**
- **Coerência entre discurso e prática**

A tomada de decisão torna-se mais consciente e menos reativa.

Por outro lado, ambientes de medo, pressão excessiva por resultados ou ausência de liderança clara tendem a gerar decisões defensivas, oportunistas ou moralmente ambíguas.

A ética empresarial não se resolve num código de conduta arquivado numa intranet. Vive-se no quotidiano.

## LIDERANÇA: O ESPELHO ÉTICO DA ORGANIZAÇÃO

Cada decisão de liderança envia uma mensagem silenciosa à organização.

- **O que se tolera.**
- **O que se premia.**
- **O que se ignora.**

Líderes que assumem erros criam culturas de responsabilidade. Líderes que ocultam informação criam culturas de desconfiança. Líderes que colocam pessoas no centro criam organizações sustentáveis.

A tomada de decisão ética não exige perfeição. Exige consciência, coragem e alinhamento com valores claros.

## PME: PROXIMIDADE COMO VANTAGEM ÉTICA

Nas pequenas e médias empresas, o elemento humano é ainda mais visível. As decisões têm rosto. As consequências têm nome.

Essa proximidade pode ser uma enorme vantagem competitiva. Permite decisões mais equilibradas, mais ajustadas à realidade concreta das pessoas e menos influenciadas por abstrações distantes.

Quando a gestão conhece verdadeiramente as suas equipas, a ética deixa de ser conceito e passa a ser prática relacional.

## ÉTICA COMO ESTRATÉGIA

Num mercado onde reputação se constrói — e destrói — rapidamente, a ética deixou de ser apenas um imperativo moral. É também um ativo estratégico.

- **Clientes valorizam transparência.**
- **Colaboradores procuram propósito.**
- **Parceiros escolhem confiança.**

A tomada de decisão ética não é, portanto, um custo. É um investimento em sustentabilidade organizacional.

## O FUTURO EXIGE HUMANIDADE

À medida que a tecnologia assume tarefas operacionais e analíticas, aquilo que permanecerá distintivo será a capacidade humana de ponderar impacto, antecipar consequências e agir com integridade.

Decidir eticamente é reconhecer que cada escolha molda cultura, reputação e legado.

No final, não são os relatórios que definem uma organização. São as decisões que toma — especialmente quando ninguém está a ver. E é precisamente aí que o elemento humano revela o seu verdadeiro poder.

Muito se fala hoje de ESG — Environmental, Social and Governance — como critério de sustentabilidade e reputação empresarial. No entanto, entre relatórios, indicadores e políticas formais, há uma verdade incontornável:

## NENHUM PILAR DE GOVERNANCE EXISTE SEM DECISÕES HUMANAS.

Podem existir códigos de conduta, manuais de compliance, sistemas de controlo interno e relatórios de risco. Mas, no momento crítico, é sempre uma pessoa que decide. E é aí que o elemento humano se torna determinante.

## GOVERNANCE NÃO É BUROCRACIA — É CULTURA DECISÓRIA

O “G” do ESG é frequentemente reduzido a:

- **Estruturas formais de controlo**
- **Políticas internas**
- **Modelos de reporte**
- **Separação de funções**

Mas Governance eficaz é muito mais do que estrutura. É qualidade das decisões.

Uma organização pode cumprir formalmente todos os requisitos legais e, ainda assim, falhar eticamente. Pode ter auditorias impecáveis e, simultaneamente, tolerar práticas questionáveis no quotidiano. Governance verdadeiro vive no espaço invisível entre o que é permitido e o que é correto.



## A ÉTICA COMO INFRAESTRUTURA INVISÍVEL

O Governance sólido assenta em três dimensões humanas fundamentais:

- 1. Consciência:** Capacidade de reconhecer o impacto real das decisões — financeiro, humano e reputacional.
- 2. Coragem:** Disposição para decidir de forma ética mesmo sob pressão de resultados.
- 3. Coerência:** Alinhamento entre valores proclamados e comportamentos praticados.

Sem estas três variáveis, qualquer modelo de governação é apenas arquitetura formal.

## PME E ESG: UM EQUÍVOCO FREQUENTE

Existe a ideia de que ESG é um tema reservado a grandes empresas cotadas ou multinacionais. No entanto, a realidade tem vindo a demonstrar o contrário.

Bancos, investidores, seguradoras e grandes clientes estão cada vez mais atentos aos critérios ESG nas suas cadeias de valor. Entidades como a PwC ou a Deloitte têm vindo a reforçar que a maturidade em Governance é hoje um fator diferenciador também para PME.

E nas PME, Governance depende ainda mais da liderança direta dos seus decisores. Não há conselhos de administração distantes. Não há camadas excessivas de intermediação.

**Há proximidade. E responsabilidade direta.**

## O RISCO DA GOVERNAÇÃO REATIVA

Governance não pode surgir apenas como resposta a:

- Uma denúncia
- Um conflito interno
- Uma auditoria externa
- Um problema reputacional

## QUANDO A ÉTICA É REATIVA, JÁ FALHO.

A tomada de decisão ética deve ser preventiva e integrada nos processos de gestão: recrutamento, avaliação de desempenho, gestão disciplinar, contratação de fornecedores, gestão financeira.

É neste ponto que o elemento humano assume papel central: formar líderes capazes de decidir com visão sistémica e responsabilidade ética.

## SOFT SKILLS E GOVERNANCE: A CONEXÃO ESTRATÉGICA

Fala-se muito de compliance técnico. Fala-se menos de competências comportamentais aplicadas à governação. No entanto, Governance eficaz exige:

- Capacidade de escuta ativa
- Gestão de conflito
- Comunicação transparente
- Pensamento crítico
- Inteligência emocional
- Tomada de decisão sob pressão

Sem estas competências, políticas escritas não se traduzem em prática. Governance é comportamento repetido. E comportamento é humano.

## ESG COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Num mercado onde reputação é ativo estratégico, empresas que demonstram:

- Transparência real
- Processos de decisão claros
- Liderança ética
- Cultura de responsabilização

ganham confiança — de clientes, colaboradores, parceiros e financiadores.

O “G” do ESG não é apenas uma exigência regulatória crescente. É um marcador de maturidade organizacional.

## O FATOR CRÍTICO: COMPETÊNCIA ÉTICA

Governance eficaz não depende apenas de normas escritas. Depende de competências desenvolvidas:

- **Pensamento crítico aplicado a dilemas reais**
- **Capacidade de decisão sob pressão**
- **Gestão de conflito e interesses divergentes**
- **Comunicação transparente**
- **Responsabilização consciente**

Sem estas competências, o código de conduta é apenas um documento. Com elas, torna-se cultura.

## FORMAÇÃO EM ÉTICA E GOVERNANCE: DE CUSTO A INVESTIMENTO ESTRATÉGICO

Se o Governance é comportamento aplicado, então a sua consolidação exige desenvolvimento estruturado.

A formação em ética e governação para PME não deve limitar-se a sessões teóricas sobre compliance. Deve incluir:

- **Simulação de dilemas reais**
- **Casos práticos adaptados à realidade da empresa**
- **Reflexão sobre risco reputacional**
- **Enquadramento legal essencial**
- **Desenvolvimento de soft skills críticas para decisão ética**

Empresas que investem preventivamente nesta dimensão reduzem significativamente:

- **Risco disciplinar e laboral**
- **Conflitos internos**
- **Exposição reputacional**
- **Problemas de responsabilidade de gestão**

Mais do que mitigar riscos, reforçam confiança.

## O FUTURO DO GOVERNANCE É HUMANO— E PREPARADO

À medida que tecnologia, inteligência artificial e automatização assumem decisões operacionais, cresce a responsabilidade humana nas decisões estratégicas e éticas.

Relatórios podem ser gerados automaticamente, mas integridade não se automatiza.

No final, o verdadeiro indicador de Governance não está apenas nos documentos arquivados — está na qualidade das decisões tomadas quando existem dilemas, pressões ou interesses divergentes. E nessas situações, é sempre o elemento humano que faz a diferença.

Num contexto onde a pressão por resultados é constante e a exposição pública é imediata, a diferença entre uma decisão defensiva e uma decisão estratégica reside na preparação.

## GOVERNANCE NÃO SE IMPROVISA EM MOMENTOS DE CRISE. CONSTRÓI-SE ANTECIPADAMENTE.

A pergunta que cada PME deve colocar não é apenas: “Temos políticas adequadas?” Mas sim: “As nossas lideranças estão preparadas para decidir eticamente quando for mais difícil?” Porque no final, ESG não é apenas um acrónimo. É reputação. É sustentabilidade. É legado.

**E é no elemento humano que, inevitavelmente, tudo começa e termina.**



**RITA BAPTISTA**  
Partner/ HR Consultant



**TIAGO COUTO**  
HR Consultant

# SOFT SKILLS: O NOVO HARD POWER

Durante décadas, as organizações construíram a sua vantagem competitiva com base em conhecimento técnico, processos eficientes e especialização. As chamadas hard skills eram o passaporte para a empregabilidade e o principal foco dos planos de formação.

Hoje, essa lógica mudou. Não porque as competências técnicas tenham perdido importância — mas porque deixaram de ser suficientes.

Num contexto de transformação digital acelerada, inteligência artificial, modelos híbridos de trabalho e equipas multigeracionais, aquilo que verdadeiramente diferencia pessoas e empresas são as soft skills que se tornaram o verdadeiro “hard power” das organizações modernas, perante o paradoxo atual: excelência técnica, fragilidade relacional.

## QUANTAS EMPRESAS NÃO ENFRENTAM HOJE DESAFIOS COMO:

- Equipas tecnicamente competentes, mas com dificuldades de comunicação;
- Líderes com forte conhecimento operacional, mas fraca capacidade de mobilização;
- Conflitos internos que minam produtividade;
- Resistência à mudança em processos de transformação digital;
- Colaboradores talentosos que abandonam a organização por falta de reconhecimento ou clima organizacional negativo.

Nenhum destes problemas se resolve com formação técnica.

.....

**O CONHECIMENTO TÉCNICO GARANTE  
EXECUÇÃO. AS SOFT SKILLS GARANTEM  
IMPACTO.**

.....

Num mercado onde a tecnologia é cada vez mais acessível e replicável, o elemento humano torna-se o verdadeiro fator de diferenciação. É aqui que reside o poder estratégico das competências comportamentais, como sejam:

- Inteligência emocional
- Comunicação assertiva
- Liderança humanizada
- Gestão de conflitos
- Pensamento crítico
- Adaptabilidade
- Trabalho em equipa

**Investir em soft skills não é apenas uma  
decisão cultural. É uma decisão económica.**

As empresas que investem de forma estruturada no desenvolvimento de soft skills registam:

- Maior retenção de talento
- Melhoria do clima organizacional
- Redução de conflitos e absentismo
- Aumento da produtividade
- Maior capacidade de adaptação à mudança

Num cenário de escassez de talento - frequentemente analisado em relatórios de entidades como a PwC ou a Deloitte — a capacidade de desenvolver pessoas internamente é uma vantagem competitiva sustentável.

## CONTRATAR BEM É IMPORTANTE. DESENVOLVER MELHOR É ESTRATÉGICO.

Contratar bem é importante. Desenvolver melhor é estratégico.

Em muitas PME, os planos de formação continuam excessivamente centrados em:

- Atualizações técnicas
- Obrigações legais
- Certificações específicas

**As soft skills surgem, quando surgem, como complemento pontual - não como eixo estruturante.**

Mas a verdade é que liderança, comunicação e gestão emocional não são competências adicionais ou supletivas. São competências essenciais para qualquer função que envolva interação humana — o que, na prática, significa todas.

Para que o investimento seja eficaz, o desenvolvimento de soft skills deve ser:

- 1. Estruturado:** Não apenas workshops isolados, mas programas contínuos.
- 2. Transversal:** Desde chefias intermédias até equipas operacionais.
- 3. Contextualizado:** Adaptado à realidade da empresa e aos seus desafios concretos.
- 4. Mensurável:** Com indicadores claros: redução de turnover, melhoria de avaliações internas, resultados de inquéritos de clima.

Nenhum programa de desenvolvimento comportamental terá impacto se não existir coerência na liderança. As soft skills não se ensinam apenas — modelam-se.

Quando líderes demonstram:

- Escuta ativa
- Feedback construtivo
- Capacidade de gestão de conflito
- Transparência e empatia

**Criam cultura. E cultura é estratégia executada diariamente.**

Num mundo cada vez mais automatizado, o que não pode ser automatizado ganha valor exponencial:

- Criatividade
- Capacidade de decisão ética
- Empatia
- Influência
- Colaboração

**As máquinas executam. As pessoas conectam, inspiram e transformam.**

**Tecnologia pode ser adquirida.**

**Processos podem ser copiados.**

**Modelos podem ser replicados.**

Mas culturas fortes, equipas coesas e lideranças inspiradoras não se compram — constroem-se.

Investir em soft skills não é uma tendência. É uma necessidade estratégica. É reconhecer que o verdadeiro poder competitivo reside nas pessoas - e naquilo que só elas conseguem criar.

No final, a questão não é se as empresas devem integrar soft skills nos seus programas anuais de formação. **A questão é: podem dar-se ao luxo de não o fazer?**

2026 vai a meio, mas ainda está muito a tempo de investir nas soft skills da sua equipa!

Conheça o Plano de Formação para 2026 em [www.humangext.com](http://www.humangext.com) ou consulte-nos para receber informação à medida das suas necessidades.



**RITA BAPTISTA**  
Partner/ HR Consultant



# QUANDO A MÁQUINA NÃO BASTA:

## O VALOR DO OLHAR HUMANO EM RH

Vivemos uma era em que tudo se mede, tudo se regista e tudo se transforma em dados. Mas há uma pergunta que importa fazer: **será que estamos realmente a transformar dados em boas decisões?**

Nos Recursos Humanos, esta questão é particularmente relevante. Durante muito tempo vistos como uma função essencialmente administrativa, os RH assumem hoje um papel claramente estratégico. E, no centro dessa transformação, está a capacidade de validar, interpretar e dar sentido à informação

Validar dados não é apenas garantir que estão corretos - é perceber o que significam. **A análise de dados permite identificar padrões e tendências, como rotatividade, absentismo e custos com pessoal, oferecendo indicadores fundamentais para antecipar necessidades e definir políticas organizacionais mais eficazes. Mas os dados, por si só, não falam - precisam de quem os saiba ler.**

### E É AQUI QUE A DIFERENÇA HUMANA COMEÇA A EVIDENCIAR-SE.

Mesmo em processos altamente estruturados, como o processamento salarial, esta dimensão é evidente. Os RH não se limitam a processar números: verificam detalhadamente remunerações, subsídios, bonificações e descontos, garantindo que cada colaborador recebe exatamente o que lhe é devido. Este cuidado reflete nuances que vão muito além de simples cálculos ou algoritmos, exigindo contexto, análise de exceções e atenção às particularidades de cada situação.

A Inteligência Artificial veio, sem dúvida, elevar o patamar de eficiência. Automatiza tarefas, acelera processos e traz consistência àquilo que, durante anos, foi feito de forma manual e morosa. Na gestão contratual, por exemplo, o impacto é evidente: geração de documentos, cruzamento

de dados, identificação de inconsistências - tudo mais rápido, tudo mais fluido.

**Mas rapidez não é sinónimo de rigor. E automatização não é sinónimo de compreensão.**

Um contrato de trabalho não é um template preenchido. É um documento jurídico, com implicações reais, que exige interpretação, enquadramento legal e, muitas vezes, bom senso. E isso não vem de um algoritmo.

Acreditar que a IA pode, por si só, garantir decisões corretas é um risco. Um risco de aplicar cláusulas de forma inadequada, de ignorar exceções, de tratar como padrão aquilo que, na prática, nunca o é. E, sobretudo, o risco de substituir o pensamento crítico por uma confiança excessiva no automatismo.

**É aqui que os RH fazem — e continuarão a fazer — a verdadeira diferença.**

Mais do que utilizadores de tecnologia, são os seus filtros. São quem questiona, valida, ajusta e, quando necessário, corrige. São quem garante que os dados fazem sentido, que as decisões são fundamentadas e que a lei não é apenas cumprida na forma, mas também no seu espírito.

E há ainda uma dimensão que não pode ser ignorada: a ética. A gestão de dados em RH implica responsabilidade.

Garantir confidencialidade, integridade e conformidade normativa não é apenas uma obrigação legal - é um compromisso com a confiança dos colaboradores e com a reputação da organização.

Num mundo cada vez mais orientado por dados, o papel dos RH não diminui - pelo contrário, torna-se mais exigente. Porque quanto maior é a automatização, maior tem de ser a responsabilidade na validação.

No fundo, a tecnologia permite-nos fazer mais, mais rápido. Mas são as pessoas que garantem que fazemos bem. E, em Recursos Humanos, fazer bem não é um detalhe - é a base de tudo. **Porque, no final, a eficiência pode e deve ser automatizada, mas o bom julgamento continua a ser humano.**



**TÂNIA ROSA**  
HR Consultant



**TÂNIA TIAGO**  
Administrative Assistant



[www.doismeios.com](http://www.doismeios.com)

## A sua PME está a liderar nas Redes Sociais ?

Há 10 anos que entregamos Estratégia e Conteúdos que entregam resultados 24h por dia nas redes sociais



**DOISMEIOS**  
HÁ 10 ANOS A COMUNICAR PMES NO DIGITAL

Desde 2016 a trabalhar PMEs no digital

Oradores Social Media Hackaton

Formador Social Media + de 100 empresas

Orador Digital Tuesday IAPMEI





REAL  
ABADIA

CONGRESS & SPA HOTEL



Se as reuniões  
**fossem todas *online*,**  
nunca veríamos esta vista!



Auditórios



Biblioteca



Eira do Hotel



Equip. Audiovisual  
e Tecnológico



Estacionamento  
amplo e gratuito



Configurações flexíveis  
(reuniões, formações,  
apresentações, congressos)



Apoio personalizado  
à organização de eventos



Coffee breaks, Catering  
e Restaurante no local

E porque uma boa reunião  
***também pede descanso...***

- ▲ 32 Quartos
- ▲ 4 Suítes Temáticas
- ▲ 7 Villas Privadas
- ▲ Spa e Piscinas
- ▲ Restaurante
- ▲ Zonas Verdes

Contacte-nos

[eventos@realabadiahotel.pt](mailto:eventos@realabadiahotel.pt)

Tlf: +351 262 580 370



# EMPATIA

## COMO COMPETÊNCIA ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

A empatia deixou de ser apenas uma qualidade pessoal para se tornar uma competência estratégica nas organizações. Compreender as necessidades, motivações e desafios dos colaboradores é essencial para criar ambientes de trabalho saudáveis, inclusivos e produtivos.

A chegada da Inteligência Artificial (IA) está a transformar a forma como as empresas gerem as suas pessoas. Desde a triagem de candidatos nos processos de recrutamento até à análise de engagement e desempenho, a tecnologia permite processar grandes volumes de dados, identificar padrões e antecipar comportamentos. No entanto, apesar da sua eficiência, algumas competências continuam a depender exclusivamente do impacto humano - e a empatia é uma delas.

### ASSIM, COLOCA-SE A QUESTÃO, PORQUE É QUE A EMPATIA É TÃO IMPORTANTE?

- **Decisões éticas e inclusivas:** enquanto a IA pode analisar competências ou prever rotatividade, só o ser humano consegue interpretar contextos complexos e garantir decisões justas e inclusivas.

- **Engagement e bem-estar:** a tecnologia identifica sinais de alerta, mas são os líderes empáticos que transformam esses dados em ações concretas, ajustando processos, oferecendo apoio e fortalecendo a cultura organizacional.

- **Diversidade e inclusão:** a empatia ajuda a valorizar perspetivas diferentes, garantindo que as soluções sugeridas pela IA não reproduzam preconceitos ou injustiças.

### ONDE É QUE A IA PODE AJUDAR?

- **Análise de dados como suporte:** algoritmos podem destacar padrões de engagement, absentismo ou performance, fornecendo insights que permitem aos líderes agir de forma mais direcionada.

- **Feedback estruturado:** plataformas digitais de feedback contínuo ajudam a identificar necessidades dos colaboradores em tempo real.

- **Personalização de experiências:** a IA permite criar programas de desenvolvimento ou planos de carreira mais alinhados com as motivações individuais, quando combinada com a interpretação humana.

A verdadeira vantagem surge quando IA e empatia trabalham em conjunto. A tecnologia fornece dados, previsões e eficiência, mas é a empatia que transforma essa informação em decisões humanas, éticas e estratégicas. Organizações que conseguem equilibrar estas duas forças conseguem não só melhorar a performance e a retenção de pessoas, mas também construir uma cultura inclusiva, resiliente e inovadora.

Embora a IA esteja a redefinir o que é possível na Gestão dos Recursos Humanos, o impacto humano continua insubstituível. **A empatia deixa de ser apenas uma habilidade interpessoal para se tornar um ativo estratégico, capaz de transformar dados em decisões conscientes, algoritmos em experiências humanas e tecnologia em valor real.** Organizações que combinam IA e empatia posicionam-se na vanguarda da inovação, sustentabilidade e sucesso organizacional.



MARIANA TEODORO  
HR Consultant



# O ELEMENTO HUMANO E A GESTÃO DE CONFLITOS

## O PAPEL DA MEDIAÇÃO

Numa realidade empresarial cada vez mais orientada para a automatização, a que não é alheia a introdução, cada vez mais evidente, da inteligência artificial, não é paradoxal afirmar que o maior diferencial competitivo continua a residir no elemento humano.

**No entanto, quando falamos de gestão de conflitos, essa verdade torna-se não apenas evidente, mas incontornável. Os conflitos nas organizações assumem uma dupla forma: ora se assumem como sintoma, ora vestem a pele de consequência.**

A emergência de conflitos deve ser, em primeira instância, mitigada com políticas claras de Recursos Humanos, tendentes a amenizar a carga conflitual e a garantir a paz social dentro da organização. Não obstante a importância de uma abordagem preventiva, interessa-nos apreciar a importância da atuação que é efetuada a jusante do problema: quando o conflito deflagra, considerando o contexto de indelével transformação tecnológica em que vivem as organizações, qual o papel do elemento humano na sua resolução?

As organizações tendem a recorrer, com base jurídica, a políticas, procedimentos e ferramentas estruturadas para lidar com conflitos. Embora essenciais, estas abordagens têm limitações claras: não conseguem captar totalmente a complexidade emocional, relacional e contextual que caracteriza os conflitos humanos.

**Um conflito raramente é apenas sobre factos ou tarefas. É também sobre perceções, emoções, identidade, reconhecimento e poder.** Nenhum algoritmo consegue, de forma plena, interpretar nuances como a linguagem não verbal, o tom emocional ou as dinâmicas implícitas entre as partes. A intervenção humana permite ler essas entrelinhas, compreender motivações profundas e adaptar cada abordagem à singularidade de cada situação.

A mediação eficaz de conflitos exige competências profundamente humanas, como a empatia, a escuta ativa e a capacidade de criar confiança.

Outro aspeto crítico da intervenção humana é o julgamento contextual. Cada conflito ocorre num enquadramento específico, do ponto de vista cultural, organizacional e relacional. O que funciona numa equipa pode ser totalmente inadequado noutra, sobretudo considerando a proliferação de culturas tão distintas entre si.

### QUANDO BEM GERIDOS, OS CONFLITOS NÃO SÃO APENAS PROBLEMAS A RESOLVER, MAS OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO.

Podem fortalecer relações, melhorar processos e promover inovação. No entanto, para que isso aconteça, é necessário um facilitador humano que consiga transformar tensão em diálogo e divergência em aprendizagem.

A mediação humana permite reconfigurar a dinâmica entre as partes, promovendo não só a resolução dos conflitos imediatos, mas também o desenvolvimento de competências relacionais que os previnam.

Num ambiente empresarial, a confiança é um ativo tão indispensável quanto crítico. A forma como os conflitos são geridos tem impacto direto na confiança entre colaboradores e na percepção de justiça organizacional.

A presença de um mediador humano, de caráter imparcial e credível, reforça essa confiança. Num mundo cada vez mais automatizado, o elemento humano destaca-se precisamente por aquilo que o autômato não pode sê-lo: a capacidade de compreender pessoas na sua dimensão holística.

Na gestão de conflitos, essa capacidade é crucial. A mediação eficaz exige sensibilidade, inteligência emocional, adaptabilidade e julgamento ético. São estas, entre muitas outras, algumas das qualidades que permitem transformar conflitos em oportunidades e que fazem do elemento humano o verdadeiro motor de resolução e evolução nas organizações.

**Em suma, ainda que as ferramentas tecnológicas possam assumir um papel instrumental nas organizações, a essencialidade das relações humanas nunca se bastará com o fator tecnológico.** A mediação, enquanto prática ancorada na intervenção humana, constitui, assim, não apenas um mecanismo eficiente de resolução de conflitos, mas também uma expressão concreta do primado do humano nas organizações contemporâneas.

**Na Humangext, embora atentos às mais recentes inovações tecnológicas neste âmbito, não prescindimos do elemento humano enquanto fator diferenciador.**



**TIAGO COUTO**  
HR Consultant

# PEQUENOS GESTOS, GRANDE IMPACTO:

## A MICRO HUMANIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Num contexto empresarial cada vez mais orientado por métricas, tecnologia e eficiência, existe um fator que permanece insubstituível: o elemento humano. É nele que reside a capacidade de criar ligações, gerar confiança e construir experiências verdadeiramente significativas no local de trabalho. No entanto, ao contrário do que muitas vezes se pensa, não são apenas as grandes iniciativas estratégicas que moldam a experiência do colaborador — são, sobretudo, os pequenos gestos do dia a dia.

**Na Humangext, este princípio ganha vida através de práticas simples, mas intencionais, que reforçam diariamente uma cultura mais próxima e humana. A micro humanização das organizações vive nesses momentos aparentemente discretos, mas profundamente impactantes.**

### FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE CONEXÃO

O feedback é muitas vezes associado a momentos formais e estruturados. No entanto, quando encarado como uma prática contínua e humana, torna-se uma ferramenta de proximidade.

Na Humangext, o feedback é incentivado como uma prática regular e bidirecional. Para além dos momentos formais, existe um encorajamento ativo para que líderes e equipas partilhem feedback no momento, de forma genuína e construtiva. Este hábito permite não só melhorar o desempenho, mas também fortalecer relações e criar um ambiente de maior abertura.

Quando existe autenticidade, o feedback deixa de ser um processo e passa a ser uma conversa. E é nessa conversa que se cria espaço para crescimento, alinhamento e, acima de tudo, conexão.

### RECONHECIMENTO QUE VÊ A PESSOA, NÃO APENAS O RESULTADO

Reconhecer alguém vai além de validar um resultado alcançado. É reconhecer o esforço, a atitude, a forma como esse resultado foi atingido.

Um exemplo concreto na Humangext passa pela valorização interna de contributos específicos em momentos de equipa — onde não se reconhece apenas “o que foi feito”, mas “como foi feito”. Seja através de uma partilha numa reunião interna ou numa comunicação informal, o reconhecimento é contextualizado e personalizado, o que aumenta significativamente o seu impacto.

Num ambiente onde as pessoas se sentem vistas, a motivação deixa de ser apenas extrínseca. Passa a existir um compromisso mais profundo com o trabalho e com a organização.

### CONVERSAS DE CARREIRA QUE CONSTROEM FUTURO

Falar de carreira não deve ser um momento pontual, mas sim um diálogo contínuo.

Na Humangext, as conversas de desenvolvimento são tratadas como momentos de escuta ativa e não apenas de avaliação. As pessoas são incentivadas a explorar ambições, interesses e até mudanças de direção, criando espaço para



percursos mais alinhados com cada pessoa. Este tipo de abordagem contribui para uma maior clareza individual e retenção de talento.

**Mais do que planos formais, o que realmente faz a diferença é a qualidade da escuta e a intenção por trás da conversa.**

## MICRO AÇÕES, MACRO IMPACTO

A micro humanização não exige grandes investimentos, mas exige intenção e consistência. São práticas acessíveis a qualquer organização, mas que dependem de uma cultura que valorize verdadeiramente as pessoas.

**A experiência da Humangext demonstra que são muitas vezes os gestos mais simples — uma pergunta genuína, um reconhecimento sentido, uma conversa com propósito — que criam as maiores diferenças.**

Num mundo onde a tecnologia continuará a evoluir, será sempre o elemento humano que fará a diferença! E essa diferença começa nos pequenos gestos — aqueles que, muitas vezes invisíveis, têm o poder de transformar experiências, relações e resultados. **Porque, no fim do dia, são as pessoas — e a forma como se relacionam — que dão vida às organizações.**



JOANA MATIAS  
HR Consultant



# INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL. RESULTADOS REAIS.

Transformamos o potencial da IA  
em **impacto mensurável** no negócio.



### Know-how ímpar

Experiência prática  
em projetos de IA  
aplicados a  
múltiplos setores.



### Resolução de casos reais

Abordagem orientada  
a resultados, com casos  
de uso validados e  
impacto mensurável.



### Capacitação das equipas

Transferência de  
conhecimento e  
upskilling para criar  
autonomia e acelerar  
a inovação.



### Ganhos de produtividade

Soluções que otimizam  
processos, reduzem  
custos e aumentam  
a eficiência.

Na **OPEN GATE AI**, ajudamos organizações  
a integrar IA de forma estratégica, responsável  
e com impacto mensurável no negócio.



[www.opengateai.net](http://www.opengateai.net)



[geral@opengateai.net](mailto:geral@opengateai.net)



Open  
Gate ai

AI THAT DELIVERS



# HUMAN ELEMENT IN EMPLOYER BRANDING:

## A DIFERENÇA QUE SÓ AS PESSOAS CRIAM

Talvez durante muito tempo o Employer Branding tenha sido tratado como mais uma extensão da comunicação corporativa com mensagens polidas e campanhas perfeitas, mas algo está nitidamente a mudar.

Quando a comunicação é excessivamente institucional, cria distância. Pode até parecer segura, mas soa impessoal. Já o storytelling autêntico, aproxima. Mostra bastidores, experiências não tão perfeitas, mas reais, o que cria identificação, porque essa é a realidade em qualquer empresa - maior, mais pequena, em Portugal ou não. Além disso, quando “experiências imperfeitas” são divulgadas com mistura de humor, a verdade é que parecem logo mais perfeitas.

Creio que foi nesse contexto que muitas marcas começaram a adaptar a sua presença nas redes sociais. **Em vez de publicações só sobre a empresa, passaram a mostrar as pessoas da empresa, e em vez de conteúdos muito sérios, conteúdos espontâneos com introdução de humor e, não menos importante, emoção.**

Um movimento que ficou claro em marcas que todos conhecemos como a TAP, que frequentemente destaca colaboradores, realçando o dia-a-dia das tripulações, ou destacando uma mãe e filha como tripulantes do mesmo voo. Isto cria proximidade, que consequentemente se transforma em mais comentários e mais partilhas.

Outro exemplo é o IKEA, com uma presença forte de humor e estratégia virada para o conteúdo mais “imediato”, que faz até sátiras políticas que ficam extremamente famosas (aposto o que quiserem que em tantas partilhas de uma estante, alguém se lembrou que precisava mesmo de uma!). Os números mostram a realidade de campanhas assim, à primeira vista arriscadas, mas com sucessos extraordinários: o estudo Tracking Genérica revelou que, na semana de lançamento da famosa campanha da estante, o IKEA subiu 61 posições (repito, 61!) face à semana anterior, atingindo o 4.º lugar do ranking de marcas

com maior recordação entre os portugueses. **Os resultados estão à vista...**

Para mim é simples. Ora, pense comigo: Senta-se no sofá às dez da noite depois de um dia inteiro de trabalho, abre o Instagram e faz scroll. O que quer ver? Mais conteúdo informativo? Mais conteúdo de “trabalho”? Não me parece... queremos descontrair, rir e desligar durante aqueles minutos e, especialmente, queremos não ter de pensar muito, porque já passamos o dia inteiro a fazê-lo.

Os reels poderão mesmo ser a nova novela da noite. Dez segundos de vídeo onde nos podemos destacar, e ter alguma chance que o algoritmo chegue a mais pessoas. É a possibilidade de criar uma ligação, uma memória, o “bichinho” que vai ficando e, com tempo e consistência, a nossa marca deixa de ser desconhecida: quando um potencial cliente ou candidato tiver uma necessidade irá lembrar-se, pesquisar mais e é aí que o know-how interno e conteúdo do website se têm de destacar.

**Por outras palavras: As redes sociais são o jardim, depois o cliente irá querer ver como realmente é a casa por dentro.**

### COMO DIZ O TÍTULO, A DIFERENÇA ESTÁ NAS PESSOAS

**A perspetiva interna não é menos importante. Uma empresa que visa atrair e reter talentos combina marketing e recursos humanos para promover uma imagem positiva, baseada na cultura, valores e experiência dos colaboradores da empresa.** Que atenção: convém ser real, porque de nada adianta dizer que estamos todos muito felizes se o trabalhador vai chegar a casa desmotivado. Os amigos e família saberão a verdade, e o “passa a palavra” não é menos importante.

Os colaboradores são o espelho da empresa e são, de certa forma, embaixadores da marca, vivem “dentro da casa”. Acredito que funcionários satisfeitos se tornam defensores da marca, melhorando a sua reputação interna e externa, o que traz vantagens competitivas de contratação também. **No fundo, mostrar o lado humano não é apenas uma tendência, é também uma estratégia de reputação. É o que transforma seguidores em candidatos, candidatos em colaboradores e colaboradores em embaixadores.**

A evolução da presença nas redes sociais da Humangext segue essa lógica. O foco deixou de ser apenas comunicar serviços e passou a dar palco a quem constrói a marca todos os dias.

**Publicações com colaboradores, momentos de equipa e bastidores começaram a substituir conteúdos apenas institucionais. Mais caras, mais histórias reais, menos frases genéricas, e mais contexto humano, menos formalidade.**

E o impacto vai-se tornando visível: mais interações, mais comentários espontâneos, mais proximidade com a audiência. Enfim, disse na última edição da Humangext Magazine e repito nesta: “Os números nunca mentem” como diria a coordenadora do curso de Economia do ISEG-UL.



**SOFIA LACERDA DIAS**  
Marketing Manager

DESDE 1984

# CONFIANÇA CONSTRUÍDA COM RIGOR

A Servinforma alia **rigor, clareza e proximidade** em **Contabilidade, Fiscalidade e Recursos Humanos** para que as empresas avancem com confiança.

**SERVINFORMA**  
CONTABILIDADE E FISCALIDADE

## SERVIÇOS

- ▶ Contabilidade / Consultoria Financeira
- ▶ Fiscalidade e Planeamento Tributário
- ▶ Gestão Salarial e de Recursos Humanos
- ▶ Apoio à Criação e Estruturação de Empresas
- ▶ Relatórios e Análises de Gestão Personalizados
- ▶ Acompanhamento Contínuo e Atualização Legal

CONTACTE-NOS

R. Dr. Brilhante, 2460-040 Alcobaça · [geral@servinforma.pt](mailto:geral@servinforma.pt) · TEL. 262 598 149

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





# IDRYL

technologies

## NA ERA DA I.A., O DIFERENCIAL É HUMANO

A Inteligência Artificial e a automação redefiniram os limites da eficiência operacional. Contudo, quanto mais a tecnologia avança, mais clara se torna uma realidade: a tecnologia aumenta capacidades, mas é o elemento humano que cria significado e valor estratégico.

### O FIM DO DIFERENCIAL TECNOLÓGICO

A democratização digital tornou ferramentas sofisticadas acessíveis a qualquer organização. Se a tecnologia deixou de ser um recurso exclusivo, ela perdeu o seu estatuto de vantagem competitiva isolada. Hoje, o diferencial não reside na plataforma utilizada, mas **na forma como as pessoas a interpretam, a desafiam e a adaptam a contextos complexos que nenhum algoritmo consegue prever.**

### COMPREENSÃO E CONFIANÇA

Enquanto a IA processa dados e gera padrões, a capacidade de compreender nuances, motivações e implicações éticas permanece exclusivamente humana. **A confiança, ativo crítico em qualquer mercado, não é automatizável; ela é construída através da coerência e de relações interpessoais.** A tecnologia pode fornecer a resposta, mas são as pessoas que definem a pertinência da pergunta e a estratégia por trás da ação.

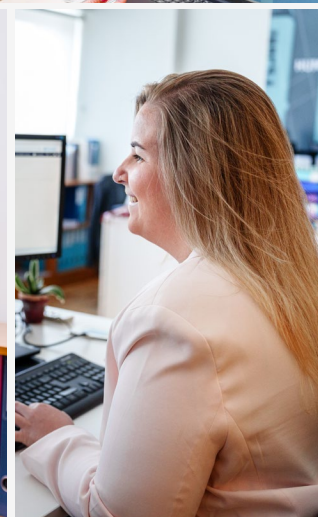
### CRIATIVIDADE E LIDERANÇA

A inovação real não nasce do processamento de dados, mas da criatividade que questiona pressupostos. **A IA atua como um acelerador de processos, mas a visão estratégica e a capacidade de imaginar o que ainda não existe continuam a depender da mente humana.** Paralelamente, o papel do líder evolui do controle operacional para a gestão de talento, focando-se em competências como empatia, julgamento crítico e inteligência emocional.

### A TECNOLOGIA COMO MEIO

O maior risco da transformação digital é subordinar o trabalho humano às necessidades da máquina. O modelo de sucesso reside na inversão desta lógica: utilizar a automação para libertar tempo para atividades de alto valor, colocando a tecnologia ao serviço das pessoas. **A sustentabilidade dos resultados dependerá, em última análise, de como as organizações integram a IA sem abdicar das competências humanas que definem a sua singularidade.**

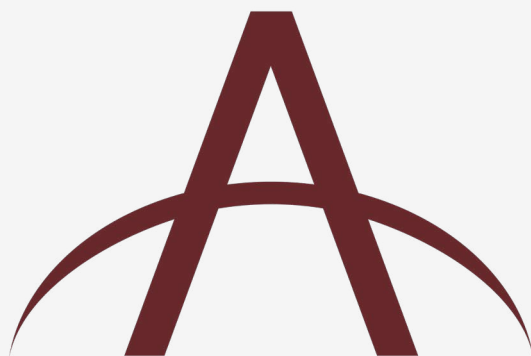




..... LIFE AT HUMANGEXT .....







Lacerda Dias & Associados  
sociedade de advogados S.P.R.L

## INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E ADVOCACIA: ENTRE A INOVAÇÃO E OS DESAFIOS DO FUTURO

ANALISAR CADA CASO E ADAPTAR A ESTRATÉGIA DE FORMA SINGULAR,  
NÃO SÃO SUBSTITUÍVEIS!

A inteligência artificial (doravante IA) está a transformar diversos setores da nossa sociedade, e o âmbito jurídico não é exceção. **Mas será que a IA é uma ameaça às profissões de carácter jurídico? Será que os advogados como os conhecemos, vão desaparecer?** Uma coisa é certa, o futuro da advocacia passará, inevitavelmente, pela integração a curto/médio prazo de múltiplas ferramentas de IA, no dia a dia dos profissionais do foro.

O constante desenvolvimento tecnológico, com o sucessivo aparecimento de diversos mecanismos revolucionários que têm invadido diversas áreas, também é extensível à vertente jurídica, nomeadamente, à advocacia, a chamada legal tech, verificando-se já uma modificação da forma como parte dos advogados trabalham, trazendo assim novas oportunidades, mas também novos desafios para a profissão.

Na Lacerda Dias & Associados, encaramos a IA como uma verdadeira oportunidade, uma mais-valia para o nosso trabalho, conotada com o aumento de eficiência, considerando que esta nova ferramenta permite analisar rapidamente documentos e também legislação, facilitando a pesquisa jurídica e a própria preparação de processos. Ou seja, a título de exemplo, em vez de passarmos horas a consultar bases de dados de jurisprudência, recorreremos a sistemas inteligentes, que identificam precedentes relevantes ou destacam pontos críticos de diversos documentos, efetuando uma seleção prévia, de acordo com cada assunto em análise. **Esta ferramenta permite-nos uma gestão mais eficiente de tempo e uma maior capacidade de resposta aos nossos clientes.**

Outra vantagem importante que a IA está a inserir no contexto jurídico, e que a Lacerda Dias & Associados começa igualmente a aproveitar, é a automatização de tarefas repetitivas ou meramente administrativas. Atividades como a revisão de contratos, organização documental ou mesmo elaboração de minutas podem ser parcialmente automatizadas com o apoio de IA, verificando-se uma economia temporal de cerca de 40%, o que potencia mais tempo para pensar com rigor nos assuntos, e menos tempo em formatação.

**No entanto, a utilização da IA na advocacia levanta questões éticas, deontológicas e jurídicas de extrema relevância, porquanto, acima de tudo, não podemos esquecer-nos que não estamos a lidar com um humano, com sentimentos e espírito crítico.** Veja-se por exemplo, uma notícia tão debatida nos últimos tempos, de um advogado que citou numa peça processual, junto de um Tribunal, acórdãos que não existiam.

Ora, a tecnologia existe, deve ser vista como uma mais-valia, mas exige-se um trabalho de análise e senso crítico, algo em que os humanos não podem ser substituídos. Não poderá existir assim uma dependência cognitiva deste tipo de programas, mas sim um complemento, a utilização da IA como uma verdadeira ferramenta de trabalho. Para nós, na Lacerda Dias & Associados será importante investir em formação interna sobre a presente temática, já no presente ano, não só para conseguirmos explorar com eficiência a multiplicidade de ferramentas disponíveis, mas também para aprimorar a sua utilização prática, sempre com a tónica nos benefícios que esta ferramenta poderá trazer os nossos clientes.

Acresce que, outra das principais preocupações está relacionada com a proteção de dados pessoais, especialmente tendo em conta as exigências do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). **Os advogados lidam frequentemente com informação sensível dos seus clientes, informação confidencial e sigilosa, sendo que a utilização de sistemas de IA deverá fornecer sérias garantias de segurança e confidencialidade neste âmbito.** Esta é uma preocupação que temos no nosso escritório, porquanto, acima de tudo, os nossos deveres enquanto profissionais

nunca poderão ser comprometidos, independentemente das ferramentas a que nos socorremos no nosso dia a dia.

Já as diligências judiciais continuarão a ser um pilar fundamental da nossa atividade, porquanto estas ações continuarão a depender intimamente da intervenção humana. Uma ferramenta tecnológica não vai ser capaz de substituir a capacidade argumentativa da pessoa humana, a sua perspicácia num interrogatório, ou mesmo a análise comportamental. Estas tarefas, derivado do seu carácter intrinsecamente pessoal, não são, nem serão, substituíveis por qualquer algoritmo.

A IA poderá, sem dúvida, ser uma ferramenta útil na preparação de um processo, na análise de elementos documentais e até na seleção de jurisprudência pertinente. No entanto, consideramos que a sensibilidade humana e profissional para analisar cada caso, e adaptar a estratégia de forma singular, não são substituíveis.

**Para nós, na Lacerda Dias & Associados, é deveras relevante que utilizemos esta nova ferramenta em nosso proveito, como mais um auxiliar do nosso trabalho, integrando a inovação e a evolução, sem nos eximirmos, nunca, da nossa singularidade humana, mas olhando para este novo paradigma como uma hipótese de otimizar os nossos recursos, de evoluirmos, e acima de tudo, de aprimorarmos a nossa eficiência, sempre com o foco nos nossos clientes.**



CATARINA LUÍS

Partner/Advogada,  
Lacerda Dias & Associados

# HUMANACADEMY

Formação Interempresas.

## LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPAS

Desenvolvimento de competências de liderança e gestão eficaz de equipas no contexto profissional.

19 | Maio | 2026

09:00h — 13:00h

LOCAL

Caldas da Rainha

VALOR

50 €

**REALIZADO**

## AFINAL A QUANTAS ANDAMOS? PRINCIPAIS ALTERAÇÕES E IMPACTO DA LEI LABORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Análise das principais alterações à lei laboral e o seu impacto nas relações de trabalho.

17 | Junho | 2026

09:00h — 13:00h

LOCAL

Caldas da Rainha

VALOR

50 €

**REALIZADO**

## RISCOS PSICOSSOCIAIS E SAÚDE E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Desenvolvimento de competências de inteligência emocional para melhorar a comunicação, a gestão emocional e as relações profissionais.

14 | Julho | 2026

09:00h — 13:00h

LOCAL

Caldas da Rainha

VALOR

50 €



# HUMANACADEMY

## PRIMEIRO AUXILIO NO LOCAL DE TRABALHO

Noções básicas de primeiros socorros para atuação adequada em situações de emergência no local de trabalho.

16 | Setembro | 2026 09:00h — 13:00h

LOCAL

Caldas da Rainha

VALOR

50 €

## COMUNICAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPA

Desenvolvimento de competências de comunicação eficaz e colaboração em equipa no contexto profissional.

14 | Outubro | 2026 09:00h — 13:00h

LOCAL

Caldas da Rainha

VALOR

50 €

## LIFE WORK BALANCE

Estratégias para equilibrar a vida profissional e pessoal, promovendo bem-estar e desempenho sustentável.

12 | Novembro | 2026 09:00h — 13:00h

LOCAL

Caldas da Rainha

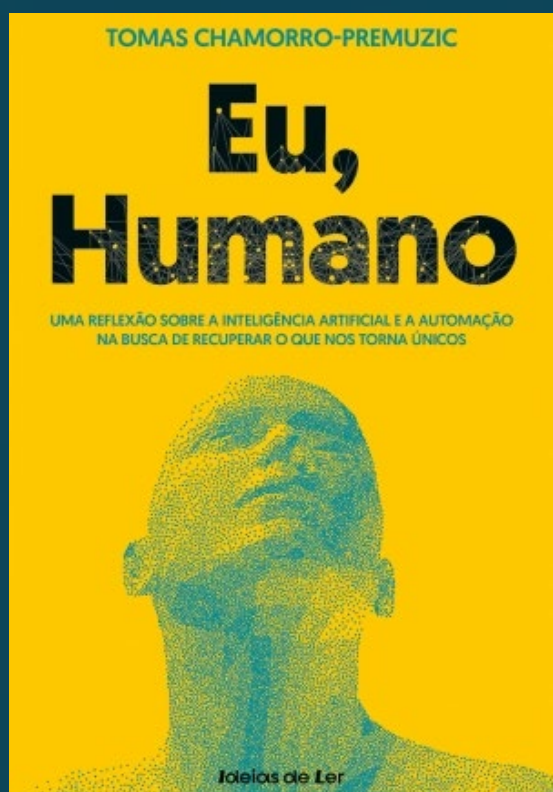
VALOR

50 €

CONSULTE TODA A INFORMAÇÃO NO NOSSO SITE  
E INSCREVA-SE JÁ!

**HUMANGEXT.COM**

# SUGESTÕES DE LIVROS



## *EU, HUMANO*

AUTOR: TOMAS CHAMORRO-PREMUZIC

**Numa era em que a inteligência artificial automatiza tarefas e processos, este livro é uma leitura essencial para líderes e profissionais de RH.**

O autor propõe uma reflexão profunda sobre como a automação, longe de substituir o ser humano, torna mais urgente a necessidade de recuperar e potencializar o que nos torna únicos: o nosso julgamento, a nossa inteligência emocional e a nossa capacidade de criar conexões genuínas. É um manifesto sobre como a tecnologia deve servir para ampliar o nosso potencial humano, e não para o diminuir.

# SUGESTÕES DE LIVROS

RUTGER BREGMAN



## Humanidade

UMA HISTÓRIA OTIMISTA DO HOMEM



"Este livro está me fazendo enxergar a humanidade sob uma nova perspectiva" YUVAL NOAH HARARI, HISTORIADOR, AUTOR DE SAPIENS

CRÍTICA

### HUMANIDADE

AUTOR: RUTGER BREGMAN

**Se o primeiro livro focava na gestão e estratégia, este é uma leitura fundamental para redefinir a cultura organizacional.**

Bregman desafia a visão pessimista de que o ser humano é, por natureza, egoísta e competitivo. Com base em evidências históricas e científicas, ele argumenta que a nossa maior força evolutiva é, na verdade, a nossa capacidade de cooperação e bondade.

Esta é uma obra excelente enquanto "contraponto" para os líderes de RH. Ao lerem que os seus colaboradores são inerentemente colaborativos, a abordagem de gestão muda: deixa de ser baseada no controle e na desconfiança (micro-management) e passa a ser baseada na autonomia e na confiança. É, essencialmente, um reforço do "elemento humano" enquanto ativo de união e produtividade.

# AGRADECIMENTOS

A Humangext, S.A. expressa, por fim, o seu agradecimento a todos os parceiros desta edição.

O vosso apoio é fundamental para que continuemos a investigar os mais atuais de Recursos Humanos e a expandi-los às empresas – neste caso, aprofundámos o mais atual de todos, em qualquer área: A Inteligência Artificial. Obrigada por nos ajudarem a **divulgar conhecimento (e a aprender) em cada edição!**

Assim, em particular, gostaríamos de agradecer à Lacerda Dias e Associados, à IDRYL Technologies, à Voltor, à Dois Meios, à OpenGate AI, ao Real Abadia, Congress & Spa Hotel, à Servinforma e ao Grupo Paixão por enriqueceram a Humangext Magazine com a sua confiança.

A todos, o nosso sincero obrigado por **acreditarem na Humangext Magazine** e por, mais uma vez, fazerem parte desta jornada connosco!

Os nossos melhores cumprimentos,

*A Equipa Humangext, S.A.*



# LEADING TOMORROW RESPONDER AOS DESAFIOS DE UM MUNDO EM MUDANÇA

## PRÓXIMA EDIÇÃO

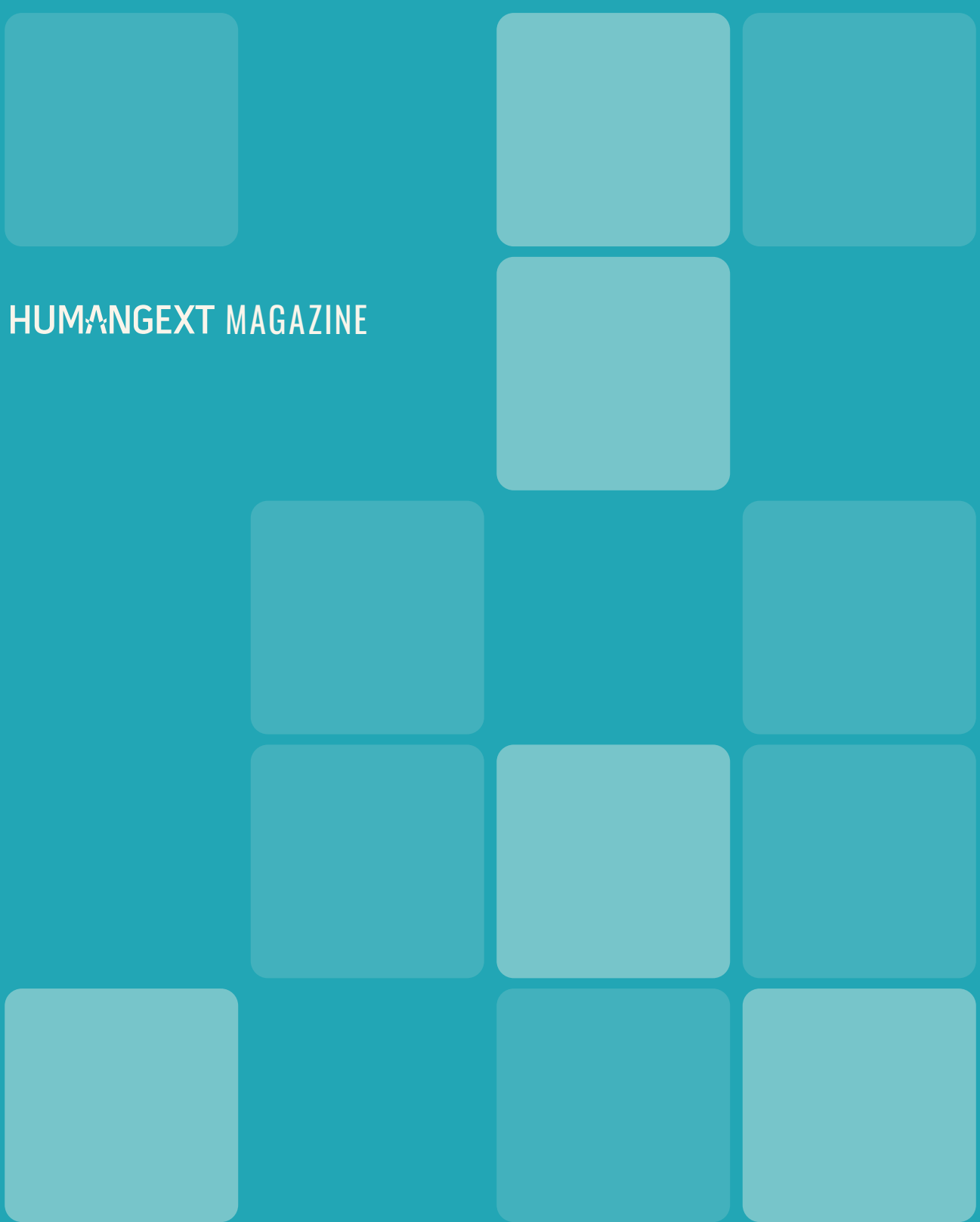
Vivemos num mundo cada vez mais globalizado, onde as empresas e organizações têm de se adaptar constantemente às mudanças. Neste contexto, a cultura organizacional é muito importante: influencia a forma como as pessoas trabalham, comunicam e colaboram entre si. Quando existe uma cultura positiva, torna-se mais fácil desenvolver uma boa liderança e promover a melhoria contínua.

Muitas vezes, o futuro de uma organização é influenciado por decisões invisíveis, pequenas escolhas feitas no dia a dia que podem parecer pouco importantes, mas que acabam por ter um grande impacto ao longo do tempo. Estas decisões ganham ainda mais importância perante desafios atuais, como o envelhecimento populacional, a diversidade e a inclusão, temas que estão a mudar a sociedade e o mercado de trabalho.

**Por isso, os líderes devem estar preparados para valorizar pessoas de diferentes idades, experiências e culturas, criando ambientes de trabalho mais inclusivos.**

Na próxima edição da Humangext Magazine procuramos compreender de que forma a **capacidade de adaptar a cultura da organização, a melhoria contínua e uma boa liderança** serão os ingredientes necessários para um futuro de sucesso!

---



## HUMANGEXT MAGAZINE

---

*"A TECNOLOGIA É PODEROSA, MAS NÃO É SOBERANA.  
A INICIATIVA CONTINUA A SER HUMANA. A DIREÇÃO CONTINUA A SER NOSSA."*