

# ÍNDICE

**Gestão de Pessoas a Preto e Branco: a combinação de todas as cores.....7**

***Generation Gap* ou *Generation Trap*? .....15**

Num período em que, por força das alterações demográficas (esperança de vida, por exemplo) e das relações de trabalho, várias gerações convivem no mercado de trabalho e nas empresas, talvez por isso, nunca as questões geracionais foram tão faladas como agora. Entre as diferenças, as semelhanças, o que aproxima e o que afasta as diferentes gerações, debate-se mesmo se o choque geracional faz algum sentido. O que caracteriza as diferentes gerações? O que as motiva? Como encaram o trabalho e as empresas? Como se veem mutuamente? Como colocá-las a colaborar e a criar valor em conjunto?

**O que a Gestão de Pessoas pode aprender com o Marketing? .....37**

Mais que uma simples área de apoio, a gestão de pessoas assume crescentemente um papel de relação com diferentes *stakeholders*, internos e externos. Existem inúmeros exemplos que demonstram que a imagem de uma organização pode ser fortemente afetada pelas suas práticas de gestão de pessoas e pela imagem que projeta no mercado de trabalho. Expressões como “cliente interno”, “marketing interno”, “*employer branding*” ou, mais recentemente, “*employee experience*” revelam que a filosofia e princípios de marketing já estão presentes na gestão de pessoas. *Rankings* como “as melhores empresas para trabalhar” demonstram a preocupação das empresas em projetar um marca de empregador forte e positiva, estendendo a gestão da imagem corporativa à gestão da imagem de empregador. Neste contexto, qual o futuro da gestão de pessoas com a presença do marketing? Iremos assistir, no futuro, a uma eliminação das fronteiras entre o marketing e a gestão de pessoas? O que pode a gestão de pessoas aprender com o marketing? Ou será que o contributo do marketing se limita à projecção de uma imagem capaz de sustentar a atração de talento?

**Neurociências: uma nova gestão de pessoas?.....63**

As neurociências têm evoluído nos últimos anos a um ritmo sem precedentes. À medida que se conhece mais sobre o funcionamento do cérebro, mais aplicações desses conhecimentos vão surgindo. As neurociências têm também realizado algumas incursões pela gestão de pessoas, não apenas no estudo da liderança e do desenvolvimento de talentos, mas também noutras áreas, como o recrutamento e seleção, assim como gestão de recompensas e incentivos. O que podem as neurociências trazer de novo à gestão de pessoas? Estaremos perante uma revolução

completa na gestão das pessoas? Como transpor resultados baseados em indivíduos para políticas aplicáveis a equipas, departamentos e organizações? A gestão de pessoas deixará de ser sobre pessoas para passar a ser sobre processos físico-químicos?

**A (in)felicidade nas organizações: quem quer realidade quando pode ter magia? ..... 91**

Numa época em que o *engagement* nunca foi tão baixo, os níveis de *burnout* dispararam em algumas profissões, a pressão para a obtenção de resultados é quase asfixiante, qual o papel e relevância da felicidade nas organizações? Será a felicidade nas organizações verdadeiramente possível ou será apenas um discurso apelativo e criador de ilusões? O que é a felicidade nas organizações? Estamos perante uma nova abordagem ou apenas velhos conceitos (como satisfação) com novas roupas? São as empresas responsáveis pela (in)felicidade dos seus colaboradores? Qual o papel das empresas no fomento da felicidade? Como pode uma empresa proporcionar felicidade se a base da relação com os colaboradores é transaccional? Existe efetivamente um retorno do investimento? A que preço? Poderão as organizações estar a ultrapassar os seus próprios limites ao transformar a felicidade numa ferramenta de gestão e de controlo?

***Big Data, Better Data, or No Data?* ..... 113**

A disponibilidade de informação, as soluções de recolha de dados, bem como as aplicações tecnológicas têm permitido compilar uma quantidade de informação de suporte à decisão que coloca desafios à gestão, não apenas na forma de sistematizar a informação, mas também aos processos de decisão. O carácter analítico desta abordagem conduz a uma confiança nos números e nos algoritmos que levanta diversas questões e desafios à gestão de pessoas. Como compatibilizar a perspetiva analítica, em que os números são tudo, com a pressão sobre as organizações para serem autênticas também na relação com os seus colaboradores? Caminhamos para um contexto em que os algoritmos vão permitir, por exemplo, recrutar e seleccionar pessoas de forma automática?

**O regresso às origens..... 139**