

Um conceito provocatório que confronta visões distintas sobre temas atuais da gestão de pessoas

Pedro Ferreira ▪ Cândida Santos
Coordenadores

Gestão de Pessoas a

PRETO

e

BRANCO

VidaEconómica

ÍNDICE

Gestão de Pessoas a Preto e Branco: a combinação de todas as cores7

***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 projeção 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 selecionar pessoas de forma automática?

O regresso às origens..... 139

GESTÃO DE PESSOAS A PRETO E BRANCO: A COMBINAÇÃO DE TODAS AS CORES

A cor permite uma abordagem mais neutra diante do mundo, como um retrato mais objetivo da realidade; quando procuramos a realidade a preto e branco, o efeito é de estranheza, que visa destacar a essência do real.

Esse foi o ponto de partida e não a dialética dos opostos, antes um diálogo de distintos. Seduzidos pela estrutura da realidade, partindo de diferentes perspectivas alicerçadas em diferentes saberes e experiências, menos abstratos, por se tratar de vivências reais, concretas e subtis, arrojámo-nos à pertinência do projeto.

A combinação do preto com o branco, também chamado “cor da luz”, por refletir todas as cores, significa clareza. Assim é no xadrez, no folha de papel branco escrito a preto, assim será ao longo deste livro, onde reunimos as reflexões de pessoas que nos inspiram, com provas dadas, e que aceitaram partilhar convicções, incertezas, casos reais.

Para Platão, Séneca e Rousseau, toda a aparência é uma casca enganosa que recobre uma essência muito diversa. Muitos são os que acreditam que a função da arte é “dizer a verdade” sobre o real; assim foi com os realizadores do neorrealismo italiano, que preferiram o

preto e branco, com Picasso, quando pintou Guernica, deixando o quadro praticamente sem cores, tendo o preto e o branco sido as cores escolhidas com o propósito de intensificar a sensação de drama causado pelos bombardeamentos. Também Martin Scorsese fez, em *The Raging Bull*, um retrato biográfico de Jake LaMotta, pugilista dos anos 40-50, tendo escolhido fotografar a preto e branco, vendo a sua opção reconhecida pela Academia com um Óscar.

Não se procura com esta abordagem multifacetada a verdade, antes a multiplicidade de verdades que nos permita chegar ao real.

Escolhemos temas que inquietam a Gestão de Pessoas, desde logo as gerações e a possibilidade de reunirmos no mesmo local de trabalho cinco gerações, por força das alterações demográficas.

Daniel Bessa, a quem demos a primazia, avança para as mudanças que se vão operando em cada um de nós à medida que a vida vai decorrendo e reconhece que a experiência é a maior fonte de aprendizagem ao longo da vida, sobretudo com as derrotas e com o sofrimento. Não identifica na sucessão das gerações mudanças que condicionem a postura face ao trabalho.

Porém, quando o assunto é tecnologia, vê-a como a mais importante de todas as alterações no mundo do trabalho, pela sua extensão e pela sua profundidade, pelas suas implicações em todos os equipamentos, em todos os sistemas de que depende o funcionamento das organizações. Condições de partida incomensuravelmente melhores, em benefício das novas gerações. Apesar das diferenças de idades e de contexto, Daniel Bessa acredita que não somos muito diferentes – sobretudo nas grandezas e nas misérias que, como seres humanos, a todos acometem. Atitudes e valores incluídos.

Leonor Castro, uma *Millennial*, como uma trajetória de vida atípica, ou talvez não, conta-nos a sua história de rutura com o percurso habitual, o ano para pensar e decidir o que fazer a seguir,

e reflete sobre a brecha criada entre a sua geração e as anteriores. Começa pelas artes, pela dança, desvia-se para as neurociências, fazendo atualmente um programa de doutoramento nessa área, mas investigando a possibilidade de associar a dança aos novos saberes que as neurociências nos revelam.

Dá-nos conta do choque que representa para a sua geração a entrada no mundo do trabalho organizado e gerido pelas gerações anteriores, o esbater da paixão da escolha de uma profissão na luta pela aprovação dos outros.

Do seu ponto de vista, a importância da formação multifacetada, substituindo os especialistas numa só área de saber, permitirá a união e a integração e contribuirá para o desenvolvimento e a inovação.

Certos do muito que a Gestão de Pessoas pode aprender com o Marketing, sabemos do crescente papel da relação com os diferentes *stakeholders*, internos e externos. Existem evidências que demonstram a forma como 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.

Paula Arriscado e Bianca Sousa abordam o tema na perspetiva da *employer branding*, assumindo um olhar a branco e preto, mas sempre com paixão pelas pessoas que criam, desenvolvem e sustentam as organizações.

Tiago Brandão começa por comparar com mestria as organizações a uma orquestra e os responsáveis pela gestão de pessoas ao grupo de percussão que mantém o ritmo, sempre atento e ativo durante a atuação e que não pode atrasar ou acelerar no tempo. Considera que o desafio mais interessante da gestão de pessoas é impactar e

*GENERATION GAP
OU GENERATION TRAP?*

“Acredito na diversidade. Naturais (físicas e mentais), culturais, tecnológicas, há diferenças entre as várias gerações – e, porventura ainda maiores, há diferenças entre novos e velhos, sempre as mesmas, qualquer que seja a geração a que pertençam. Estas diferenças têm de conviver dentro das organizações, em seu benefício.”

Daniel Bessa

“Talvez porque sempre fomos habituados a alcançar resultados rapidamente e a obter tudo o que necessitávamos quase no imediato, nos é tão difícil adaptar ao estilo de vida profissional criado pelos *boomers*. Não somos capazes de fazer a mesma coisa durante muito tempo e assim que nos apercebemos que estamos a cair na monotonia ou rotina de uma profissão procuramos logo uma mudança e, muitas vezes sem pensar duas vezes, saltamos para outro projeto.”

Leonor Castro

GERAÇÕES: SENSIBILIDADE E BOM SENSO

Daniel Bessa

Preâmbulo

O tema não poderia ser mais interessante. Não sei é se a “guitarra” chegou às mãos capazes de melhor a dedilharem.

Descreveram-me, uma vez, como sendo muito “cru”. Caracteriza-me um enorme déficit de fantasia, talvez mesmo de criatividade. Acredito no que vejo e no que, em geral, os cinco sentidos me permitem experienciar. Aprendo com a experiência e, aqui e ali, sou capaz de detetar regularidades, arriscando mesmo uma ou outra relação de causa-efeito. Perdi, uma vez, um emprego que ambicionava, reprovado, por falta de criatividade, nos testes psicotécnicos: alguém deixou cair uma pinga de tinta sobre a dobra de uma página A4, dobrada em dois, e, depois de ter apertado um pouco, perguntava-me o que via, ao que, com esforço, não fui capaz de responder mais de que via um caroço e, já em desespero, uma aranha. Acredito, porque alguém disse já ter visto, que um porco possa andar de bicicleta, mas não entra na minha cabeça que uma vaca possa voar.

Deixada a prevenção, não me parece que possa fazer muito mais. O desafio foi-me lançado. Bem ou mal, aceitei-o. Resta executar, o melhor que seja capaz.

Os ciclos naturais

Uma das evidências que, bem cedo, todos experienciamos são os ciclos naturais: o dia e a noite; a sucessão das horas, durante as vinte e quatro horas do dia; as estações do ano. Tudo parece repetir-se, a seu tempo. Há matéria que muda e, no entanto, parece rigorosamente igual.

Alguns ciclos naturais são extremamente longos. Em algumas árvores de folha caduca, ano após ano, durante décadas, porventura mais de um século, as folhas mudam todos os anos e, no entanto, parecem sempre as mesmas. Oscilam do mesmo modo, tocadas pelas mesmas brisas. Fazem a mesma sombra, à medida que o sol vai rodando, durante as várias horas do dia. Nos rios, a água que passa é outra e, no entanto, parece sempre a mesma.

Sei, tenho a obrigação de saber, que, mesmo na natureza, nada é eterno. A Terra, o próprio Sol nasceram e morrerão. Mudam, portanto, mas, a olhos menos advertidos, como os meus, o ritmo de mudança é tão lento que nada parece mudar.

Os homens e a sucessão das gerações

Os homens e as mulheres são seres naturais. Nasceram, crescem, atingem o auge (ou vários auges, se a expressão me é consentida, assim, no plural, a propósito de vários pontos de vista) e a maturidade (ou várias maturidades, também segundo vários pontos de vista), definham e acabam, sempre, por morrer. Para que tudo continue, igual, terão de ser substituídos por outros, ou substituídas por outras.

E, no entanto (não há como o escamotear), há coisas que vão mudando, em cada um de nós, à medida que a vida vai decorrendo. A curiosidade e o entusiasmo com que começamos por descobrir cada uma das situações que a vida nos pode proporcionar. A audácia, para não dizer o destemor, com que começamos por enfrentar todas

OS AUTORES



Daniel Bessa

Natural do Porto (1948). Casado. Uma filha.

Licenciado e Doutorado em Economia, na FEP e no ISEG, respetivamente.

Presidente do Conselho Fiscal da Bial, da Galp Energia e da Sonae SGPS.

Administrador não executivo da Amorim Turismo.

Membro do Comité de Investimentos de PPCI – Portuguese Venture Capital Initiative, entidade criada no âmbito do Grupo Banco Europeu de Investimento.

Vogal do Conselho de Administração da Fundação Bial.

Foi Administrador do Finibanco e Administrador não executivo da Efacec, da AICEP, da Celbi e da INPARSA; Vogal do Conselho Geral e de Supervisão do BCP; Presidente do Conselho Fiscal de SPGM – Sociedade de Investimento.

Foi Diretor-Geral da COTEC Portugal (junho de 2009 a fevereiro de 2016).

Foi Presidente da Direção da EGP – University of Porto Business School (2000-2009) e docente da Universidade do Porto (1970-2009).

Economista em regime de profissão liberal.



Leonor Castro

Leonor Castro, natural do Porto, terminou em 2009 o ensino secundário especializado em dança, no Ginásio Escola de Dança. Aos dezassete anos, frequentou o curso Masa Dance Journey, no Kibbutz Contemporary Dance Company, em Israel, durante cinco meses. Após a conclusão deste período, dançou profissionalmente na Kibbutz Contemporary Dance Company até agosto de 2011. Nesse mesmo ano, entrou no Mechina (Programa Universitário preparatório de Israel). Licenciou-se em 2015 na Tel Aviv University, Israel, no Programa interdisciplinar sobre a Consciência, uma dupla licenciatura em Biologia e Filosofia. Durante esse período realizou um projeto de investigação sobre consciência visual no Laboratório de Psicologia Cognitiva, na Tel Aviv University. Em setembro de 2016, terminou o mestrado em Neurociência Cognitiva (Masters of Brain and Cognition), na Universitat Pompeu Fabra, em Barcelona. Durante esse período realizou um projeto de tese de investigação no Multisensory Research Group (MRG) do Center for Brain and Cognition (CBC) da Universitat Pompeu Fabra, sob a orientação do Prof. Salvador Soto-Faraco e Dra. Manuela Ruzzoli. Em 2016, trabalhou como Assistente de Investigação no Multisensory Re-

search Group (MRG) do Center for Brain and Cognition (CBC) da Universitat Pompeu Fabra. Atualmente, está inscrita e a frequentar o Programa Doutoral em Neurociência (PDN) na Faculdade de Medicina da Universidade do Porto.



Paula Arriscado

Diretora Corporativa Pessoas, Marca e Comunicação do Grupo Salvador Caetano, após 15 anos na Direção de Comunicação e Marketing da Toyota Caetano Portugal (GSC). Desde 2017, é professora convidada no IPAM – The Marketing School – Laureate International Universities, tendo ainda coordenado a Pós-Graduação de Marketing Management no IPAM Porto e Aveiro (2013 - 2016). Doutoramento e DEA em Gestão da Marca e Comunicação Integrada pela Universidade de Santiago de Compostela (2008 e 2001) e Licenciatura em Jornalismo (1995).

Entre 1991 e 2000, colaborou em vários órgãos de Comunicação Social, destacando-se a Rádio Nova, a TSF e a Revista “Máxima”. Paralelamente, desenvolveu uma vasta atividade na área da Comunicação Empresarial (Associação Empresarial de Portugal, Câmaras Municipais de Esposende e Arcos de Valdevez, Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos, APCER, Porto Editora, entre outras).

Foi eleita “Profissional de Marketing do Ano 2005 no Setor Automóvel” pela APPM e “Professora do Ano em 2013” pelo IPAM Porto. Integra Júri em processos de obtenção do título de Especialista para Docência no Ensino Politécnico.

É vice-presidente da Liga Rainha Maria Pia.



Bianca Sousa

Bianca Sousa é técnica de marketing interno no Grupo Salvador Caetano (desde 2015), colocando em prática a estratégia de Employer Branding da Divisão de Pessoas, Marca e Comunicação. Tem uma licenciatura em Gestão de Marketing (2015) pelo IPAM – The Marketing School – Laureate International Universities. Foi eleita aluna no ano 2015 pelo IPAM.



Tiago Brandão

Diretor de Projeto e Novos Negócios Cervejeiros no Super Bock Group, desde dezembro 2017. Acumula com a Presidência da European Brewery Convention, nomeado pela The Brewers of Europe, desde 2016.

Tem um percurso profissional de mais de 17 anos, quase todo ligado à maior empresa de bebidas nacional: Diretor de Pessoas no Super Bock Group (ex-Unicer) entre 2014 e 2017 e, anteriormente, desempenhou funções de Direção nas áreas de Investigação, Desenvolvimento de Novos Produtos e Inovação.

Entre 2006 e 2014, acumulou funções como Administrador Delegado na Maltibérica, SA.

Entrou na empresa em 2001, tendo evoluído profissionalmente nas áreas de Produção e Qualidade e obtido o grau de Brewmaster e Brewing Engineering pela Scandinavian School of Brewing, em Copenhaga.

Antes, passou um ano pela Indústria Farmacêutica, na Novartis-Pharma, em Basileia/Suíça, no âmbito do seu trabalho de investigação para obtenção do grau de MSc Biotechnology, obtido pela Universidade de Leicester.

Licenciado em Bioquímica pela Universidade do Porto, desde 1998.

Casado, pai de duas filhas, tem 43 anos e vive no Porto.



Helena Águeda Marujo

Helena Águeda Marujo é docente do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, onde é Coordenadora Adjunta do Departamento de Gestão de Recursos Humanos, Coordenadora Executiva do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos e Coordenadora Executiva de duas Pós-Graduações, uma em Psicologia Positiva Aplicada e outra em Educação para a Paz Global Sustentável. É investigadora integrada do Centro de Administração e Políticas Públicas da Universidade de Lisboa, onde é também responsável pela Unidade de Missão ISCSP-Wellbeing, destinada à avaliação e promoção do bem-estar. Coordena ainda, a nível da Universidade de Lisboa, uma Cátedra UNESCO em Education for Global Peace Sustainability. É autora

com vasta obra científica e de divulgação publicada e formadora nas áreas de Gestão de Pessoas e de Psicologia Positiva.



José Soares

Professor Catedrático de Fisiologia da Universidade do Porto.

Especialista com larga experiência na melhoria da *performance* em pessoas e equipas, seja em contexto do desporto de alto rendimento, seja em ambiente corporativo.

Autor e coautor de mais de 60 artigos científicos publicados em revistas internacionais “*peer-reviewed*” e autor de cinco livros. Já trabalhou com empresas como Deloitte, Grupo José de Mello, Siemens, Philips, Sonae, Banco Popular, Banco Santander, Ana Aeroportos, Wipro, Galp, Sage, etc.



Paulo Duarte

Paulo Duarte, S.J. (Societas Jesu, Companhia de Jesus) é padre, coordenador da pastoral e professor no Colégio das Caldinhas (Sto. Tirso). Licenciado em Filosofia (Faculdade de Filosofia – UCP/ Braga) e em Teologia (Facultad de Teología – UPComillas/Madrid), mestre em Teologia Fundamental (Centre Sèvres/Paris) com a

tese “Tomorrow shall be my dancing day – pistas para um estudo teológico da dança e do corpo”. Interesses de estudo e investigação relacionados com a Humanidade, no contributo da busca de sentido, a partir de questões como a corporeidade e a arte, pela dança, relacionando com a espiritualidade, pedagogia e acompanhamento.



Sónia Nunes

Sónia Lara Nunes nasceu em Angola em 1974; cresceu a Norte de Portugal, nas terras de Santa Maria; e faz frequentes incursões à Beira Alta. Estas três geografias marcam a sua personalidade e os seus valores, onde a liberdade se torna nuclear. A sua viagem académica inclui licenciatura de Psicologia, pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos e pós-graduação em Gestão de Turismo e Hotelaria.

Depois de um período de três anos de “laboratório” por várias áreas da psicologia, em 2000 integra a Dynargie (consultora multinacional), onde teve oportunidade de gerir projetos na área do desenvolvimento e gestão de talento e assumir as pastas internas de Qualidade, Conhecimento e RH. Em 2008, é convidada pela Jason Associates para abrir uma nova operação no Porto. Em 2014, é convidada para Partner, ficando responsável pela pasta de Talent & Knowledge (cultura, gestão de talento, qualidade e academia). Em 2017, com a união da Jason Associates à Mercer, cria e gere a área corporativa de People & Culture.



Pedro Ramos

É PhD (Doutor) em Economia de Empresa y Finanzas pela Universidade Rey Juan Carlos (Madrid), Mestre em Sociologia do Emprego pelo ISCTE (Lisboa) e Licenciado na área das Ciências da Educação.

É atualmente Diretor de Recursos Humanos do Grupo TAP Air Portugal, tendo anteriormente desempenhado o cargo enquanto Administrador Executivo com os pelouros dos RH (CHRO), Operações (COO), Comercial (CCO) e IT (CIO) na Groundforce Portugal. Possui mais de 20 anos de experiência na direção de topo de Recursos Humanos em várias Empresas de grande dimensão, nomeadamente: Groundforce, Carris, Grupo ETE, OGMA-Indústria Aeronáutica de Portugal, Grupo GECI Internacional, Imprensa Nacional-Casa da Moeda, entre outras.

É também professor universitário nas áreas de Gestão, Liderança e Gestão de Recursos Humanos, sendo um orador e formador convidado em vários eventos e seminários nacionais e internacionais nas áreas de GRH e Liderança.

É autor de várias publicações, artigos científicos e técnicos e revistas nas áreas de Gestão de Pessoas e Liderança nas organizações e acaba de lançar em coautoria, na “*Leadership Summit Lisbon*”, o livro “LIDERANÇA: para onde vamos a partir daqui?”.

Recebeu ao longo da sua carreira vários prémios e distinções de excelência pelo seu exercício de funções enquanto Gestor de Pessoas.



José Teixeira

Empresário de Braga, administrador e presidente do conselho de administração de diversas empresas do grupo dst, bem como de outras empresas, ligadas às áreas de engenharia & construção, ambiente, energias renováveis, telecomunicações, *real estate* e *ventures*. Orador e moderador convidado em diversas conferências ligadas aos temas do ambiente, das telecomunicações, das energias renováveis e responsabilidade social e cultural.

A cultura assume-se como uma opção estratégica que tem em vista um elevado desempenho económico. Aposta num programa de responsabilidade social que abrange áreas como a cultura, a educação, a saúde, a segurança, o ambiente e o conhecimento, tendo vindo a manter a tónica no mecenato.

Realiza inúmeras iniciativas e apoios: o grupo é o principal mecenas da Companhia de Teatro de Braga e da Feira do Livro e atribui há mais de 20 anos o Grande Prémio da Literatura dst; oferta de livros e da edição da *newsletter* do grupo; oferta de obras para bibliotecas escolares e colaboradores no dia do aniversário; estimula a participação dos seus colaboradores em ações de voluntariado, continuando a colaborar com a Habitat e com o Instituto Português do Sangue e da Transplantação; desenvolvimento do projeto “Shairart dst”, que pretende ajudar os artistas emergentes a obter o apropriado reconhecimento e pagamento pelo seu esforço e trabalho, permitindo-lhes a exposição das suas obras de arte a um nível global, através de uma plataforma *online* com galerias associadas.

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

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

Paixão pela marca... Paixão pelas pessoas!

Benz, J. (2014). Will Purpose Rebalance the Employee Value Proposition? *People & Strategy.*, 37(2), 10–11.

Dolan, S. & García, S. (2006). *Gestão por Valores*. Porto: Biorumo

Dahl, A. J., & Peltier, J. W. (2013). Internal Marketing and Employee Satisfaction and Loyalty: Cross-Cultural Scale Validation in Context of U.S. and German Nurses. *Journal of Marketing Management*, 29, 1030–1055.

Goldfarb, A., Lu, Q., & Moorthy, S. (2009). Measuring Brand Value in an Equilibrium Framework. *Marketing Science*, 28(1).

Kotler, P., Kartajaya, H., & Iwan, S. (2010). *Do produto e do consumidor até ao espírito humano - marketing 3.0* (Atual Edit.). Lisboa.

Lawrence, K. (2013) *Developing Leaders in a VUCA Environment*. North Carolina: UNC Executive Development.

López, F., Tarodo, A., & Lores, S. (2014). Branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *UNIERSIA Business Review*, 20(44), 34–53.

Roper, S., & Parker, C. (2006). Evolution of Branding Theory and Its Relevance to the Independent Retail Setor. *The Marketing Review*, 6(1), 55–71.

Starinca, O., & Voronchuk, I. (2014). Employer Branding Training Development for Public Organisations. *Regional Formation and Development Studies*, 3(14), 207–220.

Neurociências: uma nova gestão de pessoas?

Neurociências e gestão de pessoas: razões, benefícios e perigos do encantamento

Araújo, M. L., Marujo, H. Á., & Lopes, M. P. (2016). Resposta coletiva compassiva: Impacto de estrutura e missão organizacional. *Análise Psicológica*, 3 (XXXIV): 293-308.

Bruni, L. (2017). *À procura de novas palavras: Para uma economia humana*. Abrigada: Editora Cidade Nova.

Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (2003). *Positive Organizational Scholarship*. (pp. 3-13) San Francisco: Berrett-Koehler.

Carter, E. J. & Pelphrey, K. A., (2008). Friend or foe? Brain systems involved in the perception of dynamic signals of menacing and friendly social approaches. *Journal Social Neuroscience*, 3, (2), 151-163.

Damasio, A. (2003). *Looking for Spinoza*. London: Vintage.

Davidson, R. J. & Begley, S. (2012). *The emotional life of your brain*. New York: Hudson Street Press.

Davidson, R. J. et al., (2003). Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation, *Psychosomatic Medicine*, 65 (4): 564-570.

Dickmann, M. H. & Stanford-Blair, N. (2009). *Mindful leadership: A brain-based framework*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.

Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science*, 302, 290-292.

Fredrickson, B. L., Grewen, K. M., Coffey, K. A., Algoe, S. B., Firestone, A. M., Arevalo, J. M. G., Ma, J., & Cole, S. W. (2013). *A functional genomic*

perspetive on human well-being. Proceedings of the National Academy of Sciences. Early edition publication.

Gilbreth, L. (1947). Scientific Management and Human Resources. Occupations: *The Vocational Guidance Journal*, 26, (1), 45-49.

Goleman, D. (2004). *Changing Minds: the art and science of changing our own and other people's minds.* Boston: Harvard Business School Press.

Goleman, D. (2011). *The brain and emotional intelligence: New insights.* Northampton, MA: More Than Sound.

Goleman, D. (2013). *Focus: the hidden driver of excellence.* New York: HarperCollins Publishers.

Izuma, K., Saito, D., Sadato, N. (2008). Processing of Social and Monetary Rewards in the Human Striatum. *Neuron*, 58(2), 284-294.

Kehoe, D. (2002) A Short History of the Emotional Brain, in K. Sisu. *Food and the Emotional Connection:* Consecon, Ontario, Seraphine Publishing.

Kehoe, D. (2003) "If I Show You The Money, Can I Talk To You About The People?" *The Canadian Learning Journal*, 7, (1), 12-16.

Minsky, M. (1989). *A sociedade da mente.* Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves.

Mitchell, J. P., Macrae, C. N., & Banaji, M. R. (2006). Dissociable Medial Prefrontal Contributions to Judgments of Similar and Dissimilar Others. *Neuron*, 50, 655-663.

Ochsner K. N., & Gross, J. J. (2005). The cognitive control of emotion. *Trends in Cognitive Sciences*, 9(5), 242-249.

Rock, D. (2006). *Quiet Leadership.* New York: HarperCollins Publishers.

Rock, D. (2009). *Your Brain at Work.* New York: HarperCollins Publishers.

Rock, D., & Page, L. J. (2009). *Coaching with the Brain in Mind: foundations for practice.* Hoboken, NJ: Wiley & Sons Inc

Tabibnia, G., & Lieberman M. D. (2007). Fairness and Cooperation Are Rewarding: Evidence from Social Cognitive Neuroscience. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1118, 90-101.

Webgrafia:

Hills, J. (2013). What should HR Know about neuroscience. HRZone. Acedido em 12 de junho de 2017 de: <http://www.hrzone.com/hub/neuroscience-learning-month-july2016>

Jefrey, R. (2013). *Neuroscience: HR's new secret weapon*

Acedido em 16 de junho de 2017 de: <http://www2.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/11/01/neuroscience-hr-s-new-secret-weapon.aspx>

Waytz, A. & Mason, M. (2013). *Your brain at work*. Acedido em 10 de Junho de 2017 de: <https://hbr.org/2013/07/your-brain-at-work>

Zak, P. (2016). *The neuroscience of trust*. Acedido em 15 de junho de 2017 de: <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>

Neurociências e gestão de pessoas. What else?

Blain B, Hollard G, Pessiglione M. Neural mechanism underlying the impact of daylong cognitive work on economic decisions. *Proc Natl Acad Sci USA* 2016, 113(25): 697-72

Coates JM, Herbert J. Endogenous steroids and financial risk taking on a London trading floor. *Proc Natl Acad Sci U S A*. 2008 , 22;105(16):6167-72

Cueva C, Roberts RE, Spencer T, Rani N, Tempest M, Tobler PN, Herbert J, Rustichini A. Cortisol and testosterone increase financial risk taking and may destabilize markets. *Sci Rep*. 2015, 2: 1-16

French JA, Smith KB, Alford JR, Guck A, Birnie AK, Hibbing JR. Cortisol and politics: variance in voting behavior is predicted by baseline cortisol levels. *Physiol Behav*. 2014, 133: 61-67

Gomez-Pinilla F, Tyagi E. Diet and cognition: interplay between cell metabolism and neuronal plasticity. *Curr Opin Clin Nutr Metab Care*. 2013, 16 (6):726-33.

Jessen NA, Munk AS, Lundgaard I, Nedergaard M. The Glymphatic System: A Beginner's Guide. *Neurochem Res*. 2015, 40(12):2583-99

Gestão de Pessoas a

PRETO

e

BRANCO

O preto e o branco representam o contraste e os opostos. Mas representam também a ideia de simplicidade e de pragmatismo. O “Gestão de Pessoas a Preto e Branco” apresenta de forma simples e direta alguns dos temas mais controversos e atuais do desafio que representa gerir pessoas nas organizações, pela voz de reputadas personalidades do mundo académico e empresarial.

- Os desafios geracionais são verdadeiros e/ou serão apenas uma categorização estereotipada?
Daniel Bessa e Leonor Castro
- O que a Gestão de Pessoas pode aprender com o Marketing?
Paula Arriscado, Bianca Sousa e Tiago Brandão
- As neurociências serão a nova gestão de pessoas?
Helena Águeda Marujo e José Soares
- A (in)felicidade nas organizações: quem quer realidade quando pode ter magia?
Paulo Duarte e Sónia Nunes
- Big Data, Better Data or No Data?
Pedro Ramos e José Teixeira

Baseado na simplicidade do preto e do branco, caberá ao leitor refletir e formar a sua própria opinião sobre cada um dos temas. Não é, por isso, mais um livro de receitas prontas a aplicar, mas um estimulador do debate, reflexão e tomada de posição.

Os direitos de autor deste livro reverterem na íntegra a favor da:

 U.DREAM

www.vidaeconomica.pt
livraria.vidaeconomica.pt

ISBN: 978-989-768-528-6



9 789897 685286 >