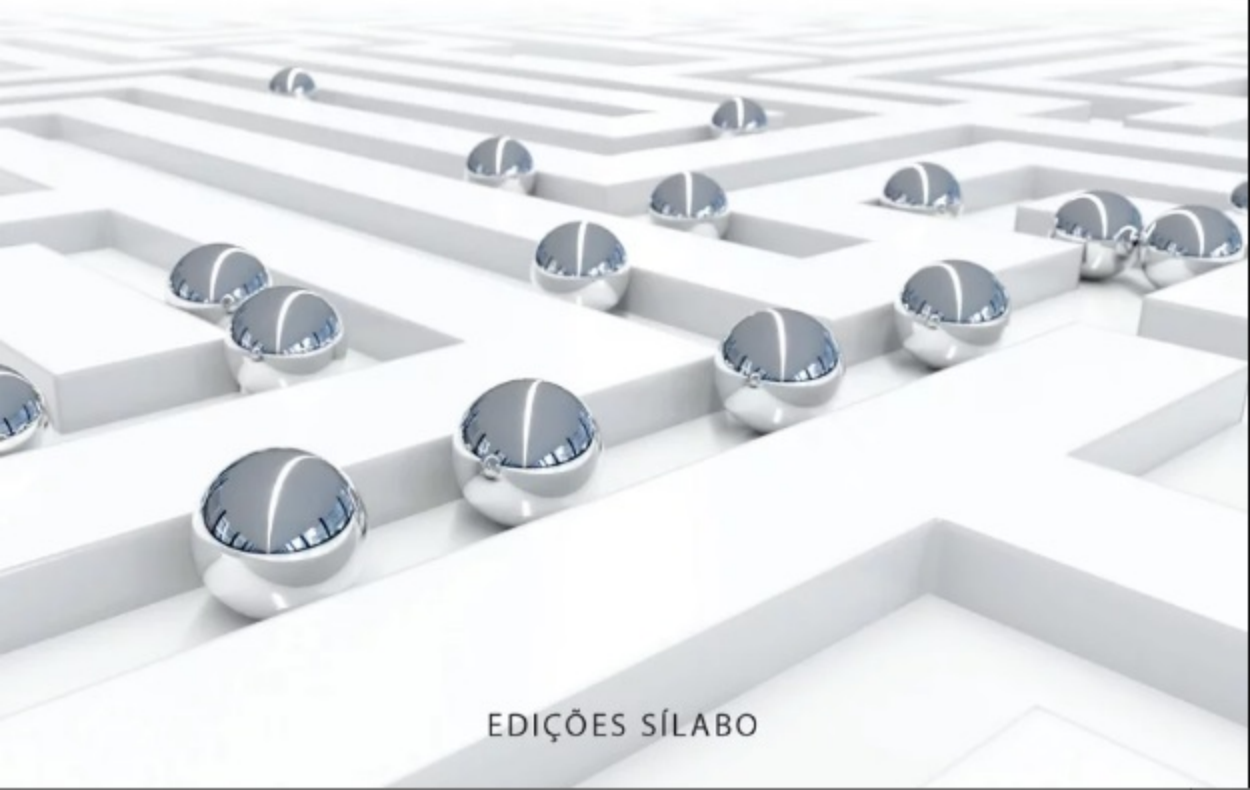


SÓNIA P. GONÇALVES  
PATRÍCIA JARDIM DA PALMA  
MIGUEL PEREIRA LOPES

Coordenadores

# Encruzilhadas e Desafios da GRH



EDIÇÕES SÍLABO

# Encruzilhadas e Desafios da GRH

Coordenadores

SÓNIA P. GONÇALVES  
PATRÍCIA JARDIM DA PALMA  
MIGUEL PEREIRA LOPES



A publicação deste livro tem o apoio  
Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas

*EDIÇÕES SÍLABO*

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor. Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos. O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Silabo na rede  
[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

**FICHA TÉCNICA:**

Título: Encruzilhadas e Desafios da GRH  
Autores: Sónia P. Gonçalves, Patrícia Jardim da Palma, Miguel Pereira Lopes e Outros  
© Edições Sílabo, Lda.  
Capa: Pedro Mota  
1ª Edição – Lisboa, setembro de 2021.  
Impressão e acabamentos: Europress, Lda.  
Depósito Legal: 486522/21  
ISBN: 978-989-561-168-3

 **EDIÇÕES SÍLABO, Lda.**  
Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2  
1170-100 Lisboa  
Tel.: 218130345  
e-mail: [silabo@silabo.pt](mailto:silabo@silabo.pt)  
[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

## Índice

**Nota introdutória** 11

SONIA P. GONÇALVES • PATRÍCIA JARDIM DA PALMA • MIGUEL PEREIRA LOPES

**Prefácio** 13

CARLOS CABRAL-CARDOSO

### Parte I

## ENCRUZILHADAS

**CAPÍTULO 1 – Capital humano: contornos de um conceito** 25

JORGE CORREIA JESUINO

**CAPÍTULO 2 – Gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas?  
Que futuro?**

RITA CAMPOS E CUNHA

A tecnologia e e-GRH 44

O impacto da globalização, das mudanças demográficas e da sustentabilidade ambiental 47

A força da gestão de pessoas 54

Conclusão 55

### **CAPÍTULO 3 – As novas encruzilhadas da humanificação**

MÁRIO CEITIL

Introdução	57
A (in)humanidade da tecnologia	58
A aceleração das mudanças	61
Uma maior e mais profunda humanidade	63
Conclusão	65

### **CAPÍTULO 4 – Os recursos humanos como recursos da sociedade**

JOSE KEATING

Introdução	67
Os recursos humanos como recursos coletivos	71
Responsabilidade social aplicada aos recursos humanos	72
Reflexões sobre alguns exemplos práticos	78
Uma gestão de recursos humanos forte e criativa	81

### **CAPÍTULO 5 – O futuro do trabalho e das pessoas na era digital**

RICARDO FORTES DA COSTA

Introdução	83
<i>Megatrends</i>	86
Considerações finais	92
Para reflexão	97

### **CAPÍTULO 6 – Gestão de recursos humanos em Portugal: tendências da aplicação e da investigação**

JOSE NEVES · SONIA P. GONÇALVES

Introdução	99
Como definir GRH	100
A evolução da GRH em Portugal e perfil do profissional de GRH	103

Análise da produção científica em Portugal	114
Conclusões	121

## **Parte II**

## **DESAFIOS**

### **CAPÍTULO 7 – Improvisação organizacional: explorando desafios da era digital para a liderança e a gestão de pessoas**

ANTONIO ABRANTES · MIGUEL PINA E CUNHA · ARMENIO REGO

O paradoxo de (im)previsibilidade num mundo global	128
Implicações para a gestão de pessoas	140
Considerações finais	144
Questão para reflexão	144

### **CAPÍTULO 8 – Uma espécie de horóscopo: ilusões pseudocientíficas nos processos de seleção**

ARMENIO REGO · MIGUEL PINA E CUNHA

Temas astrais	145
Uma face reveladora	146
A tecnologia das expressões faciais	147
Pseudociência	148
Primeiras impressões – muitas e erradas	149
Erros e enviesamentos nos processos de seleção	153
Os riscos de ter cara de alguma coisa	154
Conclusão	157

## **CAPÍTULO 9 – A retenção do talento: de um paradigma de posse a um paradigma de acesso**

JOÃO PAULO FEIJOO

Introdução	159
A retenção na era pós-industrial: uma nova semântica	160
Referentes identitários transorganizacionais na era pós-industrial	163
Mobilidade, gerações e tecnologias	166
Uma nova lógica para a produtividade	169
<i>Eppur si muove...</i>	173
Acesso vs. posse: Capital Humano disponível para além das fronteiras convencionais da organização	176
Garantir o acesso	179
O caso específico dos trabalhadores em final de carreira	181
Uma nova perspetiva sobre o <i>onboarding</i>	182
Devemos então persistir na retenção?	184
Nota final para reflexão	185

## **CAPÍTULO 10 – Intervenção psicossocial em contexto organizacional: importância, pressupostos e encruzilhadas**

CLAUDIA RAMOS · SONIA P. GONÇALVES

Introdução	187
A intervenção em contexto organizacional como um processo planeado	189
Primeira fase: diagnóstico	190
Segunda fase: intervenção	191
Terceira fase: avaliação e <i>follow up</i>	194
Importância da intervenção psicossocial em contexto organizacional: a promoção de organizações saudáveis	197
Intervenção psicossocial em contexto organizacional: pressupostos	200

Estudo de caso: uma intervenção psicossocial para o desenvolvimento de competências socioemocionais baseada em <i>mindfulness</i>	202
---	-----

Intervenção psicossocial em contexto organizacional: encruzilhadas e questões de reflexão para o leitor	206
---	-----

## **CAPÍTULO 11 – Novas formas de trabalho: evoluções e desafios**

ARISTIDES I. FERREIRA · HENRIQUE DUARTE

Introdução	209
Trabalho temporário e a perceção de insegurança	210
<i>Outsourcing</i> e a triangulação das relações	215
<i>Coworking</i> e a «economia dos encontros»	219
<i>Coworking</i> e a plasticidade do espaço	223
Conclusão	227

<b>Referências bibliográficas</b>	229
-----------------------------------	-----

<b>Notas biográficas</b>	253
--------------------------	-----