

# recursos humanos

m a g a z i n e

## nesta edição

- Os Recursos Humanos e o Planeamento numa Perspectiva de Mudança
- A Função Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão
- Mindpower: O Valor do Capital Psicológico Positivo

entrevista

# Luiz Felipe Scolari



Novembro  
Dezembro  
2005  
**41**  
ANO 6

Instituto de Soldadura e Qualidade • entrevista com Rute Ferraz

a gestão de pessoas em revista

# S U M Á R I O



pag. 18

3 : : : : e d i t o r i a l

4 : ! : ! e m f o c o  
Global Consulting

10 : ? : ? e n t r e v i s t a  
Luiz Felipe Scolari



: : : : : a r t i g o

18 Os Recursos Humanos e o planeamento  
numa perspectiva de Mudança

Ana Martins • Orlando Petiz Pereira

24 A função Recursos Humanos em Empresas  
de Média Dimensão

Dora Martins

30 Mindpower: o Valor do Capital Psicológico Positivo

Miguel Pereira Lopes • Miguel Pina e Cunha



pag. 24

42 : ? : ? e n t r e v i s t a  
Rute Ferraz

48 > > > > o p i n i ã o

O Regime Jurídico dos Contratos de Trabalho  
a Termo Certo

António Damasceno Correia

54 > > > > q u e m é q u e m ?  
António Damasceno Correia



pag. 30

58 • • • p r i s m a . . . .

O princípio da consciencialização colectiva dos Recursos Humanos  
no contexto situacional económico português • José Carlos Henriques

OS Recursos Humanos como chave do séc. XXI • Simon L. Dolan

66 : ? : ? p a s s a p o r t e

68 - , : ^ ~ s é t i m a a r t e

70 - , : ^ ~ l i v r o s e r e v i s t a s

72 - , < < a g e n d a

74 \* \* • h o r a s e x t r a o r d i n á r i a s

# Os Recursos Humanos como chave do séc.XXI

**N**um mundo tão competitivo, complexo e em permanente mutação como aquele em que vivemos, as organizações, caso queiram sobreviver, devem ser geridas e lideradas de forma eficaz.



Num mundo tão competitivo, complexo e em permanente mutação como aquele em que vivemos, as organizações, caso queiram sobreviver, devem ser geridas e lideradas de forma eficaz. Sem qualquer margem para dúvidas, os primeiros anos do novo milénio marcaram o prelúdio de um turbilhão de mudanças que terão uma enorme repercussão sobre os Departamentos

de Recursos Humanos por todo o mundo. Além disso, este período foi testemunha de certas tendências, que influenciaram de forma significativa as empresas: a grande competitividade e as flutuações da envolvente económica actual; a rápida evolução da mão-de-obra e a maior diversidade da força laboral decorrente de uma maior presença de mulheres no mercado de

trabalho; o necessário equilíbrio entre a vida profissional e familiar; a centralização sobre a qualidade dos produtos e do serviço ao cliente. Para que as empresas não se limitem a sobreviver e tenham sucesso durante o século XXI, os Departamentos de Recursos Humanos terão que fazer frente a todas estas questões com pró-actividade e dinamismo. Neste

momento parece já ser naturalmente aceite que algumas das funções sobre as quais mais se insistia no passado, já não terão razão de existência no futuro. Em vez destas, outras serão as mais usualmente requeridas pelas Organizações.

Por outro lado, o crescimento da importância da área de Recursos Humanos nas empresas deve-se a certas

### **Tendências para o século XXI**

Por todos estes motivos, o tipo de Gestão dos Recursos Humanos mudou radicalmente e provavelmente continuará a mudar muito mais rapidamente no futuro. Nos estudos realizados com elementos pertencentes à primeira linha de direcção de diversas empresas, surgem várias tendências que mostram que o seu denominador

Humanos facilita a geração de capital intelectual, que compreende tanto a rede de relações sociais baseadas na confiança desenvolvida ao longo do tempo, como os activos que se movimentam dentro dela. Desta forma, os gestores responsáveis por estes departamentos, tentam orientar as múltiplas fontes de aprendizagem de forma estratégica,

Uma adequada Gestão de Recursos Humanos facilita a geração de capital intelectual, que compreende tanto a rede de relações sociais baseadas na confiança desenvolvida ao longo do tempo, como os activos que se movimentam dentro dela.

tendências relacionadas com as crises da sociedade em geral, com particular destaque para o seu impacto no mundo laboral. A tudo isto juntamos o reconhecimento global, de que a Gestão de Recursos Humanos pode influenciar de forma muito significativa, o alcance dos objectivos estratégicos da empresa.

São cinco as tendências fundamentais que explicam este tipo de protagonismo:

- 1) *Aumento da concorrência e consequente necessidade de ser mais competitivo;*
- 2) *Custos e vantagens relacionadas com o Valor do Capital Humano;*
- 3) *Crise de produtividade;*
- 4) *Aumento do ritmo de vida e a complexidade das mudanças sociais, culturais, normativas, demográficas e educacionais;*
- 5) *Maiores evidências sobre mudanças no funcionamento dos locais de trabalho, baseadas no stress, alienação, aborrecimento e descontentamento das pessoas.*

comum, é o papel primordial que esta área da gestão irá desempenhar no futuro das Organizações: além de uma maior orientação para temas estratégicos, aumentará a importância das questões relacionadas com a eficiência do trabalho. Isto implica o desenho de actividades e programas que conduzem a um aumento da qualidade e da quantidade.

Assim sendo, torna-se claro que a formação e o aperfeiçoamento de competências não só continuarão a manter a sua importância, como sairão ainda mais reforçados. Também, ter-se-á que desenvolver uma maior sensibilidade para as necessidades dos colaboradores, de forma a detectá-las através de uma maior comunicação, do estudo dos comportamentos e do assessoramento pessoal. Em suma, a flexibilidade na Gestão de Recursos Humanos surge como um imperativo para a garantia da competitividade das empresas no século XXI.

Uma adequada Gestão de Recursos

desenvolvendo as capacidades que confirmam vantagens competitivas à organização.

A habilidade necessária para integrar o conhecimento que reside fora e dentro dos limites de uma empresa, surge como uma capacidade distintiva da organização. Esta aptidão é sustentada pelo conhecimento tácito, partilhado pelos distintos agentes que se relacionam com esta realidade, sendo para isso necessário um maior envolvimento tanto ao nível cognitivo, como emocional com a missão da empresa.

Com uma gestão eficaz dos Recursos Humanos, promove-se os processos etnológicos (comunicação, tomada de decisões, motivação, gestão, etc.) que incidem nas relações sociais.

Será que melhorando o capital social, incrementar-se-á o valor do capital intelectual tão perseguido e admirado neste novo século em que nos encontramos?!... Fica a questão para a reflexão de todos os responsáveis pelo desenvolvimento sustentado das Organizações.