

## SINOPSE

### A IDEIA

A ideia de escrever este livro nasceu da minha colaboração com a Associação Portuguesa de Seguradores, enquanto docente da cadeira de "Gestão das Pessoas" do Curso de Estudos Especializados em Gestão para o Sector Segurador.

Aquela missão deu-me oportunidade de desenvolver todo um conjunto de suportes pedagógicos e de reunir um razoável acervo sobre o tema da Gestão das Pessoas.

Os resultados muito gratificantes das avaliações feitas pelos participantes, bem como algumas sugestões por eles dadas ao longo das aulas, levaram-me pela primeira vez a pensar em transpor essa experiência para a forma escrita.

Havendo já tantas obras publicadas sobre o assunto, será legítimo questionar a necessidade ou a originalidade de mais uma. Numa primeira análise, nada. No entanto, as constatações que tenho feito ao longo da minha vida profissional levam-me a acreditar na sua pertinência:

- a) Hoje em dia, os quadros "de linha" das empresas vêm-se crescentemente confrontados com a necessidade de gerir pessoas, muitas vezes sem terem formação que lhes facilite a tarefa.
- b) Por outro lado, temos cada vez menos tempo para abarcar novos conhecimentos;
- c) A obra publicada no país sobre Gestão das Pessoas dirige-se essencialmente a especialistas da área e ao mundo académico; pelo que nem sempre fornece orientações práticas para a gestão quotidiana de uma equipa.

Com base nestas constatações, a presente obra propõe uma abordagem diferente:

- a) Orienta-se para quem tem de gerir pessoas e equipas; para isso, focaliza-se nas melhores práticas e procura explicar "como se faz";
- b) Possui uma base conceptual, que vai sendo referenciada ao longo do texto, de forma a permitir aos mais curiosos consultar as fontes usadas, caso queiram aprofundar os temas abordados.

O desejo de dar o meu contributo, partilhando a minha experiência, foi a força motriz que me motivou a redigir este livro, o qual espero que seja útil para todos os que o leiam.

## **BREVE APRESENTAÇÃO DA OBRA**

Esta obra, lançada na colecção “Livros Técnicos” da Editora Bertrand, pretende apresentar, com qualidade e rigor, uma visão global dos desafios que se colocam nos dias de hoje aos quadros das empresas modernas, na perspectiva da Gestão das Pessoas.

Num contexto empresarial de acelerada mudança, em que a mobilidade e a polivalência são factores de vantagem competitiva, os quadros deparam-se com exigências em termos de flexibilidade que levam a que, permanentemente, tenham de dominar novas áreas de actuação em cada vez menos tempo.

Esta flexibilidade e exigência é tanto mais desafiante quanto mais se verifica que deles se espera que obtenham cada vez melhores resultados em função não só do seu desempenho como também do desempenho das equipas que lideram.

É a eles que este livro se destina em primeiro lugar, mas também aos gestores de recursos humanos e a todos quantos trabalham nas organizações (enquanto primeiros responsáveis na gestão da sua própria carreira).

Sem pretender ser um manual académico, ao longo dos diversos capítulos que o compõem, visamos demonstrar, numa linguagem sempre clara e simples, quais as melhores práticas ao nível da Gestão das Pessoas, criando assim uma abordagem global do leque de competências que são exigidas ao gestor moderno enquanto primeiro responsável pela optimização do capital humano.

## **COMO A OBRA ESTÁ ORGANIZADA**

A primeira parte deste livro centra-se no que de essencial um gestor deve saber sobre os modernos desafios que se colocam à gestão das pessoas e como a mesma se deve articular com a estratégia empresarial.

Nesta parte, o que se pretende é fundamentalmente começar por fornecer aos leitores a visão global sobre o tema, que facilitará a posterior compreensão do resto da obra.

A segunda parte aborda as diversas ferramentas de gestão das pessoas, procurando estabelecer a fronteira entre a gestão estratégica e operacional de recursos humanos.

Centra-se no “como fazer”, procurando referenciar melhores práticas e fornecer exemplos ou sugestões concretas de operacionalização.

A terceira parte do livro procura dar uma visão agregadora e conclusiva do que foi abordado até então, explicando como na prática se articulam as diversas ferramentas de gestão das pessoas ao serviço da estratégia empresarial.

Conclui com um “case-study”, onde se relata como uma organização portuguesa de referência (BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS) gere na prática as suas pessoas, com o objectivo de criar valor e diferenciação competitiva.

Também os capítulos têm uma estruturação própria, que visa facilitar a leitura e a apreensão dos conhecimentos.

Grande parte dos temas abordados são precedidos de um “caso prévio”, para debate ou reflexão.

O seu objectivo é criar uma ancoragem entre o tema tratado e situações concretas que possam ser vividas no quotidiano das organizações, de forma a permitir uma associação directa entre a vertente conceptual e a vertente prática.

Segue-se o desenvolvimento do tema, através da estruturação conceptual sobre o assunto em análise, devidamente apoiado em exemplos, anotações e referências bibliográficas.

Após o desenvolvimento, volta-se ao “caso prévio” para análise da sua resolução, aproveitando para rever conceitos desenvolvidos no capítulo.

Por fim, a maioria dos capítulos terá uma ou mais “Fichas Práticas”, que visam ajudar o gestor a operacionalizar boas práticas, através de instruções e esquemas de fácil e rápida apreensão.

## Esquema dos Capítulos



A obra está preparada para poder ser consultada parcialmente, sem que tal prejudique a compreensão do leitor.

No entanto, para uma leitura produtiva, sugere-se que em cada capítulo se siga a sequência do mesmo, fazendo a sua leitura integral, de forma a potenciar a apreensão dos conteúdos.

## TABELA DE CONTEÚDOS

### PARTE I – O ESSENCIAL SOBRE GESTÃO DAS PESSOAS E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

#### NOVOS DESAFIOS

CASO INTRODUTÓRIO – NEW UNITED MOTOR MANUFACTURING, INC

DESAFIO 1: COMO TER SUCESSO EM CONTEXTO DE MUDANÇA?

DESAFIO 2: CONTRIBUTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA O SUCESSO EMPRESARIAL

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: COMO A NUMMI ALCANÇOU O SUCESSO

#### PESSOAS, ESTRATÉGIA E MARKETING

CASO PARA DEBATE – COMPANHIA DE SEGUROS FIRMEZA

A EMPRESA COMO SISTEMA

UM CONCEITO ALARGADO DE MARKETING

VOLTANDO AO CASO PARA DEBATE: PORQUE É QUE A FIRMEZA FALHOU

#### CADEIA DE VALOR

CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DAS PESSOAS

CASO PARA DEBATE: A DRH DA MACROCONSULTING S.A.

POSICIONAMENTO OPERACIONAL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

VOLTANDO À MACROCONSULTING, S.A.: COMO A DRH ARRUMOU A CASA

### PARTE II – GERIR PESSOAS

#### PESSOAS E CULTURA

CASO INTRODUTÓRIO: SAS INSTITUTE

CONCEITO DE CULTURA DE EMPRESA

COMPONENTES DA CULTURA

A VISÃO E A MISSÃO COMO "ÂNCORAS CULTURAIS"

A TRANSMISSÃO DA CULTURA

A MUDANÇA CULTURAL

VOLTANDO AO CASO SAS: A SOLUÇÃO PARA O DESAFIO

FICHA PRÁTICA – GERINDO A CULTURA

#### AGREGAR PESSOAS

CASO PARA DEBATE: O RECRUTAMENTO NA AUDITORIUM

PROCESSO DE AGREGAÇÃO

RECRUTAMENTO

SELECÇÃO

VOLTANDO AO CASO DA AUDITORIUM: COMO ATRAIR BONS ESTAGIÁRIOS

FICHA PRÁTICA – RECRUTAMENTO

FICHA PRÁTICA – SELECÇÃO

#### ORIENTAR PESSOAS

CASO INTRODUTÓRIO: PERIPÉCIAS NO BANCO GARANTIA

O PROCESSO DE ORIENTAÇÃO

TRÊS DIMENSÕES DE ENQUADRAMENTO

ORIENTAÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO

ORIENTAÇÃO PARA A EQUIPA

ORIENTAÇÃO PARA A FUNÇÃO

VOLTANDO AO CASO INTRODUTÓRIO: PORQUE ALTINO FOI MAU LÍDER

FICHA PRÁTICA – ORIENTAÇÃO

**RECONHECER PESSOAS**

CASO PARA DEBATE: DE NOVO O BANCO GARANTIA  
RECONHECIMENTO: CONCEITO E FINALIDADE  
GESTÃO DO DESEMPENHO COMO UM SISTEMA INTEGRADO  
PRESSUPOSTOS DE SUCESSO  
COMPETÊNCIAS E OBJECTIVOS – PILARES DO RECONHECIMENTO  
CIRCUITO DE GESTÃO DO DESEMPENHO E DO RECONHECIMENTO  
RECENTES TENDÊNCIAS NA GESTÃO DO DESEMPENHO  
VOLTANDO AO BANCO GARANTIA: COMO A AVALIAÇÃO PODERIA TER SIDO  
FICHA PRÁTICA – CRIE O SEU PRÓPRIO SISTEMA DE DESEMPENHO

**RECOMPENSAR PESSOAS**

CASO PARA DEBATE: UM DILEMA NA DIRECÇÃO JURÍDICA  
ENQUADRAMENTO GERAL  
OBJECTIVOS DO SISTEMA DE RECOMPENSAS  
FERRAMENTAS DE SATISFAÇÃO  
FERRAMENTAS DE MOTIVAÇÃO  
POSICIONAMENTO COMPETITIVO  
O DESENHO DAS RECOMPENSAS INDIVIDUAIS  
RECOMPENSAR PESSOAS – ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES  
VOLTANDO AO CASO PARA DEBATE: POUPAR NEM SEMPRE COMPENSA  
FICHA PRÁTICA – DOCUMENTE E FUNDAMENTE AS RECOMPENSAS

**DESENVOLVER PESSOAS**

CASO INTRODUTÓRIO: A FORMAÇÃO NO BANCO PROGRESSO NACIONAL  
OS TRÊS EIXOS DO DESENVOLVIMENTO  
A FORMAÇÃO EMPRESARIAL  
MOBILIDADE INTERNA  
A GESTÃO DE CARREIRAS E DE TALENTOS  
VOLTANDO AO BANCO PROGRESSO NACIONAL: COMO APOSTAR NO FUTURO  
FICHA PRÁTICA – DESENVOLVENDO COMPETÊNCIAS  
FICHA PRÁTICA – COMO DESENHAR UM PROJECTO DE CARREIRA

**COMUNICAÇÃO INTERNA**

CASO INTRODUTÓRIO: O SGD DA MELCART DISTRIBUIÇÃO  
COMUNICAÇÃO INTERNA: CONCEITO E FINALIDADE  
O GESTOR DE PESSOAS COMO AGENTE DE COMUNICAÇÃO  
FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA  
VOLTANDO AO CASO DA MELCART: COMO “VENDER” UMA IDEIA  
FICHA PRÁTICA – PLANO DE COMUNICAÇÃO

**CAPITAL HUMANO**

CASO INTRODUTÓRIO: A MICROCHIP 21, LDA.  
ENQUADRAMENTO GERAL  
GESTÃO DO SABER E DO CONHECIMENTO  
TECNOLOGIA VS. CAPITAL HUMANO  
VOLTANDO AO CASO DA MICROCHIP 21: TECNOLOGIA SEM PESSOAS  
FICHA PRÁTICA – COMO GERIR O CONHECIMENTO NA EQUIPA

### PARTE III – MARKETING INTERNO EM ACÇÃO

#### PLANO DE MARKETING INTERNO

ENQUADRAMENTO GERAL  
ANÁLISE INTERNA E EXTERNA  
SEGMENTAÇÃO  
POSICIONAMENTO  
MARKETING MIX INTERNO  
ANÁLISE DE CUSTO / BENEFÍCIO  
FICHA PRÁTICA – PLANO DE MARKETING INTERNO PARA A EQUIPA

#### CASE STUDY – A GESTÃO DAS PESSOAS NO BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS

ENQUADRAMENTO  
A CULTURA ORGANIZACIONAL  
OS FUNDAMENTOS DA GESTÃO DAS PESSOAS  
OS PRINCIPAIS DOMÍNIOS DA GESTÃO DAS PESSOAS  
RESULTADOS ALCANÇADOS  
MARKETING-MIX INTERNO NO BCP

#### ALGUNS COMENTÁRIOS À OBRA

"Tivemos oportunidade de apreciar o livro "Persona" (...) A avaliação que fizemos é muito positiva.

Consideramos ser um trabalho muito interessante e que como tal, fará parte da Bibliografia recomendada nos módulos de Gestão dos Recursos Humanos que desenvolvemos no âmbito dos nossos Programas para Executivos."

LUÍS CARDOSO

Director Executivo da Escola de Pós-Graduação em Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica Portuguesa

"(...) o livro será um valioso elemento de consulta para todos aqueles que pretendam levar com seriedade as suas responsabilidades de gestores de pessoas.

É com muito prazer que a Neves de Almeida irá recomendar essa obra em todos os cursos de gestão de pessoas que ministrar..."

FERNANDO NEVES DE ALMEIDA

Presidente da NEVES DE ALMEIDA CONSULTORES  
Partner da BOYDEN PORTUGAL