

ÍNDICE

Prefácio dos Autores	23
Prefácio – Henrique Granadeiro	25
Prefácio – Belmiro de Azevedo	27

PARTE I: O SUCESSO EMPRESARIAL E O MARKETING INTERNO

Introdução	29
Prefácio – Rui Nabeiro	31
CAPÍTULO 1. <i>O Sucesso Empresarial</i>	32
1. O contexto de mudança acelerada e o Sucesso Empresarial	33
1.1. O contexto de mudança acelerada	33
1.2. O Sucesso Empresarial	34
1.3. O Sucesso e o Insucesso Empresarial	36
1.3.1. Exemplos de Insucesso Empresarial	36
1.3.2. Exemplos de Sucesso Empresarial	39
1.3.3. O que faz a diferença entre Sucesso e Insucesso Empresarial	45
2. Os novos desafios da Gestão de Recursos Humanos	47
2.1. O espaço da Gestão de Recursos Humanos no contexto atual	47
2.2. A relação de trabalho e o Sucesso Empresarial	48
2.3. O novo pacto social nas Empresas	51
2.4. A flexibilização do conteúdo funcional	54
2.5. As Empresas que aprendem (<i>learning organizations</i>)	62
3. O que se espera da Gestão de Recursos Humanos numa organização moderna	68
Síntese do capítulo	70
Prefácio – João Antunes	75
CAPÍTULO 2. <i>Os Diferentes Paradigmas do Sucesso Empresarial</i>	77
1. Diferentes abordagens do conceito de Sucesso Empresarial	78
2. As teorias clássicas das organizações	79
2.1. Taylor e a organização científica do trabalho	80
2.2. Fayol e a organização administrativa do trabalho	81
2.3. Max Weber e a burocracia	82
2.4. Características comuns das três correntes	84
3. A abordagem das Relações Humanas	84
3.1. A experiência de Hawthorne na Western Electric	85
3.2. A hierarquia de necessidades de Maslow	86
3.3. As teorias X e Y de McGregor	87

3.4. A teoria dos dois fatores de Herzberg	88
3.5. O estudo dos grupos restritos de Lewin e de Moreno	89
3.6. A organização e a sua administração segundo a escola das RH	90
4. A abordagem sistémico-contingencial	91
4.1. A organização como sistema aberto	91
4.2. A abordagem contingencial	93
5. A teoria da complexidade e a Empresa como um sistema adaptativo complexo	95
5.1. A teoria da complexidade	95
5.2. Os sistemas adaptativos complexos	97
6. A evolução dos paradigmas de Sucesso Empresarial e a gestão das pessoas.....	102
Síntese do capítulo	107
Prefácio – Américo Fernandes	111
CAPÍTULO 3. O Marketing Integrado como meio de Sucesso Empresarial	113
1. O Marketing Integrado	114
2. O Marketing Integrado como modelo sistémico adaptativo	117
3. O Marketing Integrado como modelo de gestão empresarial	119
3.1. Implicações de uma gestão integrada	120
3.1.1. Ação do Marketing Externo mais orientado para o interior	120
3.1.2. Ação do Marketing Interno mais orientado para o exterior	127
4. A visão global do Marketing Integrado	129
Síntese do capítulo	135
PARTE II: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DAS PESSOAS (FCSGP)	139
Prefácio – José Luís Simões	141
Prefácio – Luís Caeiro	142
Introdução	143
Prefácio – Luís Reto	147
CAPÍTULO 4. A Cultura da Empresa	149
1. A cultura organizacional	150
1.1. Como e porquê a cultura organizacional?	150
1.2. Necessidade de flexibilidade mantendo a identidade	151
2. Várias abordagens da cultura	152
2.1. O modelo de Sainsaulieu	153
2.2. A <i>Corporate Culture</i>	153
2.3. Perspetiva etnográfica	154
3. Cultura ou culturas?	155
4. A Empresa como fator de inserção social	157
4.1. A inserção social e os valores partilhados na organização	158
4.1.1. Os valores	159

4.1.2. A inserção social e os valores partilhados	159
5. A gestão da cultura de Empresa	161
5.1. Diferentes níveis de cultura	161
5.2. A gestão da cultura e as políticas de gestão de Recursos Humanos	163
6. A missão e os objetivos da Empresa – a operacionalização da cultura e seus valores	167
6.1. A visão dos fundadores	167
6.2. As componentes da missão	168
7. A cultura empresarial e o comportamento organizacional	172
7.1. Princípios operativos e fatores críticos de sucesso	172
7.2. Os resultados	173
8. A consolidação da cultura de Empresa	175
9. O papel da cultura de Empresa	177
9.1. Funções desempenhadas pela cultura de Empresa	177
9.2. Cultura de Empresa como fonte de sucesso	179
10. Como transmitir a cultura aos empregados	181
10.1. Os métodos de recrutamento	181
10.2. A atuação dos gestores de topo	182
10.3. Os métodos de orientação e socialização	183
Síntese do capítulo	187
 Prefácio – Emídio Pinheiro	 191
CAPÍTULO 5: A Gestão Intercultural	193
1. A globalização dos mercados	194
2. A internacionalização das Empresas portuguesas	201
3. Gestão de Recursos Humanos em Empresas internacionalizadas	203
4. A mobilidade geográfica dos quadros	210
5. A gestão de expatriados	212
5.1. O perfil ideal do expatriado	212
5.2. Formação inicial na língua e cultura do país de acolhimento	213
5.3. O contrato de expatriação	214
5.4. Determinação do prazo de expatriação	214
5.5. Regras para a reinserção do expatriado no regresso à Empresa-mãe	215
5.6. O equilíbrio da vida pessoal e profissional	216
5.7. O insucesso na expatriação	218
6. Sistemas de Gestão de Recursos Humanos em situação de expatriação	218
6.1. A gestão da remuneração	218
6.2. A gestão do desempenho	220
6.3. A gestão da formação	221
6.4. A gestão da carreira	222
Síntese do capítulo	224
 Prefácio – José Manuel Dias	 227
CAPÍTULO 6: Desenvolvimento Organizacional	231
1. Conceito de desenvolvimento organizacional	232

2. A estratégia organizacional	233
2.1. A trilogia de Chandler (estratégia/estrutura/sistemas)	235
2.2. Principais tipos de estratégia organizacional	236
3. Os modelos estruturais	237
3.1. As componentes estruturais	238
3.1.1. A complexidade	238
3.1.2. A formalização	239
3.1.3. A centralização	240
3.2. Os modelos estruturais fundamentais	240
3.2.1. A estratégia	241
3.2.2. A dimensão	242
3.2.3. A tecnologia	242
3.2.4. A envolvente	244
4. O conteúdo funcional e o estilo de gestão	245
5. Operacionalização da função de Recursos Humanos	249
5.1. Modelo A: O <i>empowerment</i> dos gestores de linha e os comités de coordenação	250
5.2. Modelo B: O departamento de Recursos Humanos coordenador e executante da gestão de pessoas	254
5.3. Modelo C: O departamento de Recursos Humanos como parceiro do gestor de linha	256
6. O <i>outsourcing</i> da função de Recursos Humanos	259
7. Conceito e causas da mudança	263
7.1. Alteração da estrutura de poder e hábitos	263
7.2. Causas da mudança	263
7.2.1. A natureza da força de trabalho	263
7.2.2. As novas tecnologias	264
7.2.3. Os choques económicos	264
7.2.4. A globalização e a concorrência	265
7.3. Causas intrínsecas e extrínsecas da mudança	266
8. O processo de mudança	267
8.1. Componentes essenciais da mudança nas Empresas	270
8.2. A resistência à mudança	272
8.2.1. A resistência individual	273
8.2.2. A resistência organizacional	274
9. A implementação da mudança na Empresa	276
9.1. Pré-requisitos para a implementação da mudança	277
9.2. O plano de ação para a mudança	278
9.3. A construção e consolidação das equipas	281
9.3.1. Gestão das reações à mudança	282
9.4. O atingimento da visão do futuro	283
10. Modalidades de mudança organizacional	284
10.1. A reestruturação empresarial	285
10.2. A reengenharia de processos	287

10.3. Fusões e aquisições	290
10.3.1. Principais razões para fusões e aquisições	291
10.3.2. Principais dificuldades resultantes de processos de F&A	292
10.3.3. A harmonização das políticas de Recursos Humanos nas F&A	293
10.4. Internacionalização e gestão internacional	295
Síntese do capítulo	297
Prefácio – Francisco Cesário	300
CAPÍTULO 7: A Gestão por Competências	303
1. A definição estratégica e identificação de funções-chave que integram a estrutura da Empresa	304
2. A gestão por competências	307
2.1. Que impacto tiveram as competências na forma de gerir pessoas?	308
3. O conceito de competência	309
4. Tipos de competências	310
5. A identificação das competências relevantes para a Empresa	313
5.1. A identificação das competências genéricas (<i>core competencies</i>)	314
5.2. A identificação das competências específicas	315
6. A construção do perfil de competências de uma função	316
7. O nível de exigência das competências e o perfil ideal de uma função	319
7.1. Construção de perfis funcionais de competências	321
8. Identificação de <i>Gaps</i> de competências	323
9. O desenho de planos de desenvolvimento de competências	324
9.1. Os modelos de formação estratégica	325
9.2. Os planos de desenvolvimento individuais	327
10. Pressupostos e metodologias de análise funcional	328
11. A descrição de funções	331
12. Avaliação de funções	334
Síntese do capítulo	338
Prefácio – José Luís Nascimento	341
CAPÍTULO 8: Recrutamento e Seleção	343
1. A decisão de preenchimento de um cargo vago	344
2. A estratégia de recrutamento	347
2.1. O recrutamento interno	350
2.2. O recrutamento externo	351
2.2.1. O recrutamento direto	353
3. O processo de recrutamento	355
3.1. O painel de recrutamento	356
3.2. O método de recrutamento	356
3.3. A entrevista	357
3.4. Técnica da entrevista	358
3.5. Avaliação das candidaturas	358
3.6. Os <i>assessment centres</i>	359
4. O ato de seleção	361

Síntese do capítulo	363
Prefácio – Fernanda Tomás	366
CAPÍTULO 9: <i>Sistemas de Gestão de Desempenho</i>	368
1. A gestão de desempenho e os seus pressupostos	369
2. Modernas tendências na gestão de desempenho	372
2.1. As formas multilaterais de avaliação de desempenho	375
3. O ciclo de desempenho	380
4. A gestão por objetivos (GPO)	381
4.1. Tipos de objetivos	382
4.2. Identificação dos objetivos relevantes para a função	385
4.3. Requisitos dos objetivos	387
4.4. A construção do plano de ação anual	388
5. A definição dos meios de apoio	390
6. O acompanhamento do colaborador ao longo do ano	390
6.1. O acompanhamento (<i>coaching</i>)	391
6.2. As avaliações intercalares de desempenho (<i>sessões de feedback</i>)	391
6.3. A gestão das expectativas do Colaborador	392
7. A avaliação final do desempenho	392
7.1. A responsabilidade essencial do Avaliador – destrinçar os bons dos maus desempenhos	392
7.2. As escalas de classificação global de desempenho	394
7.3. Os erros de avaliação e como os prevenir	395
7.4. A calibragem das avaliações dentro da área funcional e interdepartamental	397
7.5. Preparação da entrevista de avaliação	398
7.6. A condução da entrevista de avaliação	398
7.7. Os mecanismos de recurso ao dispor do avaliado	399
Síntese do capítulo	402
Prefácio – Ricardo Fortes da Costa	405
CAPÍTULO 10: <i>O Planeamento dos Recursos Humanos e a Gestão de Carreiras</i>	408
1. O Planeamento de Recursos Humanos (PRH)	409
1.1. Princípios gerais do PRH e gestão de carreiras	409
1.2. O PRH como parte integrante do plano de negócios	409
1.3. Objetivos do PRH	410
2. Modelo de construção do PRH	411
2.1. Análise dos Recursos Humanos disponíveis na Empresa	413
2.2. A rotação de pessoal	414
2.3. A envolvente	415
3. Operacionalização do PRH	416
3.1. Projeção das necessidades de pessoal	416
3.2. O plano de Recursos Humanos	418
4. A gestão de carreiras	419
4.1. Princípios gerais da gestão de carreiras	419

4.2. Objetivos do planeamento de carreira	422
4.3. A construção de planos de carreira	423
4.4. Componentes-tipo de um plano de carreira	424
5. Perfil das diferentes carreiras profissionais	425
6. Identificação dos colaboradores de elevado potencial (CEP)	430
6.1. O exercício de <i>ranking</i>	431
6.2. O exercício de <i>ranking</i> global	433
6.3. Natureza provisória do exercício de <i>ranking</i>	433
Síntese do capítulo	434
Prefácio – Luís Reis	437
CAPÍTULO 11: <i>Sistemas de Recompensas</i>	439
1. Em que consiste um Sistema de Recompensas	440
1.1. É possível uma Empresa funcionar sem Sistema de Recompensas próprio? ...	444
2. Objetivos de um Sistema de Recompensas	444
3. Componentes do Sistema de Recompensas	447
4. Recompensas intrínsecas	450
4.1. O desenho funcional	450
4.2. O estilo de gestão	451
4.3. Oportunidades de desenvolvimento	452
4.4. Mecanismos de reconhecimento	453
4.5. Progressão de carreira	454
5. Recompensas extrínsecas	454
6. Princípios gerais de um sistema remuneratório	456
6.1. Determinação do mercado salarial relevante	456
6.2. Os inquéritos salariais	458
6.3. O posicionamento no mercado salarial	458
7. Opções de arquitetura do sistema remuneratório	460
8. A construção de uma estrutura salarial	463
9. Determinação do salário individual	465
10. Evolução do salário individual	466
11. Os sistemas de incentivos	466
11.1. Sistema de bónus anuais	467
11.2. Sistemas de comissões	468
11.3. Os sistemas de partilha do sucesso	470
12. Os benefícios sociais e específicos	472
12.1. Os benefícios sociais	472
12.2. Os planos de benefícios flexíveis	474
12.3. Os benefícios específicos	475
13. Os símbolos de estatuto	475
14. Testes à eficácia do sistema de recompensas	476
15. Política de segredo ou de transparência em matéria salarial	478
Síntese do capítulo	480

Prefácio – Francisco Madelino	483
CAPÍTULO 12: A Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos	486
1. A formação e os paradigmas organizacionais	487
1.1. Formar para otimizar o trabalho manual: «fazer rápido e bem»	488
1.2. Formar para otimizar o trabalho do indivíduo e do grupo: «temos de nos dar bem»	489
1.3. Formar para otimizar a organização: «responder rápido e bem à envolvente»	490
1.4. A organização como um cérebro que utiliza o cérebro	491
1.4.1. Desenvolver competências num sistema complexo	493
2. Formar o cérebro num sistema adaptativo complexo	495
2.1. Uma outra forma de formar	496
2.1.1. Otimização da hemisfericidade cerebral	497
2.1.2. As múltiplas inteligências	498
2.1.3. A motivação intrínseca do formando	500
2.2. A estrutura subjacente ao processo formativo: a mudança e a emoção	501
2.2.1. Os critérios racionais devem subverter os emocionais?	506
2.2.2. A formação para o desenvolvimento	507
3. A formação na Empresa	507
3.1. A gestão da formação na Empresa	510
3.2. O diagnóstico de necessidades de formação	512
3.3. Caracterização da formação na Empresa	515
3.3.1. A natureza da formação	515
3.3.2. Os objetivos da formação	516
3.3.3. A forma de operacionalizar a formação	516
3.3.4. Quanto ao sujeito	521
3.4. Tipos de formação empresarial	522
3.4.1. Formação de integração e orientação	523
3.4.2. Formação técnica funcional	524
3.4.3. Formação para desenvolvimento de comportamentos desejáveis	524
3.4.4. Formação para desenvolvimento grupal	524
3.4.5. Formação no cargo (<i>on the job</i>)	525
3.4.6. Formação para o desenvolvimento pessoal	525
3.4.7. Apoio e ações de autodesenvolvimento	526
4. Planeamento e processo de formação	526
4.1. O planeamento da formação	526
4.2. O processo de formação: do diagnóstico ao <i>follow-up</i> e acompanhamento	527
5. Validação e avaliação da formação	530
5.1. Uma avaliação interna do programa de formação	532
Síntese do capítulo	533

Prefácio – Miguel Pina e Cunha	537
CAPÍTULO 13: A Comunicação Interna	539
1. A organização é o resultado da comunicação interna	540
2. A gestão da comunicação no desenvolvimento de um quadro de referência comum	542
2.1. Uma identidade continuada	542
2.2. A comunicação integrada	544
2.2.1. Uma comunicação interna integrada	544
2.2.2. Integração da comunicação interna e externa	546
3. Comunicação interna: informação <i>versus</i> comunicação	548
3.1. Necessidade natural de comunicar	548
3.2. A comunicação na Empresa	550
3.3. A concentração no outro como base do processo de comunicação	554
4. As redes de comunicação e o seu impacto na dinâmica organizacional	557
4.1. As redes formais	558
4.2. As redes informais	559
4.3. Redes complementares na construção do conhecimento e da aprendizagem adaptativa	561
5. Meios de comunicação para atrair, reter e desenvolver os Clientes Internos	564
5.1. Meios para atrair o Cliente Interno	565
5.2. Meios para reter o Cliente Interno	566
5.3. Meios para desenvolver o Cliente Interno	567
Síntese do capítulo	568
Prefácio – Albino Lopes	572
CAPÍTULO 14: A gestão do Conhecimento	575
1. O conhecimento nas Empresas	576
1.1. A competitividade e a gestão do conhecimento	576
1.2. Dados, informação e conhecimento	578
1.2.1. Os dados	578
1.2.2. Dos dados para a informação	578
1.2.3. Da informação para o conhecimento	579
2. O modelo de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi	580
2.1. O conhecimento tácito	581
2.2. O conhecimento explícito	582
2.3. Modos de conversão do conhecimento	582
2.3.1. Tácito a tácito (socialização)	582
2.3.2. Tácito a explícito (externalização)	583
2.3.3. Explícito a explícito (combinação)	583
2.3.4. Explícito a tácito (internalização)	584
2.4. A espiral do conhecimento	584
2.5. A organização em hipertexto	587
3. O modelo de conhecimento empresarial de Davenport e Prusak	588

3.1. O mercado do conhecimento	588
3.2. O processo da Gestão do Conhecimento	590
3.2.1. A Geração do Conhecimento	590
3.2.2. Codificação e coordenação do conhecimento	591
3.2.3. Transferência do conhecimento	592
4. A Segunda Geração da Gestão do Conhecimento	593
4.1. O ciclo de vida do conhecimento	595
4.2. Gestão do conhecimento <i>versus</i> processamento do conhecimento	598
4.3. A orientação para a oferta <i>versus</i> a orientação para a procura do conhecimento	599
4.4. Viveiros dos domínios de conhecimento	601
4.5. Repositórios de conhecimento	602
4.6. A aprendizagem organizacional	603
4.7. A Empresa aberta	603
4.8. O capital de inovação social	604
4.9. Auto-organização e teoria da complexidade	605
4.10. Inovação sustentável	606
5. <i>D.A.R.</i> gestão do conhecimento a uma Empresa	606
5.1. Não há não-conhecimento numa Empresa	607
5.1.1. O modelo <i>D.A.R.</i> – um Sistema de Gestão do Conhecimento	608
5.2. Diagnosticar o estado atual da Gestão do Conhecimento	610
5.2.1. Contexto cultural e a envolvente de negócio	611
5.2.2. O conhecimento útil	613
5.2.3. Diagnóstico nos diferentes níveis organizacionais	614
5.2.3.1. O <i>D</i> do nível organizacional	615
5.2.3.2. O <i>D</i> do nível interdepartamental	616
5.2.3.3. O <i>D</i> do nível interpessoal e grupal	617
5.2.3.4. O <i>D</i> do nível pessoal	617
5.2.4. Humanograma das redes de distribuição do conhecimento	618
5.2.5. Síntese do Diagnóstico	620
5.3. Atuar em prol da Gestão do Conhecimento	621
5.3.1. O processo de <i>A: Atrair, Reter e Desenvolver</i> o Conhecimento	622
5.3.2. Atrair o conhecimento útil da Empresa	624
5.3.3. Reter o conhecimento útil da Empresa	626
5.3.4. Desenvolver o conhecimento útil na Empresa	628
5.3.5. As pessoas que atuam	631
5.3.6. A tecnologia e outros meios de suporte	633
5.4. Reavaliar/Reajustar o Sistema de Gestão do Conhecimento	638
Síntese do capítulo	639
Prefácio – Jorge Marques	646
CAPÍTULO 15: <i>A Gestão do Capital Intelectual e Emocional</i>	649
1. O Capital Intelectual	650
1.1. Os ativos intangíveis	650

1.2. O valor intangível das Empresas	653
1.3. A composição do Capital Intelectual	655
1.3.1. O Capital Estrutural e o Capital Clientes	658
1.3.1.1. O Capital Estrutural	658
1.3.1.2. O Capital Clientes	659
2. O Capital Humano	659
2.1 Modelos do Capital Humano	660
3. O Capital Emocional	663
3.1 Os elementos do Capital Emocional	664
3.2. As emoções e o conhecimento	666
3.3. Consolidar o Patrimônio Emocional da Empresa	669
4. A gestão com inteligência emocional	671
4.1. A inteligência emocional	671
4.2. A inteligência emocional nas empresas	674
5. A gestão do <i>stress</i> nas organizações	676
5.1. A diferença entre desafio e <i>stress</i>	678
5.2. As fontes do <i>stress</i>	680
5.3. Os sintomas e os custos do <i>stress</i>	683
6. A resiliência organizacional	688
6.1. A resiliência	689
6.2. Organizações resilientes	691
6.2.1. Os três “r” de uma empresa resiliente: redundância, requisito de variedade e recursos	692
6.2.2. Resiliência Passiva ou Resiliência Ativa?	694
7. O <i>engagement</i> no trabalho	696
7.1. <i>Engagement</i> no trabalho e o <i>burnout</i>	696
7.2. <i>Engagement</i> no trabalho e o <i>commitement organizacional</i>	697
7.3. O <i>Engagement</i> no trabalho, o ciclo virtuoso de reforço de recursos e o desempenho	698
7.4. O <i>Engagement</i> no Trabalho, diferente de <i>Workaholism</i>	701
Síntese do capítulo	703
Prefácio – Arménio Rego	711
CAPÍTULO 16: A gestão do Talento	714
1. O talento	715
1.1. A era do talento	715
1.2. O que é um profissional com talento	716
1.3. O perfil do talento empresarial	721
1.3.1. Um talento empresarial é um colaborador com elevado desempenho? ...	721
1.3.2. O que “é” um talento empresarial	722
1.3.3. O que “tem” o talento empresarial	722
2. A gestão do talento	723
2.1. Talento <i>versus</i> desalento	723
2.2. A gestão do talento	725

3. Como atrair o talento	727
3.1. Atrair cabeças ou atrair corações	729
3.1.1. Quem vê cabeças não vê corações	730
3.1.2. O desempenho competente de um talento	730
3.1.3. O coração como órgão	731
3.1.4. <i>Heart Hunter</i> – caça corações	731
3.2. A importância do <i>fit</i> cultural: O efeito Zidane na atração do talento	732
4. Como reter o talento	736
4.1. Uma iniquidade justa	737
4.2. Como motivar e desenvolver paixão do talento	738
4.2.1. Automotivação ou “dar motivação”?	739
4.2.2. Motivação: Um modelo dinâmico tridimensional	740
5. Como desenvolver o talento	745
5.1. O <i>mentoring</i>	745
5.1.1. O papel do <i>mentoring</i> no desenvolvimento do talento	746
5.1.2. Objetivos do <i>mentoring</i>	747
5.1.3. O processo do <i>mentoring</i>	747
5.2. O <i>coaching</i>	749
5.2.1. O papel do <i>coaching</i> no desenvolvimento do talento	750
5.2.2. Objetivos do <i>coaching</i>	751
5.2.3. O processo do <i>coaching</i>	752
6. A Empresa talentosa	755
6.1. Uma estratégia organizacional para desenvolver o talento	758
6.2. A importância do clima organizacional numa empresa talentosa	760
6.3. Uma pirâmide organizacional para suportar o talento	762
Síntese do capítulo	767

PARTE III: O MARKETING INTERNO COMO ELEMENTO DO PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA	775
Prefácio – Mário Ceitil	777
Prefácio – Pedro Dionísio	780
CAPÍTULO 17: Plano de negócios	782
Introdução	782
1. Visão estratégica e plano de negócios	783
1.1. O conceito de estratégia	783
1.2. Visão e missão da Empresa	784
1.3. Valores da Empresa	784
1.4. Objetivos	785
1.5. Elaboração do plano de negócios	785
2. Diagnóstico da envolvente externa	786
2.1. Meio envolvente mediato	786
2.2. Meio envolvente imediato	787
3. Diagnóstico interno	790

3.1. Gestão da carteira de atividades da Empresa	791
3.1.1. O modelo BCG	792
3.1.2. O modelo McKinsey	794
3.1.3. O modelo Arthur D. Little	796
3.2. Evolução da <i>performance</i> da Empresa	797
3.3. Análise estrutural e organizacional	798
3.4. Análise de outros recursos	799
4. Instrumentos de análise estratégica	800
4.1. Matriz de Ansoff	800
4.2. Matriz de atratividade	801
4.3. Matriz de posição concorrencial	802
4.4. Matriz SWOT	803
5. Fatores críticos de sucesso	804
6. O plano de negócios	807
6.1. A Visão Estratégica em épocas de turbulência	807
6.2. A gestão pela qualidade total (TQM)	808
6.3. Formulação de diretrizes estratégicas	809
6.4. Segmentação	811
6.5. Fontes de mercado	811
6.6. O estabelecimento de objetivos	812
6.7. O plano de manobra (eixos estratégicos)	813
6.8. O plano de negócios	814
6.8.1. Formulação estratégica do plano	814
6.8.2. Os planos funcionais	815
7. A estrutura e a organização	816
8. Monitorização e controlo	817
Síntese do capítulo	818
CAPÍTULO 18: O Marketing Interno como modelo conceptual de abordagem	821
1. O primado do Cliente	822
1.1. O primado do Cliente Externo	822
1.2. O primado do Cliente Interno	823
1.2.1. O homem-trabalhador do século XXI	823
1.2.2. A gestão do Cliente Interno	825
2. Homogeneidade e unicidade do sistema organizacional	827
3. Aplicação de conceitos de Marketing à Gestão de Recursos Humanos	830
4. O Marketing Interno como modelo de abordagem da Gestão de Recursos Humanos	834
4.1. A estratégia de Recursos Humanos	834
4.2. A segmentação do Mercado Interno	836
4.3. O posicionamento	837
4.4. Marketing- <i>mix</i> Interno	839
4.4.1. O produto ou serviço	839
4.4.2. O preço	846

4.4.3. A comunicação	848
4.4.4. A distribuição	849
4.4.5. Integração dos elementos	851
Síntese do capítulo	852
CAPÍTULO 19: Fases de implementação da gestão de Recursos Humanos numa ótica de Marketing Interno	
Síntese do capítulo	855
1. As fases do Marketing Interno	Síntese do capítulo
2. Fase 1: Diagnóstico da situação externa	858
2.1. Análise da envolvente e análise do mercado externo	858
2.2. Análise do mercado de trabalho	859
2.3. Identificação das ameaças e das oportunidades para a GRH	859
3. Fase 2: Diagnóstico da situação interna	861
3.1. Análise dos recursos disponíveis	861
3.2. Estudo do Mercado Interno	861
3.2.1. Estudos qualitativos e quantitativos do Mercado Interno	862
3.2.2. Tipos de estudos	862
3.2.3. Métodos e técnicas de estudo do Mercado Interno	864
3.3. Segmentação do Mercado Interno e análise do posicionismo	864
3.4. Identificação dos pontos fortes e fracos	864
4. Fase 3: Visão estratégica	865
4.1. O projeto de Empresa	865
4.2. Estratégia de marketing e estratégia de Recursos Humanos	866
4.3. A estratégia de Recursos Humanos (Marketing Interno)	867
4.4. Opções estratégicas de Recursos Humanos	869
5. Fase 4: Planeamento e ação, e Fase 5: Avaliação e reinício do processo	870
5.1. Fase 4: Planeamento e ação	870
5.2. Fase 5: Avaliação e reinício do processo	871
5.3. Casos de aplicação de Marketing interno	871
Síntese do capítulo	915
CAPÍTULO 20: ZON - A Criação de uma Nova Identidade Corporativa	917
Nota de abertura - Rodrigo Costa	919
1. Breve enquadramento	921
2. O <i>spin-off</i> da PT Multimédia	925
3. A Marca ZON	926
4. A Visão, a Missão os Valores e os desafios da construção de uma identidade corporativa	929
5. A <i>performance</i> como vetor comum entre a Visão e a Avaliação	933
6. A <i>learning organization</i> e a inovação global como fatores determinantes do sucesso	940
7. A sustentabilidade e responsabilidade social empresarial, interna e externa - A ZON para lá do <i>core business</i>	951
8. As políticas de Recursos Humanos como traves mestras de uma cultura de empresa	955

9. O outro lado da história	964
NOTA EXPLICATIVA SOBRE A ELABORAÇÃO DE <i>MINDMAPS</i> (MAPAS DE PENSAMENTO)	965
ÍNDICE DE AUTORES	966
ÍNDICE DE EMPRESAS, ORGANIZAÇÕES E MARCAS	970
NOTA SOBRE OS AUTORES	974