

# Pessoal

N.º 138 • SÉRIE III • ANO IV • MENSAL • JULHO / AGOSTO 14 • PREÇO: 3,50€ (CONT.)



*a pensar na Gestão das Pessoas*

ENTREVISTA COM  
PEDRO MOTA SOARES  
MINISTRO DA SOLIDARIEDADE,  
EMPREGO E SEGURANÇA SOCIAL

50 LIVROS PARA SABER  
GERIR PESSOAS



**KELLY**

kellyservices.pt

WHERE TOP COMPANIES  
GO FOR TOP TALENT



## DÁ VANTAGENS PARA OS SEUS COLABORADORES E PARA A SUA EMPRESA

O **cartão Dá Refeição** é a melhor solução para a sua empresa oferecer o subsídio de alimentação aos colaboradores e usufruir de benefícios fiscais e de outras vantagens. Tudo isto da forma mais simples.

O cartão Dá Refeição pode ser utilizado em todas as lojas Continente, na loja online em [www.continente.pt](http://www.continente.pt) e nas lojas Bom Bocado, indo ao encontro dos hábitos de mais de 3 milhões de famílias que habitualmente compram no seu local de eleição. Escolha o cartão que dá mais valor e vantagens aos seus colaboradores e à sua empresa.



DÁ nas seguintes lojas:

**CONTINENTE**

**CONTINENTE**  
*adels*

**CONTINENTE**  
*bom dia*

**bombocado**  
o bom dia do bocado

[www.continente.pt](http://www.continente.pt)



## 02 EDITORIAL

50 Anos de estarmos juntos!  
9ª Arte: Um orgulho de edição

## 04 NOTÍCIAS RH

Bolsa RH  
Legislação

## 12 CONSELHO CONSULTIVO

Amândio da Fonseca

## 14 ESPECIAL 50 ANOS APG

Acontecimentos e Factos de 1964  
Entrevista Pedro Mota Soares  
50 Anos 13 Presidentes:  
Raúl Caldeira  
Henrique Gomes  
Pedro Fernandez  
Amadeu Soares

Réné Cordeiro  
Manuel Ribeiro  
Fernando Silveira  
Pedro Mendes  
Carlos Moura  
Jorge Marques  
Margarida Barreto  
Luís Bento

Reportagem APG  
Entrevista Vítor Carvalho  
Aconteceu Especial 1964 - 2014  
Os 50 livros que fizeram a história da GRH  
**Artigo** *Human Governance* e *Cidadania nas Organizações*  
**Artigo** *Formação e Coaching*  
18º Encontro Nacional de Formadores e *Coaches*

## 80 ESPECIAL SSHT

Esumédica  
A. Ramalhão  
Grupo Centralmed  
MedialCare  
MediaView  
Sagies

## 88 REPORTAGEM MGP 2013

Paulo Rosado, CEO da OutSystems

## 90 REPORTAGEM SAÚDE E BEM-ESTAR

Carla Carvalho, DRH da Gatewit

## 94 VIAGENS

Volta ao Mundo em 26 dias

**FICHA TÉCNICA**  
Pessoal – Publicação Mensal  
Número 138 | julho/agosto de 2014



**Propriedade:** APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7º, 1050-019 Lisboa;  
NIPC: 500 978 735 | T: 21 352 27 17; F: 21 352 27 13  
global@apg.pt, www.apg.pt

**Edição e Exploração:** Tema Central, Lda.  
Rua Latino Coelho, nº87, 1050-134 Lisboa  
T: 213 502 532; F: 213 502 532

**Diretor:** Luis Bento; ocorreioluis@sapo.pt

**Diretora Editorial:** Catarina Guerra Barosa;  
c.barosa@moonmedia.info

**Conselho Editorial:** Catarina Guerra Barosa,  
Duarte Albuquerque Carreira, Idália Batalha, Jorge  
Marques, Luis Bento

**Conselho Consultivo:** Afonso Carvalho, Amândio da Fonseca, António Valério, Cândida Santos, Catarina Guerra Barosa, Catarina Horta, David Sanglas, Duarte Albuquerque Carreira, Filipe Vaz, Francisco Pedro Balsemão, Jorge Marques, Luis Bento, Margarida Barreto, Mário Costa, Paulo Canôa, Paulo Morgado, Pedro Monteiro Fernandes, Rita Campos e Cunha, Vítor Carvalho, Vítor Sevilhano

**Coordenação Editorial:** João Pinheiro da Costa;  
j.costa@moonmedia.info

**Redação:** Maria Belo dos Santos, Alberto D. Andrade

**Colaborações Permanentes:** Across – Luxury Travel & Safaris, Filipe Vaz, Jorge Marques, Ricardo Campus, SRS Advogados

**Paginação:** Design e Forma; geral@designeforma.com

**Capa:** Design e Forma; geral@designeforma.com

**Revisão:** Isabel Prates

**PUBLICIDADE**  
Product Manager: Liliana Rosa;  
l.rosa@moonmedia.info; Tlm. 92 616 20 84

**Assinaturas**  
assinaturas@moonmedia.info

**Impressão:** Multitema, Rua do Cerco do Porto, 365,  
4300-119 Porto

**Tiragem Média:** 15 000 exemplares

**Distribuição:** URBANOS PRESS  
Rua 1º de Maio  
Centro Empresarial da Granja - Junqueira  
2625-717 Vialonga

**Depósito Legal:** 66219/94

**ISSN:** 0870-3027

**ICS:** 104252

9ª Arte

## Um orgulho de edição

Numa edição de verão envergonhado trazemos conteúdos que nos encham de orgulho. Em primeiro lugar, temos um Dossier Especial dedicado exclusivamente à APG. A nossa associação faz 50 anos de existência o que faz dela uma das associações profissionais mais antigas do nosso País. É motivo de

orgulho porque passar em revista décadas de história sempre com a gestão das pessoas no centro das preocupações, permite-nos perceber que o papel que tem desempenhado na sociedade e no mundo do trabalho não tem sido em vão. Hoje a gestão de pessoas é, de facto, feita com rigor, qualidade, inovação e verdadeira preocupação com as pessoas. É completamente diferente do que se fazia em 1964, ou depois do 25 de Abril, em 1975, ou nos anos 80 e 90 quando nos chegou a avalanche de dinheiro da Europa para a formação. A entrada no novo milénio trouxe a crise e trouxe também a criatividade, a inovação e a superação. Hoje, gerir pessoas é mais do que pagar salários ou apresentar mapas de desempenho; hoje é um desafio de superação constante. É estratégico. Em segundo lugar, e ainda integrado no dossier dos 50 anos da APG, temos uma grande entrevista a Pedro Mota Soares, Ministro da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. Trata-se de uma conversa que nos permite ficar a perceber as perspetivas do mais jovem ministro da Nação sobre o desemprego, sobre salários, reformas e pensões, formação profissional e outros temas que interessam aos nossos leitores.

Em terceiro lugar, temos um especial dedicado à saúde e bem-estar no trabalho, onde abordamos questões como o stress, acidentes de trabalho, tecnologias de informação e a distinção entre perigo e risco profissionais. Para este especial contamos com a colaboração de alguns operadores de serviços nestas áreas porque eles, melhor do que ninguém, nos podem dar conta da realidade uma vez que a vivem no seu dia-a-dia.

Julgo que terão leitura para julho e agosto – os dois meses em que a edição estará em banca. Voltaremos em setembro, com mais informação útil a quem gere pessoas.

Catarina Guerra Barosa, Diretora Editorial  
c.barosa@moonmedia.info

EDITORIAL

# 50 Anos de estarmos juntos!



Luis Bento, Diretor  
o.comeiodoluis@sapo.pt

**S**im! 50 anos a servir a Gestão de Pessoal, a Gestão de RH e a Gestão de Pessoas! A servir Portugal, as empresas instaladas em Portugal e os trabalhadores portugueses! É, para todos nós – comunidade profissional dos Gestores de Pessoas – uma efeméride que nos enche de orgulho.

A nossa Associação nasceu durante o regime anterior, aproveitando alguma abertura política, desenvolveu-se em democracia e tem feito o seu percurso sem fugir à matriz dos seus fundadores. Talvez aí residam as razões para se ter mantido durante todo este tempo – meio século – apesar das grandes convulsões que a sociedade portuguesa vivia.

É pois, com muito orgulho que, servindo neste momento a APG como Presidente da sua Direção, os convido a ler este número especial da revista *Pessoal* dedicado aos 50 anos de estarmos juntos. De facto, independentemente de discussões mais ou menos acaloradas, de eleições mais ou menos polémicas, o sentimento de pertencer à APG nunca foi posto em causa. É uma forma de sentir e de estar na profissão, muito especial.

Durante os seus primeiros 50 anos de vida – sim, porque muitos mais virão – a APG esteve na criação do movimento associativo europeu de RH e de Formação, na criação da Federação Mundial, organizou Congressos europeus, Congressos mundiais e, todos os anos, organiza o seu Encontro Nacional, verdadeiro ponto de encontro e de convívio entre os profissionais de RH e de Gestão de Pessoas. Desde os anos 80 organiza também o Encontro Nacional de Formadores – que hoje já incluiu a vertente *Coaching* – e que tem sido um espaço de reflexão muito importante

sobre as problemáticas da Formação em Portugal. Faz parte também da história da APG uma colaboração institucional muito estreita com o Ministério que tutela as questões do Trabalho e do Emprego e com o IEFP. Durante anos, também houve uma colaboração muito estreita com a Comissão Parlamentar de Trabalho e Emprego da Assembleia da República. Esta vertente institucional conduziu a que a APG fosse considerada Instituição de Utilidade Pública, o que, além de reconhecer esse papel desempenhado pela Associação, trouxe também outras responsabilidades de participação na vida cívica.

No plano das ideias, a APG, nos seus Encontros Nacionais, sempre debateu questões inovadoras, ideias essas mais tarde adotadas a nível europeu por outras associações congéneres. Foram oradores nos nossos Encontros Nacionais, algumas das maiores personalidades europeias e mundiais na GRH.

Mantemos a *Pessoal* como a revista oficial da APG, que é uma referência de qualidade a nível europeu.

São apenas alguns marcos da nossa atividade mas que constituem motivo de orgulho.

E porque 50 anos não são 50 dias, quero deixar expresso neste editorial um grande OBRIGADO a três pessoas que – entre muitas outras – tomaram possível esta comemoração:

**Raúl Caldeira**, fundador da APG e que nunca deixou de ser APG, **Pedro Mendes**, verdadeiro peregrino do espírito APG e quem me convidou para integrar a Associação, **Jorge Marques**, com quem partilhei a Direção Nacional durante bastante tempo e que tem deixado uma marca profunda no pensamento APG. A todos os ex-Presidentes e restantes membros dos órgãos sociais que ao longo de 50 anos quiseram e souberam manter viva a chama da Associação, o meu muito, muito obrigado por tudo o que nos deixaram e pelo exemplo de dedicação que constituíram. Aos atuais membros dos órgãos sociais que nunca esqueçam o legado de que são herdeiros. A todos os que forem chamados a prosseguir com a vida da Associação, que se sintam honrados por esse chamamento e que prossigam o trabalho até hoje desenvolvido.

Trabalhar em prol da PESSOAS, é, talvez, a mais nobre atividade que um ser humano pode desenvolver.

Trabalhar em prol das PESSOAS enquadrado numa associação como a APG é, estou certo, uma inesquecível experiência de vida. 

50  
1964-2014  
**ANOS**



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE  
GESTÃO DAS PESSOAS

**50 ANOS**  
na defesa do papel  
da Gestão das  
Pessoas nas  
Organizações

**50 ANOS**  
a pensar a Gestão  
das Pessoas

[www.apg.pt](http://www.apg.pt)

**50 ANOS a**  
Valorizar Pessoas

**O Melhor do Mundo está nas Pessoas**

## BOLSA RH

### ▲ LISBOA É REGIÃO EMPREENDEDORA EUROPEIA 2015

Lisboa foi distinguida em Bruxelas como *Região Empreendedora Europeia 2015*, um galardão atribuído pelo Comité das Regiões e que o presidente da Câmara Municipal, António Costa, considera que premeia o esforço que a cidade tem feito.

### ▲ PORTUGALFOODS PREMIADA PELA EUROPA

A PortugalFoods, associação portuguesa que trabalha no sentido de aumentar a inovação e internacionalização do setor agroalimentar nacional, acaba de conquistar o prémio máximo da categoria de "Apoio à Internacionalização das Empresas" no âmbito dos Prémios Europeus de Promoção Empresarial promovidos pela Comissão Europeia.

### ▼ MULHERES OBRIGADAS A COMPROMETEREM-SE A NÃO ENGRAVIDAR

Há empresas que estão a obrigar as mulheres a assinar declarações em que se comprometem a não engravidar nos próximos cinco anos. A denúncia é feita por Joaquim Azevedo, o homem escolhido pelo Governo para liderar uma equipa que vai traçar um plano de ação para a natalidade.

### ▼ PROVEDOR DO TT RECEBEU SÓ 102 PEDIDOS EM 2013

O Provedor do Trabalhador Temporário (PEETT), Vitalino Canas, recebeu 102 novos pedidos de trabalhadores em 2013, um número aquém daquele registado em 2012. Do total de pedidos, 27 foram apresentados sob a forma de queixa contra empresas do setor, refere o relatório anual do PEETT. O Provedor diz que a queda não é resultado da redução das infrações, mas pode indiciar "resignação" dos trabalhadores perante os incumprimentos.

por: João Pinheiro da Costa

### ESTUDO REVELA RISCOS PSICOSSOCIAIS EM CONTEXTO LABORAL

A Associação de Psicologia de Saúde Ocupacional revelou os resultados do estudo de Avaliação de Perfil de Riscos Psicossociais no Trabalho. Num total de inquiridos de 38 791, no Setor Público e Privado nas áreas da Saúde, Educação e Distribuição e Serviços, a amostra total conseguida revela 83% de possibilidade de Riscos Psicossociais no contexto laboral, nomeadamente no que diz respeito a: Energia: os indivíduos sentem que não possuem energia suficiente para fazer face aos desafios que lhes são colocados (89%); implicação: a população não se sente suficientemente implicada nas suas tarefas laborais (92%).

### IV EDIÇÃO: 24H DE GESTÃO DE PROJETOS (1)

A SFORI e a Pessoas e Processos, anunciam mais uma Edição da iniciativa "24 Horas de Gestão de Projetos", um evento formativo, de cariz intensivo, orientado para o desenvolvimento experiencial de *soft skills*, essencial ao desempenho de um bom gestor de projetos. Este evento formativo de excelência vai realizar-se nos próximos dias 17 e 18 de outubro nas instalações do ISEG, em Lisboa. Nesta iniciativa, ao longo de 24 horas consecutivas, desenvolve-se, com base num fio condutor único, um jogo em que se sucedem situações de exigência e complexidade variadas, partes de um todo coerente que tem por objetivo desafiar a capacidade de resposta a necessidades concretas de projeto, em ambiente de pressão constante, estimulando a boa orquestração do esforço dentro da equipa.

### COMO LIDAR COM COMENTÁRIOS ONLINE NEGATIVOS DE FUNCIONÁRIOS? (2)

Os funcionários não se contêm quando se trata de rever os seus locais de trabalho *online*. De acordo com comentários anónimos do *site* Glassdoor, o Banco Nacional da Austrália é "um perfeito ambiente para criar psicopatas corporativos", enquanto o BHP Billiton é "um exemplo clássico de burocracia, política de escritório, comunicação disfuncional e ineficiência operacional". Quão sérias deverão ser tomadas em conta estas opiniões *online*? Mike Roddy, Randstad *Strategic Account Director* explica que, "tais queixas não devem ser ignoradas e os empregadores devem estar atentos".

### CRISE MUNDIAL DE FORÇA DE TRABALHO

Até 2030, o valor potencial desperdiçado por escassez ou excedente na força de trabalho pode ultrapassar os 10% do PIB mundial, ou 60% do PIB dos Estados Unidos da América, de acordo com um novo estudo, *The Global Workforce Crisis: \$10 Trillion at Risk* da consultora estratégica

de topo, The Boston Consulting Group (BCG). A BCG analisou as dinâmicas de oferta e procura das 25 principais economias mundiais para entender a escassez ou excedente da força de trabalho para 2020 e 2030. As conclusões do relatório da BCG revelam que em 2020 muitos países ainda vão apresentar um *superavit* de mão-de-obra, enquanto em 2030 muitos países terão um défice massivo de trabalhadores. As projeções têm em conta diversos fatores, tais como o crescimento económico, o envelhecimento da população, as reduzidas taxas de natalidade e as políticas restritivas de imigração.

### MULTITEMPO ASSOCIA-SE AO PROJETO TAW

A Multitempo, empresa nacional que fornece serviços de Recrutamento e Seleção, Cedência e Gestão de Trabalhadores Temporários e Formação desde 1995, associou-se ao Projeto TAW, que está a ser desenvolvido pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa com o apoio da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT). Este estudo visa obter um maior conhecimento sobre a realidade concreta dos Trabalhadores Temporários e a forma como as Empresas de Trabalho Temporário podem contribuir para melhorar a sua integração e desempenho.

### GERAÇÃO Y COM MENOS SALÁRIO DURANTE A RECESSÃO

Os trabalhadores com 28 anos de idade em 2013 foram os mais atingidos, com uma redução média de 18% do seu salário. Para os funcionários com mais de 50 anos houve uma diminuição de 5% durante este período, tendo sido a menor queda durante a recessão, de acordo com o relatório *Os Salários do Reino Unido Nas Últimas Quatro Décadas* do *Office of National Statistics*.

A pesquisa comparou a desigualdade de remuneração entre os sexos em 2013. O desequilíbrio é insignificante entre os 20 e 30 anos, aumentando acentuadamente até aos 49 anos.

### ANESPO CONTESTA NOVO REGIME JURÍDICO DO ENSINO E FORMAÇÃO (3)

A Associação Nacional de Escolas Profissionais (ANESPO) contesta o projeto de diploma que estabelece o "Regime Jurídico do Ensino e Formação Profissional Dual", por considerar que este irá introduzir mudanças incompreensíveis e penalizadoras para mais de 40% dos jovens portugueses que frequentam o ensino profissional. O novo enquadramento prevê a redução drástica da componente científica e sociocultural das ofertas formativas de nível secundário para jovens, abrindo a possibilidade de alcançar os mesmos níveis de certificação escolar e profissional para cursos com apenas dois anos de duração e em que metade

da carga horária é realizada em contexto de estágio, configurando um cenário de facilitismo.

### OITO EM CADA DEZ CANDIDATOS TÊM MÁX EXPERIÊNCIAS DE RECRUTAMENTO

Segundo um estudo britânico, oito em cada dez candidatos dizem-se descontentes com a experiência de recrutamento.

A pesquisa de 2000 candidatos a emprego, compilados pelo *Shortlister.com*, sugere que as pessoas relatam em média a três amigos a sua experiência negativa. Um terço referiu desabafar com amigos e familiares. Apenas 6% disseram usar as redes sociais. “O processo de entrevista e de comunicação oferecem uma grande oportunidade para melhorar a reputação de uma empresa, bem como uma enorme ameaça para a imagem da marca se os processos de RH são pobres”, explicou o CEO David Dewey da *Shortlister.com*.

### UNIVERSIDADE DO MINHO DISTINGUIDA

O Prémio Científico IBM referente ao ano de 2013 distinguiu o trabalho de um investigador do ‘HASLab’, centro de investigação da Universidade do Minho, associado ao INESC TEC. O premiado é Alexandre Madeira, de 34 anos, doutorado em Ciências da Computação pela Universidade do Minho. No valor de 15 000 euros, o Prémio Científico IBM pretende distinguir o contributo de trabalhos de investigação para o desenvolvimento das Ciências da Computação e Tecnologias da Informação em Portugal.

### DESENVOLVIMENTO É FUNDAMENTAL PARA A RETENÇÃO DE COLABORADORES



01



02



03

Os empregadores esforçam-se para manter o controlo sobre o desenvolvimento da sua força de trabalho, enquanto os empregados tentam libertar-se de organizações paternalistas, procurando autonomia na carreira, diz um estudo do BlessingWhite.

Sarah Salter, Diretora de RH do grupo em Northumbrian Water, disse que os “planos de carreira não existem como antigamente” e os gestores apresentarem uma gama de abordagens alternativas para o seu desenvolvimento é a chave.

### 70% DAS EMPRESAS CARECE DE ESPECIALISTAS EM REDES SOCIAIS

No Estudo realizado pelo IPAM junto de 200 organizações, micro e grandes empresas, foi revelado que 70% das empresas carecem de especialistas em redes sociais. Mais de metade das marcas admite aumentar investimento na área digital e 13% já possui departamento puramente dedicado ao *marketing* digital a juntar aos 71% das empresas que atuam no mercado nacional que preveem o aumento da necessidade de profissionais especializados em *marketing* digital.

### ACCOR COLOCA COLABORADORES NA CLOUD

A Accor lançou um dispositivo de comunicação interna 2.0 que combina uma *intranet* de última geração, a AccorLive, e uma rede social corporativa, a AccorLounge, para os seus 170 mil colaboradores no mundo. O objetivo é criar valor e partilha através de um fluxo de informação dirigido e permanente, que promova a partilha de ideias e de boas práticas, a troca e armazenamento de conteúdos multimédia, a criação de comunidades colaborativas e consulta multicanal via computador profissional ou pessoal.

# SHL Portugal



Avaliar, selecionar e desenvolver as pessoas certas para as funções certas.

Only 1 in 7 High Performers are High-Potentials<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> CEB's "The Hill Guide to Identifying High-Potentials", 2014.



Contacte a SHL Portugal

Lisboa (+351) 217 813 900 • Porto (+351) 226 005 383

shl@shlportugal.pt • www.shl.pt



## Legislação

### PORTUGAL

- Resolução do Conselho de Ministros n.º 43/2014. D.R. n.º 122, Série I de 2014-06-27

#### Presidência do Conselho de Ministros

Procede à primeira alteração à Resolução do Conselho de Ministros n.º 90/2012, de 31 de outubro, que define os critérios mínimos, necessários e cumulativos a observar no procedimento para a emissão de portaria de extensão.

- Resolução do Conselho de Ministros n.º 40/2014. D.R. n.º 120, Série I de 2014-06-25

#### Presidência do Conselho de Ministros

Aprova um regime excecional de dispensa de serviço público dos trabalhadores da Administração Pública que cumulativamente detenham a qualidade de bombeiro voluntário, quando sejam chamados pelo respetivo corpo de bombeiros para combater um incêndio florestal.

- Lei n.º 35/2014. D.R. n.º 117, Série I de 2014-06-20

#### Assembleia da República

Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

- Decreto-Lei n.º 92/2014. D.R. n.º 117, Série I de 2014-06-20

#### Ministério da Educação e Ciência

Estabelece o regime jurídico das escolas profissionais privadas e públicas, no âmbito do ensino não superior, regulando a sua criação, organização e funcionamento, bem como a tutela e fiscalização do Estado sobre as mesmas.

Por: Gabinete Jurídico-Laboral da APG, disponível para os associados em [www.apgp.pt](http://www.apgp.pt) e [global@apgp.pt](mailto:global@apgp.pt)



04



05



06



07

## TALENTER GANHA ESTATUTO PME LÍDER 2014 (4)

Em resultado da qualidade de desempenho e do perfil de risco apresentado, o IAPMEI atribuiu o Estatuto PME Líder 2014 à Talenter – Gestão de Projetos. Esta distinção resulta da aposta que a Talenter tem vindo a fazer ao nível do *outsourcing*, em particular ao longo do último ano, sendo, atualmente, um serviço de grande expressão no portefólio da empresa.

## HORÁRIOS FLEXÍVEIS NO REINO UNIDO GERAM DIFICULDADES FINANCEIRAS

Quase dois terços dos funcionários cujos rendimentos flutuam a cada semana ou mês revelaram que às vezes têm dificuldade em assegurar os seus compromissos financeiros.

Uma mudança no horário de trabalho é uma das dez principais razões que levam os clientes à Dept Advisory Centre à procura de conselhos. Quando extrapolada de modo a ajustar-se à descoberta no último ano do Money Advice Service (MAS), então 8,8 milhões de pessoas no Reino Unido estão sobre-endividadadas.

## ESCOLA DE NEGÓCIOS DE LEIRIA ABRE CANDIDATURAS (5)

A D. Dinis Business School tem atualmente candidaturas abertas para formação executiva em Liderança e Gestão de Equipas e para um Mini-MBA, previstos para iniciarem entre setembro e outubro. No início do ano letivo irão também arrancar pós-graduações em: *Marketing Digital*; *Liderança e Executive Coaching*; *Gestão da Inovação e Tecnologia*; *Management Tools for Performance*. Esta última é uma pós-graduação inovadora em Portugal feita em parceria com o ISCAC Coimbra Business School e com a colaboração do Instituto Politécnico de Leiria.

## METLIFE LANÇA WOMNET PARA PROMOVER TALENTO FEMININO (6)

A MetLife, acaba de pôr em marcha a *Women Network (WomNet)*, uma plataforma corporativa que tem como missão apoiar e fomentar o desenvolvimento empresarial através da captação e retenção de talento das mulheres profissionais na MetLife. A *WomNet* surge como uma ferramenta fundamental na estratégia da empresa para promover a liderança positiva, ajudar a conciliar a vida pessoal e profissional das mulheres e promover a igualdade de oportunidades dentro e fora do ambiente de trabalho.

## MULHERES DEVERIAM OCUPAR MAIS POSIÇÕES DE PODER (7)

Recentes dados do Ipsos MORI Trends

*Survey*, mostram que um terço (34%) dos adultos *online* em 20 países concordam que o papel da mulher na sociedade é serem boas mães e esposas, enquanto seis em cada dez (60%) discordam. No entanto, na Rússia a tendência é três em cada quatro (73%) dizerem que o papel da mulher é ser uma boa mãe e esposa, assim como na Índia em 56% e na China em 54%. Talvez sem surpresa, a Suécia está na outra extremidade, com apenas 9% das pessoas que concordam que as mulheres devem desempenhar esse papel, juntamente com Espanha (11%), França (16%), Itália (22%), Bélgica, Canadá (ambos 23%), e Grã-Bretanha (24%).

### NOVA SBE NO 'TOP 20' DAS MELHORES DO MUNDO

O *Financial Times* classificou o Mestrado em Finanças da Nova School of Business and Economics (Nova SBE) – International Masters in Finance – como um dos 20 melhores do mundo, atribuindo-lhe o 19º lugar no *ranking* que avalia os melhores. Pelo quarto ano consecutivo, os resultados da seleção do *Financial Times* permitem ainda concluir que a Nova SBE oferece o melhor mestrado em Finanças em Portugal, uma vez que o seu Programa continua a ser o único lecionado no país a integrar a prestigiada avaliação do jornal britânico.



08

PRIME  
SYSTEMS RH

09

### GRUPO MULTIPESSELOAL CRESCE 27 POR CENTO EM 2013 (8)

O Grupo Multipessoal fechou o ano de 2013 com um volume de negócios de 106 milhões de euros, crescendo 27 por cento em relação a 2012. Em 2013, o grupo, cujo acionista de referência é o Grupo Espírito Santo, colocou mais de 11 600 trabalhadores em diversos setores de atividade. As unidades internacionais e as áreas de negócio de *outsourcing* especializado foram as que mais contribuíram para o crescimento do grupo, merecendo especial relevo a *performance* da área de Recrutamento e Seleção de quadros médios e superiores, nomeadamente no Recrutamento Internacional, e as áreas do *outsourcing* de IT e Saúde.

### IMPACTO DA CRISE NAS ORGANIZAÇÕES (9)

A Prime Systems RH realizou um estudo com o objetivo de perceber quais os impactos da conjuntura económica nas organizações e consequentemente nas práticas e estratégias de Gestão de Recursos Humanos em Portugal. Dos resultados do estudo, podemos destacar: 70% dos inquiridos referiu que a empresa onde exerce funções foi altamente afetada pela conjuntura económica. Quanto ao aspeto que mais preocu-

www.minimal.pt

## CONTROLO DE PONTO NA WEB

Melhor e mais Económico  
Pode estar em toda a parte

Controlo de Ponto na WEB, sem Relógio  
Para além do ponto, inclui Justificações, Anexo de Justificativos e outros documentos e Mensagens

Também Controlo de Ponto com Relógio integrado

Autorizações e Aprovações

Tel: +351 210 416 700 • www.minimal.pt

pou o *management*, 71% referiu a quebra nas vendas e 14% a redução dos lucros. Quanto à razão para a crise portuguesa, 47% referiram a fragilidade da economia portuguesa e a existência de uma política internacional desadequada, sendo que somente 41% atribuíram a culpa apenas à fragilidade da economia portuguesa; 43% refere que os efeitos da crise vão sentir-se na sua empresa por mais de 24 meses, sendo que somente 8% refere 12 meses e 2% que já não sente os efeitos da crise. 52% dos inquiridos espera este ano manter o orçamento de RH, enquanto 41% espera ainda ter de baixar face a 2013.

## EIC FORMAÇÃO COM NOVOS CURSOS EM JULHO (10)

A EIC anunciou agora dois novos cursos para o próximo mês de julho. Nos dias 17 e 22 de julho, em Lisboa e no Porto, respetivamente, das 9:00 às 13:00 irá decorrer o curso Sensibilização ISO 9001:2015, que permite: Conhecer as perspetivas de mudança relativas à norma de certificação de sistemas de gestão da qualidade ISO 9001:2015; entender os esforços da ISO no sentido de integrar sistemas de gestão; conhecer as principais mudanças introduzidas na nova versão da ISO 9001; conhecer o processo de desenvolvimento da norma e eventuais novas alterações que poderão acontecer até a sua publicação; saber os planos da ISO e IAF para transição para empresas certificadas. Este é um curso destinado a representantes da Gestão, Diretores ou Gestores, Auditores internos, Auditores externos (de 2ª e 3ª parte) e Consultores de Sistemas de Gestão da Qualidade.

## NÉLIA CÂMARA NOMEADA GERENTE DA MERCER PORTUGAL (11)

Nélia Câmara, Diretora do *Retirement Service Center* (Lisbon RSC) da Mercer Portugal, acaba de ser nomeada Gerente desta consultora, integrando assim a atual equipa de gestão composta por Rui Guerra, Miguel Guerra, Paulo Fradinho e Diogo Alarcão.

## GATEWIT É A MELHOR PME PORTUGUESA PARA TRABALHAR NA EUROPA (12)

A Gatewit foi considerada a Melhor Empresa Portuguesa para Trabalhar na Europa, na categoria Pequenas e Médias empresas, segundo o estudo desenvolvido pelo Great Place to Work Institute. Entre os aspetos mais valorizados pelos colaboradores da Gatewit encontram-se a autonomia e confiança depositadas no seu trabalho, o espírito de equipa e ambiente de trabalho. Destacam-se ainda as atividades realizadas em equipa, como a celebração de datas e eventos festivos.

10



11



12



13



14

## IBM ABRE CENTRO MUNDIAL DE CLOUD EM LISBOA (13)

A IBM anunciou a abertura de um centro de *cloud* em Lisboa, parte de um investimento da Companhia de 1,2 mil milhões de dólares em 15 centros de *cloud*, para expandir a oferta de serviços em *cloud computing*. O centro fará parte da rede mundial de centros IBM que contará até ao final deste ano com 40 localizações.

Através do seu centro de dados, a IBM oferece características ímpares de excelência em termos de capacidade e resiliência. Este centro está especialmente desenhado para cargas de trabalho e processos críticos de negócio, disponibilizando serviços tanto a grandes como a pequenas empresas e instituições.

## CAMPEONATO DO MUNDO NÃO TRAZ CRESCIMENTO AO BRASIL (14)

Após uma análise dos dados económicos brasileiros, a Euler Hermes, especialista mundial em seguro de créditos e acionista da COSEC, apresentou um estudo onde demonstra que o Campeonato do Mundo de Futebol 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 não terão um impacto positivo na economia Brasileira. No último *Outlook* económico, a Euler Hermes demonstra claramente que os dois eventos de nível mundial a acontecer no Brasil irão aumentar exponencialmente a inflação neste mercado. A falta de infraestruturas, um baixo investimento crónico, as regras de protecionismo mercantil, os elevados níveis de taxação de produtos em conjunto com um ambiente empresarial complexo fazem com que este país sul-americano não aproveite ao máximo a atividade económica adicional que este tipo de eventos podem gerar.

## GRUPO@WORK PARCEIRO DA ESPÍRITO SANTO VIAGENS

O Grupo Espírito Santos Viagens, especialista português em viagens e turismo, elegeu o grupo@work para implementação da sua solução de Gestão do Capital Humano. Depois de conhecer a solução – uMan Global HR – a ES Viagens decidiu evoluir nessa área. “Após uma pesquisa no mercado, optamos pela uMan@work por ser a empresa que apresentava uma solução integrada de Recursos Humanos. Esta empresa foi a que nos apresentou o programa que pretendíamos e que satisfazia os objetivos da Espírito Santo Viagens”, explica Fernanda Barata, Diretora de RH da ES Viagens.

## AMBIENTE DE TRABALHO INFLUENCIA A PRODUTIVIDADE (13)

Uma das conclusões alcançadas pelo *I Observatório da Repercussão do Trabalho e Produtividade*, realizado pela Associação

Espanhola de Diretores de Recursos Humanos e a empresa CBRE aponta que oito em cada dez responsáveis por cargos de chefia acredita que o ambiente laboral tem influência na produtividade.

Em Portugal, o grupo internacional Albenture tem apostado, nos últimos anos, em fomentar um bom clima laboral através de uma ampla gama de serviços que oferece aos funcionários das suas empresas-clientes, para que disfrutem de uma melhor qualidade de vida e se sintam bem nos seus locais de trabalho.

#### MERCER PORTUGAL E GRUPO EDENRED PROMOVEM BENEFÍCIOS SOCIAIS (14)

A Mercer Portugal acaba de anunciar uma parceria estratégica com a Edenred Portugal, criadora do título refeição e especialista mundial nos serviços pré-pagos para empresas, que visa oferecer às organizações um conjunto de benefícios sociais dedicados a áreas essenciais como a educação e a alimentação, bem como promover a flexibilização dos planos de benefícios. Esta parceria vai permitir à Mercer distribuir os seguintes benefícios sociais: Euroticket à la Card,



13



14

Cheque Creche e Cheque Estudante.

#### SALÁRIO MÉDIO DOS TT É DE 582 EUROS

De acordo com o relatório de 2013 do Provedor da Ética Empresarial e do Trabalhador Temporário, o salário médio anual auferido pelos trabalhadores temporários era de 589,73 euros em 2011. Cerca de 43,3% dos trabalhadores temporários auferiram, em 2012, salários entre os 485 euros e os 600 euros. Os valores superiores a 1000 euros são escassos no universo do trabalho temporário e abrangem apenas 3,2% trabalhadores.

#### FALTAS AO TRABALHO PASSAM A SER DESCONTADAS NOS SUPLEMENTOS

O Governo decidiu, em Conselho de Ministros, deixar de pagar os suplementos quando um funcionário falta ao trabalho. Ainda assim, vai continuar a pagá-los quando os trabalhadores estiverem de férias. Mas uma das novas regras estabelece que faltas ao trabalho passam a implicar a redução do valor dos suplementos. O mesmo não sucederá, porém, quando o funcionário estiver de férias.

Porto  
Business School

## Pós-Graduação Gestão de Pessoas

6.ª edição // 2014 / 2015

#### OBJETIVOS

Dotar os participantes de formação técnica e científica multidisciplinar de forma a permitir uma visão integrada e aplicada das questões relacionadas com a gestão das pessoas nas organizações.

#### DESTINATÁRIOS

Profissionais em gestão de recursos humanos ou em outras áreas que ambicionem atualizar e desenvolver conhecimentos na área ou refletir sobre as suas práticas de intervenção organizacional.

#### CALENDÁRIO

Setembro de 2014 a julho de 2015

#### Informações e Candidatura

Vanessa Luz  
E: pggp@pbs.up.pt | T: 226 153 276/70

#### CANDIDATURAS

ATÉ 15 DE JULHO DE 2014

To Change Lives

www.pbs.up.pt  
Associação EGP-U.Porto



Executive Education  
Ranking 2014



Amândio da Fonseca,  
Administrador Executivo do Grupo Egor

# As novas competências?

A arte de escolher pessoas constituiu desde sempre uma questão crucial. A escolha de um líder para o grupo ou um trabalhador para qualquer tipo de tarefa foi, durante milhares de anos, um problema relativamente simples, na medida em que, intuitivamente, o mais forte, o mais bem constituído, ou a melhor aparência tornavam as escolhas fáceis.

Com a revolução industrial, embora a compleição física continuasse a ser importante, as exigências foram-se tornando maiores e os critérios de escolha mais apertados. No entanto, é apenas no início do séc. XX que os processos de seleção se tornam mais elaborados e as pesquisas na identificação do talento surgem associadas a capacidades intelectuais e aptidões, medidas de inteligência geral, raciocínio lógico, verbal, numérico etc., através da utilização de testes normalizados, da avaliação de fatores educacionais, da experiência anterior e do desempenho em funções semelhantes.

Nos anos 80, a crescente complexidades das organizações leva a que os fatores intelectuais, o desempenho anterior e a experiência profissional sejam ultrapassadas pela necessidade de os trabalhadores

dominarem competências - conhecimentos e técnicas de saber fazer - que McLeland impôs, em 1973 - como mais importantes que o QI. Os critérios de seleção enriqueceram quando, em 1995, Goleman cotou e definiu a Inteligência Emocional - quando os profissionais já avaliavam a maturidade emocional - como fator mais importante que o QI para o sucesso na identificação do talento.

Mas as vantagens das competências e da inteligência emocional sobre o QI, a experiência anterior e o desempenho estão, de novo, nos estertores da crise atual, a ser postos em causa com a emergência de uma nova abordagem preditiva do sucesso: o potencial.

Para os especialistas, o potencial é a capacidade individual de se adaptar e desenvolver em contextos e papéis crescentemente complexos, numa nova era de avaliação, na qual a motivação, a curiosidade, a visão, o envolvimento e a determinação passaram a ser principais determinantes do sucesso dos gestores.

Para Claudio Fernandez-Aráoz, autor de um livro recente sobre o tema e especialista sénior na área da pesquisa de gestores de topo, no mundo atual, altamente volátil, tingido de incerteza e cada vez

mais complexo e ambíguo, a inteligência, as competências, a experiência, o sucesso no desempenho já não são suficientes para prever o sucesso dos gestores.

O *leitmotiv* da avaliação já não reside apenas no domínio das competências, mas sim no potencial para adquirir novas competências. Um excelente desempenho não constitui garantia de que, numa mudança estratégica, uma reviravolta no contexto competitivo dos mercados ou a responsabilidade de uma outra equipa de trabalho e outros desafios, o sucesso do desempenho atual se mantenham.

A motivação, a visão dos negócios e uma perspetiva geopolítica, capacidade de *insight* e descoberta, a persuasão e a capacidade de conquistar a devoção dos colaboradores e equipas de trabalho, a ambição de colocar uma marca própria nos desafios, casados com a humildade de abdicar do pessoal em favor do coletivo, tornaram-se os marcos identificativos do potencial.

Inquestionavelmente a identificação do potencial é muito mais complexa do que os habituais parâmetros de avaliação. O que nos remete para profissionais muito qualificados e experientes, para alcançarmos os novos desafios da avaliação. **■**

Porto Santo, 04/07/2014



## SEMINÁRIO GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O Seminário *Gestão por Competências*, organizado pelo Let's Talk Group em Moçambique, irá decorrer de 27 a 29 outubro 2014, no VIP Grand Maputo Hotel.

Este seminário foi concebido para todos os profissionais da área de Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Gestores de organizações de todos os setores que procuram desenvolver conhecimentos fundamentais sobre o tema e conhecer uma abordagem prática para implementação.

[www.letstalkgroup.com/pt/](http://www.letstalkgroup.com/pt/)



## "VERTENTES E DESAFIOS DA SEGURANÇA" 2014

No âmbito da 4ª edição do Congresso (VDS2014), vai decorrer o evento "Vertentes e Desafios da Segurança" nos dias 30 e 31 de outubro de 2014, em Leiria. Este evento é apoiado pela ACT enquanto PFN da EU-OSHA. Este evento abordará também assuntos relacionados com a Campanha Europeia 2014-2015 da Agência Europeia de Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA), subordinada ao tema *Gestão do stress e dos riscos psicossociais no trabalho*, entre os quais o Assédio Laboral, o Stress e a Violência no Trabalho.

[www.vds-isa.pt](http://www.vds-isa.pt)



## CONFERÊNCIA DE RH: PESSOAS & ESTRATÉGIA

A Vantagem + vai organizar, no dia 13 de novembro, a Conferência Pessoas & Estratégia, para abordar as Boas Práticas e Tendências na Gestão dos RH. Esta Conferência vai ter um painel único de oradores e contará ainda com a presença especial do Professor Idalberto Chiavenato, um nome incontornável e uma das maiores referências mundiais na gestão de pessoas.

[www.vantagem.com/eventos.aspx?id=831](http://www.vantagem.com/eventos.aspx?id=831)



## BEST ABOUT PEOPLE LEADERSHIP

A Aps Consultores vai realizar nos dias 10, 11, 12, 17, 18 e 19 de outubro, no Hotel Real Oeiras, a 1ª Edição do **BEST ABOUT PEOPLE LEADERSHIP**, a ação de formação que permite identificar e desenvolver as competências críticas para a formação completa do líder, abordando os conteúdos que permitirão ampliar a sua visão e o desenvolvimento do seu potencial.

[www.apsconsultores.pt/best-about-people-leadership-2/](http://www.apsconsultores.pt/best-about-people-leadership-2/)



## INTERNATIONAL CONGRESS ON ENVIRONMENTAL HEALTH 2014

Nos dias 24 a 26 de setembro de 2014 irá decorrer no Porto, o 3º Congresso Internacional de Saúde Ambiental (ICEH2014), organizado pela Área Técnico-Científica de Saúde Ambiental da Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Instituto Politécnico do Porto. O tema principal do evento é *Emerging Risks and Challenges on Environment, Health and Safety*.

[www.iceh2014.pt.to](http://www.iceh2014.pt.to)



## LUANDA: MBA CORPORATE MANAGEMENT

O MBA Corporate Management, desenvolvido pelo Let's Talk Group, irá decorrer de setembro de 2014 a novembro de 2015, no Epic Sana Luanda Hotel.

Adoptando a metodologia do "Método do Caso", inspirado no modelo da Harvard Business School, os participantes são colocados em circunstâncias semelhantes às do dia a dia organizacional, sendo-lhes proposta a resolução de questões que exigem análises rigorosas, soluções eficazes e decisões negociadas.

[www.letstalkgroup.com/pt](http://www.letstalkgroup.com/pt)

**2004 - 2014 10 anos**  
**careview**  
 Plataforma de Segurança e Saúde no Trabalho

- Com Portais on-line
  - Cliente e Colaborador
  - Médicos e Enfermeiros
  - Técnicos de Segurança
  - Prestadores
  - e-Learning
- Gestão de Serviços Externos e Internos
- Utilizada pelos vencedores dos prémios dos "Melhores Fornecedores RH" na Categoria de SST
- Mais de 1.200.000 Trabalhadores e Mais de 69.000 Empresas

Info@careview.pt | www.careview.pt | +351 213 502 440

# O melhor do mundo são as Pessoas

A APG nasceu, pela mão de Raúl Caldeira, em 1964, num tempo em que a liberdade associativa era uma miragem. Liberdade de expressão e de associação eram infrações muito graves – de lesa ditadura. Ainda assim, ela nasceu. Foi contra a maré, contra as correntes políticas, contra o regime, contra tudo e contra todos mas sempre a favor das Pessoas que se constituiu. O tempo passa e já lá vão 50 anos. Agora, em plena liberdade, cabe à revista *Pessoal* prestar-lhe a devida homenagem. Não fosse ela também uma expressão da sua nobre missão.

Nas páginas que se seguem pode ficar a perceber a história da associação, irreverente, responsável, batalhadora, inovadora, humana e persistente na sua causa: as PESSOAS.

- Acontecimentos e Factos do ano 1964
- Entrevista a Pedro Mota Soares, Ministro da Solidariedade, Emprego e Segurança Social
- Quem foram os 13 Presidentes da história da APG?
- Entrevista com o atual Presidente, Luís Bento
- Reportagem com quem trabalha todos os dias na associação
- Entrevista com Vítor Carvalho, Diretor Executivo da APG
- A história dos Encontros e Congressos da APG em imagens
- Os 50 livros que mudaram o mundo dos Recursos Humanos
- O que será a Gestão de Pessoas no futuro?
- *Human Governance* por Mário Ceitil
- Discurso Direto de Izy Behar e Pieter Haen
- 10 conquistas e 10 objetivos na área da Formação e *Coaching*
- O futuro é já amanhã, por Maria Manuel Seabra da Costa, PwC
- Conclusões do 18º Encontro Nacional de Formadores e *Coaches*
- A importância do associativismo profissional: uma perspetiva histórica, por Alexandre Honrado





Mensagens  
dos  
visitantes  
da Expo RH  
2014

Centro de  
Congressos  
do Estoril,  
Março 2014

Parabéns APG!  
Votos de muitos  
sucessos!!!

Muitos parabéns pela  
MARCA HISTÓRICA.  
comparamento a toda a  
equipa. *Raúl #calabá*

façam  
FAVOR DE  
SEREM FELIZES  
12.03.14

Que toda esta  
comemorativa  
passa das muitas  
pelas na festa  
de pessoas!  
Parabéns pelo  
50 anos  
*Cibelli Pinheiro APG*

Parabéns  
pelo 50º aniversário  
da APG  
com sucesso!!!

Muitos parabéns  
pelo 50 ANOS!  
Que venha mais  
+50.

A APG é uma  
referência e  
símbolo de sucesso!  
Votam mais 50  
anos a promover a  
Gestão de Recursos  
Humanos  
Grupo Honorário  
Francisco Formoso

GENIAL PESSOAS  
NÃO É FÁCIL E M.  
Lento POR 50 ANOS  
E UM T.O.T.E  
PARABÉNS APG.  
VOCÊS SÃO ARTISTAS  
*Antonieta  
Klave*

Parabéns  
pelo 50º aniversário  
da APG  
com sucesso!!!

QUE A APG  
CONTINUE O SEU  
PROJECTO DO  
DESENVOLVIMENTO  
DA PESSOA COM  
O SUCESSO DE, PELO  
LEBAND, MAIS 50 ANOS  
JÁ VIVENDO NO MUNDO  
SABEDS

Em nome da Direção  
da ABCH Aníbal  
delegamos felicitações  
a APG pelos seus  
50 Anos de atividades,  
a favor do RH de  
Portugal. *Luísa Viana  
maio/14*

Que façam  
muito 50  
anos.

PARABÉNS APG.  
DESEJAMOS  
MAIS 50!

MUITOS PARABÉNS  
PELO 50º ANVER-  
SÁRIO, COM MUITOS  
SUCESSOS!

Sucessos  
Estamos  
Juntos  
EMANA MASEPAG  
50 é motivo para  
celebrar... muitos  
parabéns e que  
venham + 50...

Muitos  
Parabéns  
pelo 50 Anos  
Assim como sempre  
o TIECH-TH dos  
Técnicos  
HUMANOS!

Parabéns!  
Venham mais  
50 anos

Mensagens  
dos  
visitantes  
da Expo RH  
2014

Centro de  
Congressos  
do Estoril,  
Março 2014

50 é motivo para  
celebrar... muitos  
parabéns e que  
venham + 50...

QUE O SUCESSO  
ESTEJA SEMPRE  
PRESENTE  
GRATO APG  
MARIO FRAZÃO

A uma equipa  
de sucesso, capaz  
de superar todos  
os desafios!  
Parabéns!  
*Luísa Viana  
maio/14*

Parabéns pela eficácia  
50  
A P G  
Parabéns pelo dinamismo  
Parabéns pela dimensão

Aos 50 Anos  
da APG os meus  
parabéns. Que  
continue a ser  
um bom trabalho

Muitos parabéns  
pelo 50º aniversário  
da APG  
com sucesso!!!

PARABÉNS!  
... a quem  
celebramos o sucesso  
por muitos anos!!!  
*Luísa Viana  
maio/14*

Feliz aniversário  
MUITOS  
TEMUDADAS  
E SUCESSOS!

Sempre gozo pessoas  
e o nome do  
sucesso...  
Parabéns!

Parabéns  
pelo 50º  
aniversário

Votos de unison  
sucesso e progresso,  
na senda do que  
melhor se faz no  
Gest. de Pessoas em  
Portugal.

PARABÉNS  
Muitos parabéns  
pelo sucesso e  
pelo 50º aniversário  
da APG

Parabéns!  
As pessoas  
estão bem.

PARABÉNS  
APG!!  
50 anos a fazer  
e qualificar as  
pessoas.

Parabéns  
pelo 50º  
aniversário

Muitos parabéns!  
Obrigado pelas 50  
classes de experiência,  
actividades e tempo  
muito de desenvolvimento  
Obrigado + 50 com  
muito sucesso.  
Felizidades.

Muitos anos  
de vida.  
Parabéns

Parabéns  
pelo 50º aniversário  
da APG  
com sucesso!!!

PARABÉNS  
ESTAMOS  
JUNTOS!

MUITOS  
PARABÉNS  
APG!  
O MUNDO  
RH AGRADECE.  
GROUNDFORCE  
PORTUGAL

Muitos parabéns  
pelo 50º aniversário  
da APG  
com sucesso!!!

Muitos parabéns  
pelo 50º  
aniversário

# ACONTECIMENTOS E FACTOS DE 1964

**O PAIGC faz uma ofensiva na ilha de Como**, a primeira zona libertada da Guiné Portuguesa. A luta armada nesta antiga colónia havia começado um ano antes

É criada no exílio, por dissidentes do PCP, a FAP - Frente de Acção Patriótica

**Realiza-se em Argel a III Conferência da Frente Patriótica de Libertação Nacional**, organização clandestina de combate ao regime do Estado Novo, criada em 1962. Humberto Delgado abandona, em rutura, a FPLN

**Fundação, por Manuel de Brito**, da "Galeria 111" a mais antiga galeria portuguesa em funcionamento

**É publicada uma nova edição do livro de Jaime Cortesão** *Factores Democráticos da Formação de Portugal* (1ª edição: 1930)

**Os Beatles** chegam pela primeira vez ao top das tabelas de vendas

**É realizado o primeiro transplante de coração no mundo**. O paciente sobrevive apenas 3 horas

Pela primeira vez, **os serviços de saúde dos Estados Unidos estabelecem a ligação entre os cigarros e o cancro no pulmão**

**É publicado nos Estados Unidos da América o Relatório Warren** sobre o assassinio do Presidente Kennedy

**Os Estados Unidos e a União Soviética lançam naves** equipadas para fotografar Marte

**Martin Luther King recebe o Prémio Nobel da Paz** pelo seu combate à desigualdade racial através da não violência

**O Prémio Nobel da Literatura é atribuído a Jean-Paul Sartre** que se recusa a recebê-lo por acreditar que "nenhum escritor pode ser transformado em instituição"

**A França estabelece relações diplomáticas com a China**

Realizam-se os **Jogos Olímpicos de Tóquio** não tendo Portugal ganho qualquer medalha

**Golpe de Estado militar no Brasil** e destituição do Presidente João Goulart. A ditadura militar é imposta tendo durado até 1985, ano em que foi democraticamente eleito o Presidente Tancredo Neves

O **Prémio "Crítica de Arte"**, da Fundação Calouste Gulbenkian, é atribuído a Nuno Portas

É fundada, em Genebra, na Suíça, por Mário Soares, Francisco Ramos da Costa e Manuel Tito de Morais, a Acção Socialista Portuguesa, embrião do futuro Partido Socialista

Os  **pescadores do Algarve entram em greve** durante 12 dias, reclamando melhores condições de trabalho

**A escolaridade obrigatória em Portugal passa de 4 para 6 anos**

O **Sporting Clube de Portugal conquista a Taça das Taças**, vencendo na final o MTK de Budapeste

**Estreia nas salas de cinema os filmes *My Fair Lady***, de George Cukor, *Mary Poppins*, de Robert Stevenson, *Zorba, o Grego*, de Michael Cacoyannis, *Dr. Estanho-amor*, de Stanley Kubrick. Em Portugal é realizado o filme *Belarmino*, de Fernando Lopes

**Devido às críticas que recebe por causa do regime do apartheid, a África do Sul retira-se da Organização Internacional do Trabalho**

**Nelson Mandela** é condenado por ações de sabotagem em Pretória, África do Sul

**Morre Nehru**, lutador da independência da Índia e seu primeiro Primeiro-Ministro, herdeiro político de Gandhi e pai de Indira Gandhi tendo sido um dos fundadores do Movimento dos Não-Alinhados

**Continuação do Concílio Vaticano**

**no II iniciado em 1962** por João XXIII com a presença de dois mil bispos de todo o mundo. O Concílio prolongou-se até 1965, já no pontificado do papa João Paulo VI, uma vez que João XXIII faleceu em 1963

**No Chipre**, violentos combates entre gregos e turcos leva a que uma força de paz da ONU assumira o controlo desta ilha mediterrânica. Os combates, contudo, continuarão

**O arquiteto Minoru Yamasaki revela o seu projeto para o World Trade Center de Nova Iorque**

**Abre a primeira loja de conveniência** nos Estados Unidos da América (das 7h00 as 23h00)

**Sidney Poitier** torna-se o primeiro afro-americano a ganhar o Óscar de Melhor Ator

**É apresentado na reunião do Comité Central do PCP**, um documento da autoria de Álvaro Cunhal intitulado *Rumo à Vitória*

**A Radiotelevisão Portuguesa (RTP) emite o Festival da Canção**, para escolher o seu representante na Eurovisão. António Calvário será o vencedor com a canção *Oração*

**Nasce o escritor e jornalista da RTP, José Rodrigues dos Santos**

**Com 70 anos morre o Marechal Francisco Graveiro Lopes**, Presidente da República Portuguesa entre 1951 e 1958 mas que, juntamente com o General Humberto Delgado, viria a ser um opositor a Salazar

**Com o apoio da Liga Árabe, é criada no Egipto a OLP - Organização para a Libertação da Palestina**

**O Papa Paulo VI concede a Nossa Senhora de Fátima a "Rosa de Ouro"** no encerramento da 3ª sessão do Concílio Vaticano II

A China Popular afasta-se ideologicamente da União Soviética

**A França e a Grã-Bretanha chegam a acordo sobre o Túnel da Mancha**

**Continua a “Guerra Fria”: os Estados Unidos acusam a União Soviética de ter colocado microfones na sua embaixada em Moscovo**

**A PIDE** (polícia política do regime do Estado Novo) emite um comunicado onde acusa Humberto Delgado de auxílio aos “grupos terroristas”

**José Afonso escreve Grândola Vila Morena** na Sociedade Musical Fraternidade Operária Grandolense. O texto da canção surgiu quando o compositor soube que era comum na vila de Grândola, quando alguém comprava um livro, colocá-lo de imediato à disposição de todos

**Américo Tomás, Presidente da República Portuguesa, efetua uma visita oficial a Moçambique** com a finalidade de tranquilizar os colonos portugueses no mesmo ano em que se inicia a luta armada na ex-colónia

**A BBC transmite um documentário sobre a política ultramarina portuguesa:** “os portugueses não podem pregar aos quatro ventos que estão a difundir os ideais do cristianismo e a cultura ocidental, se continuam a recusar aos africanos a independência, direito humano fundamental”

**A ilha de Malta, a Zâmbia e o Malawi tornam-se independentes da Grã-Bretanha,** passando a integrar a Commonwealth

**Malcolm X cria a “Organização pela Identidade Afro-Americana”**

**Com dois enforcamentos, a Grã-Bretanha aplica a pena de morte pela última vez** a qual só foi definitivamente abolida no país em 1998

**A “Ranger 7”, uma sonda lunar não tripulada norte-americana, tira as primeiras fotos de grande plano da Lua**

**Decorre a 27ª edição da Volta a Portugal em Bicicleta** ganha pelo ciclista Joaquim Leão, do Futebol Clube do Porto

**O Campeonato Português de Futebol da primeira divisão, com 14 equipas participantes, é ganho pelo Sport Lisboa e Benfica** que assim conquistou o décimo quarto título. Eusébio, com 28 golos, foi o melhor marcador

**Salazar apoia e incentiva Ian Smith, o Primeiro-Ministro branco da Rodésia, a separar-se do Reino Unido** contribuindo desse modo para que um governo negro nacionalista não chegasse ao poder na Rodésia do Sul e, por conseguinte, limitando apoios para os movimentos de libertação que atuavam em Angola e Moçambique

**Surgem várias cisões no Partido Comunista Português** que levam à criação, nomeadamente,

da Frente de Acção Popular (FAP) e do Comité Marxista Leninista Português

**É inaugurado o Mercado de Alvalade Norte,** na Avenida Rio de Janeiro, em Lisboa, obra do arquiteto Costa Belém

**Dá-se o acidente ferroviário de Custóias,** ocorrido na “Linha do Porto à Póvoa e Famalicão”, que resulta na morte de 90 pessoas e provoca mais de 100 feridos

**A República Popular da China deflagra uma bomba atómica** e torna-se na quinta potência nuclear juntando-se aos Estados Unidos da América, à União Soviética, ao Reino Unido e à França

**Nikita Khrushchev é destituído,** sendo eleito como novo Primeiro-Secretário da União Soviética, Leonid Brejnev

**A Comissão Warren, criada para investigar o assassinio do Presidente J. F. Kennedy, conclui que Lee Harvey Oswald agiu sozinho na morte do Presidente americano**

**O Vaticano abole o Latim** como a língua oficial da liturgia católica

**É lançado o primeiro satélite meteorológico** capaz de fornecer fotos noturnas das nuvens

**É produzido nos Estados Unidos da América o primeiro Ford Mustang** tendo-se tornado num enorme sucesso

**egor**

PESSOAS E NEGÓCIOS



## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avalie o Desempenho,  
Evite os Despedimentos...

**SRH-EGOR**

Temos a ferramenta ideal para a sua Empresa!

Contacte-nos: [esgo@egor.pt](mailto:esgo@egor.pt)

[www.egor.pt](http://www.egor.pt)



# ACONTECIMENTOS E FACTOS DE 1964

**Nasce em Beirute, no Líbano, o ator Keanu Reeves**

**Morre Ian Fleming**, o criador do famoso agente secreto ao serviço de sua Majestade, James Bond

**Lyndon Johnson, Presidente americano em exercício após a morte de J. F. Kennedy**, ganha as eleições presidenciais pelo Partido Democrata

**Um acidente aéreo da companhia British Eagle International Airlines mata todos os 83 ocupantes do avião** que voava entre Londres e Innsbruck. O desastre deu-se na parte final do voo quando o avião embateu numa montanha a sudoeste do aeroporto de Glunzezer, na Áustria

**Em Genebra, na Suíça, 119 países participam na primeira Conferência Mundial sobre o Comércio e o Desenvolvimento, organizada pelas Nações Unidas**

**Início das campanhas de luta armada da FRELIMO em Moçambique** abrindo mais uma frente na Guerra Colonial Portuguesa

**Terramoto e crise sísmica-vulcânica na ilha de São Jorge, nos Açores**, causa grandes estragos no parque habitacional da ilha e obriga à evacuação de várias localidades

**É criado pela Fundação Calouste Gulbenkian o "Coro Gulbenkian"** que conta atualmente com perto de 100 coralistas

**Bonecos de cera dos Beatles são colocados em exposição no Museu Madame Tussaud, em Londres.** Os Beatles são os primeiros artistas *pop* a serem expostos no museu

**Pier Paolo Pasolini realiza o filme O Evangelho Segundo São Mateus** cuja intenção era mostrar Jesus como um homem do seu tempo e para isso o realizador escolhe atores amadores ou pessoas do povo

**Cassius Clay**, então com 22 anos, surpreende os apostadores ao

destronar o campeão mundial de pesos-pesados, Sonny Liston, no mesmo ano em que adere ao islamismo e muda o seu nome para Muhammad Ali

**Adolfo Vieira de Brito é eleito o 23º presidente do Sport Lisboa e Benfica**, mantendo-se no cargo até 1969

**Nasce Michelle Obama**, a atual Primeira-dama dos Estados Unidos da América

**Morte do general americano** e um dos vencedores da Segunda Guerra Mundial, Douglas MacArthur

**A FRELIMO dá início à luta armada em Moçambique** abrindo uma terceira frente da guerra dos movimentos de libertação nas colónias portuguesas em África, depois de Angola e da Guiné-Bissau

O **Banco Nacional Ultramarino**, banco público português subsidiário da Caixa Geral de Depósitos que operava em vários países, mas em especial nas antigas colónias portuguesas, **comemora 100 anos de vida**

**Os Estados Unidos da América começam a bombardear o Vietname do Norte.** A Guerra do Vietname só terminou 11 anos depois, com 2 milhões de vietnamitas e 58 mil americanos mortos

**Jack Ruby, o homem que matou Lee Harvey Oswald**, o presumível assassino do Presidente John F. Kennedy, é considerado culpado do homicídio de Oswald e sentenciado à morte na cadeira elétrica

**A Grécia, cujo rei Paulo I havia falecido no mesmo ano, recusa iniciar conversações com a Turquia** sobre a questão de Chipre

**A União Soviética lança o satélite "Voskhod" (que, em russo, significa "Alvorada"), pela primeira vez com três cosmonautas a bordo**

**Os Rolling Stones lançam o seu primeiro álbum** chamado simplesmente *The Rolling Stones* e fazem a sua estreia num programa televisivo dos Estados Unidos

**Estreia o filme de ação e espionagem Goldfinger**, o terceiro da série 007, com Sean Connery no papel do agente secreto James Bond

**Joaquim Leão, do Futebol Clube do Porto, ganha a Volta a Portugal em Bicicleta**

**Nascem Diana Krall, cantora e pianista canadiana de jazz e Dan Brown, escritor americano do bestseller O Código da Vinci, entre outros livros**

**Publicação dos livros O Cavaleiro da Dinamarca e Livro Sexto de Sophia de Mello Breyner Andresen.** Este último haveria de receber no mesmo ano o Grande Prémio de Poesia da Sociedade Portuguesa de Escritores

**O Presidente da República, Almirante Américo Tomás, inaugura no Tramagal a fábrica da Metalurgia Duarte Ferreira**, que prevê montar 600 camiões por ano

**É inaugurada a eletrificação do troço ferroviário entre Coimbra e a Pampilhosa**

**É analisado o anteprojeto, já aprovado pela Câmara Municipal de Lisboa, do prolongamento da Avenida da Liberdade**

**Fundeia no rio Tejo a maior esquadra de sempre que veio a Portugal constituída por 26 navios de guerra da NATO**

**É publicada uma portaria autorizando a PSP a utilizar o novo lema "Pela Ordem e pela Pátria"**

É fundada no Porto a "Cooperativa Árvore"

**Realizam-se manifestações no 1º de maio em Alpiarça, Algarve e Lisboa** onde se registam distúrbios no Rossio e na Avenida da Liberdade

Um autocarro que efetuava o percurso entre Lamego e Peso da Régua precipita-se de uma altura de 30 metros ao entrar na ponte desta vila que atravessa o rio Douro, provocando a morte de 5 estudantes adolescentes e de 2 adultos bem como vários feridos

[www.apg.pt](http://www.apg.pt)



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE  
GESTÃO DAS PESSOAS

O melhor do mundo  
está nas pessoas

## razões para ser APG

- **NETWORKING** "tell me who you know I will tell who you are"
- **FORMAÇÃO** "O saber não ocupa lugar"
- **INFORMAÇÃO** "No mundo de hoje, informação é poder"
- **APOIO LEGAL** "Porque é essencial jogar segundo as regras"
- **PROTOCOLOS** "A união faz a força"
- **PRESENÇA INTERNACIONAL** "APG worldwide"

"ser APG faz a diferença"  
Junte-se a nós

### Sede Nacional

Av. António Augusto de Aguiar, nº 106 - 7.º  
1050-019 Lisboa

Tel.: +351 21 352 27 17 • +351 21 358 09 12

Fax: +351 21 352 27 13

email: [global@apg.pt](mailto:global@apg.pt) • [www.apg.pt](http://www.apg.pt)

Pedro Mota Soares  
Ministro da Solidariedade, Emprego e Segurança Social



# Um Ministro otimista e realista

O mais novo Ministro da Nação, Pedro Mota Soares, Ministro da Solidariedade, Trabalho e da Segurança Social, faz parte da Comissão de Honra dos 50 anos da APG, uma das mais antigas associações profissionais do nosso País. Embora o tempo os separe, são as motivações e preocupações com as pessoas que os unem. A revista *Pessoal* dá-lhe aqui conta do que pensa o nosso Ministro sobre desemprego, formação, salários, trabalho precário, reformas e pensões e outros temas que fazem parte do dia a dia da gestão de pessoas.

por: **Catarina G. Barosa** fotos: **Tema Central**

**O** mundo do trabalho mudou muito na última década. Temos uma taxa de desemprego elevadíssima. Que tipo de desemprego temos e como combatê-lo?

O nível de desemprego que temos não pode deixar ninguém descansado. Felizmente a tendência foi invertida. Estamos no 17º mês consecutivo sem aumento do desemprego e a taxa baixou 3,1 pontos percentuais para os 14,3%. Mas há ainda muito a fazer. Especialmente para ajudar os desempregados de longa duração - normalmente com idades acima dos 45 anos - a voltarem ao mercado de trabalho e para ajudar os jovens a encontrarem uma oportunidade para mostrarem o que valem. Ora, isso só se faz dando espaço à economia, ao

**Nuno<sup>m</sup>**

**Ana<sup>m</sup>**

**ELEVAMOS AS SUAS POTENCIALIDADES.**

No Grupo Multipessoal, elevamos as suas potencialidades. Identificamos o melhor de cada candidato e adaptamo-lo ao mercado de trabalho. Deste modo, potenciamos o que de mais positivo há em todas as áreas em que intervimos: **outsourcing, trabalho temporário, formação e consultoria, recrutamento e seleção e outsourcing especializado na saúde e nas TI's.** Para que qualquer processo seja um êxito, existe uma fórmula simples: envolver o Grupo Multipessoal na operação. O resultado final será sempre o sucesso elevado às suas melhores expectativas.

 **grupo multipessoal**  
www.multipessoal.pt

sourcing<sup>m</sup> service<sup>m</sup> training<sup>m</sup> search<sup>m</sup> medical<sup>m</sup> upgrade<sup>m</sup>



crescimento e ao desenvolvimento das empresas. E é esse caminho que trilhamos agora, depois de ultrapassado o resgate financeiro a que tínhamos sido conduzidos, depois de consolidadas as contas públicas. Agora já nos é possível preparar a reforma do IRC, preparar a reforma do IRS para que o futuro seja mais aliviado e com ele cresça o emprego.

**Qual a taxa de desemprego mínima aceitável para um país poder ser uma referência em termos de mercado de trabalho?**

Não há mínimos aceitáveis, não há mínimos comportáveis. Um Governo nunca pode baixar os braços perante um cenário de desemprego, sobretudo como aquele que atravessamos. Conseguimos inverter a tendência de subida que se vinha a verificar desde 2002, mas temos todos muito a fazer.

**Considera que o mercado de**

**“Estamos no 17º mês consecutivo sem aumento do desemprego e a taxa baixou 3,1 pontos percentuais para os 14,3%.”**

**trabalho evoluiu mais rapidamente do que a legislação que se lhe aplica? Estamos a pensar no atual Código de Trabalho e nas alterações que se verificaram no mercado nos últimos dez anos.**

A segmentação do mercado de trabalho era um dos problemas que Portugal tinha a resolver. Vários estudos, inclusivamente do Banco de Portugal, alertavam para esse facto. Foi para ultrapassar esse problema que trabalhamos em estreito diálogo com os parceiros sociais.

Fizemos um conjunto vasto de reformas e é tempo de deixar que estas

medidas se façam sentir, agora, ao nível da competitividade e flexibilidade que nos foi exigida para a transformação de um mercado de trabalho cada dia mais exigente.

De pouco serve estarmos a tomar medidas sobre medidas sem que se avalie o seu efeito. É preciso deixar que o mercado de trabalho, as empresas, os empregadores, tenham tempo para compreender e absorver as mudanças. Tenham tempo para lhes dar a utilidade devida e evoluam para um cenário mais favorável. E pelos sinais positivos que vamos colhendo, vemos que o vão fazendo.

**Considera que se trata de um Código de Trabalho excessivamente protetor em relação ao trabalhador?**

Resultou de um equilíbrio que foi possível gerar entre parceiros sociais e Governo; representantes dos trabalhadores com capacidade de compromisso e entidades patronais. Se o compromisso for cumprido pelas partes o resultado será positivo para todos.

**Como qualifica a relação do atual Governo com os parceiros sociais?**

É, na sua grande maioria dos parceiros, uma relação assente no sentido de Estado, do respeito pelo compromisso e do superior interesse de Portugal. Os acordos de concertação que temos conseguido alcançar, num tempo tão difícil, são o essencial para Portugal, quer no plano interno, quer no plano externo.

**O que pensa da contratação coletiva existente? Faz sentido existir esta salvaguarda adicional de direitos dos trabalhadores?**

Precisa de ser dinamizada. Era preciso rever as condições em que se podiam emitir portarias de extensão. E nesse sentido trabalhamos para que a emissão de portarias de extensão ajudasse a dinamizar a contratação coletiva, indo ao encontro quer das preocupações dos parceiros sociais, quer dos interesses dos trabalhadores e empregadores.

Era também preciso rever regras, especialmente as respeitantes à caducidade das convenções coletivas, de forma a dar estímulos para que empregadores e trabalhadores se sentem à mesa, e negociem as





melhores condições para todos. Uma dinamização da contratação coletiva que dê corpo ao processo de modernização do mercado de trabalho que temos vindo a construir e que vai mostrando já alguns resultados.

**Os trabalhadores, principalmente os da função pública, têm sido extremamente penalizados com as políticas de austeridade postas em prática pelo atual Governo. Esta austeridade, além de ter diminuído o seu poder de compra, afetou também a relação de confiança entre os trabalhadores e o Estado. Como re-  
por essa confiança?**

Mostrando que todo o seu esforço não foi em vão. Que a situação de bancarrota em que recebemos o País a esse esforço obrigava, mas que re-

**“O que o Governo agora propôs foi aumentar o SMN a médio prazo, ligando este ao aumento da produtividade.”**

cuperado o futuro e o futuro dos seus filhos, esse esforço terá valido a pena. O Governo não tomou as decisões que tomou de ânimo leve, fê-lo pensando que não cumprir seria bastante mais penoso para todos, nomeadamente, porque não haveria dinheiro para pagar salários, pensões e prestações sociais. Corríamos o risco de sair do euro, o que representaria um desastre social. Mas o Governo fê-lo protegendo os mais fracos e excluídos e também pensando que não

cumprir seria hipotecar as futuras gerações e o seu futuro.

#### **Há funcionários públicos a mais?**

Tem de existir a negociação de uma política coordenada entre reformas antecipadas nas Administrações Públicas, objetivos de redução da despesa com pessoal através da requalificação, rescisões amigáveis e trabalho e reforma a tempo parcial, e os necessários, embora limitados, indicadores de renovação e contratação, nas Administrações Públicas, de modo a garantir o rejuvenescimento do Estado e dos seus serviços. Isso, sim.

#### **Qual seria o salário mínimo nacional aceitável para se viver razoavelmente no nosso País?**

A atualização do salário mínimo foi suspensa pelo anterior Governo do PS. Foi aliás o anterior Governo do PS que incluiu no memorando de entendimento a necessidade de existir consentimento prévio da Troika. Decorrente dessa decisão do Governo anterior o SMN esteve congelado durante três anos e meio.

O que o Governo agora propôs foi aumentar o SMN a médio prazo, ligando este ao aumento da produtividade.

#### **Como analisa a evolução da formação em Portugal?**

Os serviços públicos devem sempre redobrar esforços quando se trata de ajudar portugueses que estão em situações mais difíceis, especialmente com quem está no desemprego.

Seja na promoção de políticas ativas de emprego, na capacitação de trabalhadores e desempregados, na formação e na cada vez maior exigência de ir adaptando os recursos humanos às exigências do mercado laboral.

É com esse objetivo que temos vindo a articular conteúdos com cada vez mais empresas e com elas temos vindo a estabelecer maiores e melhores parcerias. Uma governança integrada nesta área é fundamental, pois só assim asseguramos que administramos a formação que o tecido empresarial precisa. Daí resulta uma melhor adequação à procura e melhores colocações. A verdade é que nos cinco primeiros meses de 2014 foram registadas 44 695 colocações, o que significa um crescimento de 41,8%

# SLOT

*Academy*



## A CONSULTORIA AO SERVIÇO DA FORMAÇÃO

### SEDE E DELEGAÇÃO DE LISBOA

Rua Camilo Castelo Branco,  
n.º 2, 5.º Esq., 1150-084 Lisboa  
Tel. 21 8479372 | Fax: 21 847 93 73

### DELEGAÇÃO DA MAIA

Edif. Rosa dos Ventos, Rua do Viso  
n.º 79, Piso 0, Loja 7, 4470-220 Maia  
Tel. 22 942 96 40/42 | Fax: 22 942 96 41

[admin.lisboa@slot.pt](mailto:admin.lisboa@slot.pt)



relativamente a idêntico período de 2013 e isso deixa-nos otimistas quanto ao futuro e confiantes que é esta a estratégia a seguir.

**O trabalho temporário tem vindo a crescer no nosso País. Há quem considere esta forma de contratação como precária. O que pensa sobre isso?**

Relativamente à precariedade há que estar atentos aos números.

No último ano, por exemplo, seja com contratos a termo, seja com contratos sem termo, houve sempre criação de emprego. Ambos os casos aumentaram em número.

Mas a criação de contratos com termo foi de 28 mil novos casos, enquanto os sem termo foram de 95 mil novos contratos celebrados. Por cada posto de trabalho a termo, as empresas celebraram com os seus novos trabalhadores 3,4 contratos sem termo.

E este é um indicador que não é apenas importante para quem sai do desemprego. É um indicador que reflete a estabilidade, a fase do ciclo económico ascendente, que é preciso para que a aposta em novos postos de trabalho seja duradoura, seja a longo prazo.

**Os portugueses começam a ficar assustados com o facto de sermos um País cada vez mais envelhecido. A população ativa no futuro pode não ser suficiente para sustentar as políticas sociais do Estado, em particular os pagamentos das pensões de reforma. É preciso fazer alguma coisa desde já. Este é um assunto que o preocupa? O que poderá fazer-se?**

Este não é um desafio apenas de Portugal. É uma preocupação europeia, um desafio para os países desenvolvidos. Reformar o Estado Social é por isso condição primeira para assegurar que o mantemos.

Nas prestações sociais temos de garantir que chegam a quem, efetivamente, delas precisa, diminuindo o seu risco moral e a exposição ao abuso e à fraude.

E relativamente às pensões temos que terminar a reforma que em 2007 ficou incompleta. Esse conjunto de medidas está em curso: alterámos a idade de acesso à reforma com base num novo fator de sustentabilidade,



**“...ainda recentemente conseguimos o maior pacote de investimento dos últimos três anos: 391 milhões de euros que deverão criar 406 postos de trabalho”**

aproximámos o regime da Caixa Geral de Aposentações do regime geral da segurança social, baseados na justiça e equidade. E para o futuro, conseguimos garantir que o regime de pensões em Portugal está mais perto da sustentabilidade, respeitando as expectativas de gerações presentes e gerações futuras.

**Há uma nova pobreza em Portugal, aquela que resultou desta forte crise económica e financeira. Hoje temos pobres instruídos mas emocional-**

**mente destruídos. Reconhece este novo tipo de pobreza?**

Resulta de uma crise de oportunidades e são essas oportunidades que temos vindo a construir, quer por via da atração do investimento estrangeiro – por exemplo, ainda recentemente conseguimos o maior pacote de investimento dos últimos três anos: 391 milhões de euros que deverão criar 406 postos de trabalho – quer por via da consolidação do comportamento económico no nosso País que dá, hoje, nota de inversão e de crescimento. Mas durante este período duro, nunca descurámos quem mais precisava e graças a um programa de emergência social que lançámos mal tomámos posse, foi possível mitigar o efeito da crise junto daqueles que a ela estavam mais expostos, aqueles que menos rendimentos tinham: aumentando pensões para um milhão de pensionistas que recebiam as pensões mais baixas, majorando subsídio

de desemprego para casais em situação de desemprego, criando um novo modelo de resposta social em parceria com as instituições sociais.

**São os Gestores de Pessoas e os Gestores em geral que, no dia a dia, convivem com os problemas dos trabalhadores. Que palavras de esperança e alento lhes daria em relação ao futuro?**

Que confio nas suas capacidades de liderança. Que mais que gestores têm de ser líderes, motivando os seus trabalhadores, gerindo e mitigando conflitos, criando e desenvolvendo fatores de diferenciação que traga a Portugal maior competitividade. As reformas que temos vindo a fazer ao nível laboral visam facilitar estas suas tarefas. E aquelas que a nível fiscal desejamos implementar para futuro também.

Porque além do equilíbrio orçamental há o equilíbrio no emprego para atender. E deste último pode resultar tudo o resto. 

**Pedro Mota Soares** exerceu a profissão de advogado como Associado Sénior na Nobre Guedes, Mota Soares e Associados.

Após a licenciatura em Direito, fez uma pós-graduação em Direito do Trabalho, sendo assistente na Faculdade de Direito da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, nas cadeiras de Ciência Política e Direito Constitucional I e II e Introdução ao Direito Comunitário I e II, tendo também lecionado as cadeiras de Direito Internacional Público e de Direito da Saúde e Bioética.

No XIX Governo, até 24 de julho de 2013, foi Ministro da Solidariedade e Segurança Social.

Deputado na X Legislatura, foi Presidente do grupo parlamentar do CDS/PP, onde exerceu as funções de Coordenador da Comissão de Trabalho, Segurança Social e Administração Pública, de Vice-Presidente da Comissão de Ética, Sociedade e Cultura e de membro da Comissão Eventual de Revisão Constitucional e do Grupo de Trabalho da Reforma do Parlamento. Anteriormente, desempenhara as funções de Vice-Presidente do grupo parlamentar, de Coordenador do CDS/PP na Comissão Parlamentar de Saúde e Toxicodependência e de membro da Comissão Parlamentar do Trabalho e Segurança Social.

Foi Presidente da Juventude Popular entre 1996 e 1999, Secretário-Geral do CDS/PP, de 2002 a e 2005, e Vice-Presidente do CDS/PP. Foi igualmente Vice-Presidente dos Jovens Conservadores Europeus.

É coautor de *O Novo Código de Trabalho, Anotado e Comentado*, Áreas Editoras, 2009, e do *Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social*, Coimbra Editora, 2011.

Fonte: Sítio do Governo de Portugal, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social



**PERSPECTIVAS INFLUENCIAM DECISÕES** Mesmo utilizando a melhor tecnologia, será que a sua comunicação é eficaz?

**blink** Consulting  
www.blinkconsulting.eu

# Quem foram os 13 Presidentes da APG?

Os últimos 50 anos correspondem, provavelmente, ao período da história em que a humanidade assistiu à maior concentração de eventos relevantes para um acelerado desenvolvimento tecnológico, social e económico. A conquista do espaço, a guerra do Vietname, o computador, os transplantes de órgãos, o 25 de abril, a queda do muro de Berlim, a adesão de Portugal à CEE, o Euro, as redes sociais, a crise dos mercados financeiros e tantos outros eventos. Durante este período fascinante, em Portugal, a APG foi liderada por 13 presidentes que, certamente, viram a sua atuação influenciada pela realidade histórica do momento. A *Pessoal* quis saber mais sobre quem, desde 1964, procurou levar a APG mais longe.

Nº Sócio	Nome	Mandato
1	Raul Júlio Almeida P. Marques Caldeira	1964/1968
7	Henrique José Monteiro Santa Clara Gomes	1969/1970
42	Pedro Cabo Fernandez	1971/1973
125	Amadeu Castilho Soares	1974/1975
221	René António Cordeiro	1976/1979
612	Manuel van Hoff Ribeiro	1980/1981
92	Francisco António Peres Coelho*	1982/1987
772	Fernando Manuel de Lemos Campião Silveira	1988/1989
826	Pedro Manuel dos Santos Mendes	1990/1997
1308	Carlos Alberto dos Santos Martins Moura	1998/2000
487	Jorge dos Santos Marques	2001/2009
935	Margarida Maria Sales Sousa Barreto Neves Coelho	2010/2012



#### \* Francisco Peres Coelho, Presidente da Direção da APG de 1982 a 1987

Francisco Peres Coelho nasceu em Beja em 1936, mas foi em Lisboa que a sua vida ganhou dimensão. Completou a sua Licenciatura em Ciências Histórico-Filosóficas pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Paralelamente, Francisco foi também Investigador do Instituto de Psicologia Aplicada ao Trabalho. Ocupou o cargo de Responsável de Pessoal na Petrosul e Quadro do Departamento de Pessoal da Sociedade de Petróleos – SONAP e foi também Diretor-geral de Pessoal da Petrolgal. Como Presidente da APG, cumpriu dois mandatos, entre 1982 e 1987. Faleceu em 2000.

Raúl Caldeira, Presidente da APG entre 1964 e 1968

# O Presidente que desafiou o regime e fez nascer a APG

Em plena ditadura, e com Portugal numa redoma política e social, Raúl Caldeira e um conjunto de notáveis, tiveram a coragem de, no longínquo ano de 1964, constituir a Associação Portuguesa dos Diretores e Chefes de Pessoal. O *status quo* da Gestão de Pessoal estava prestes a mudar.

por: **João Pinheiro da Costa e Maria Belo dos Santos**



## **O** s princípios que levaram à criação da APG ainda subsistem?

Mais do que subsistem, estas coisas são como o bem e o mal, vamos sempre tentando fazer o bem, mas não conseguimos, é um processo. Isto é um processo contínuo, não é “gerir”, é “gerindo”. Isto nunca está perfeitamente tudo a funcionar bem, por isso, por mais que se faça, há sempre muito a fazer. Um dos grandes pontos fracos do nosso tempo e da nossa sociedade é a pouca importância ou reduzida importância, que se dá às pessoas nas organizações. O mal de Portugal é não ser gerido na ótica de dar a maior importância às pessoas.

## **Como é que era a Gestão de Recursos Humanos em plena ditadura?**

Era uma luta muito complicada, porque, além de tudo, ainda tínhamos de andar a fazer esquivas e a “pôr em

sentido” a PIDE. Era muito mais difícil do que hoje e muito mais complexo. Como estávamos no princípio, não havia suporte político, não havia coisa nenhuma, era tudo feito de raiz. Costumo dizer, com algum orgulho, que conseguimos fazer em Portugal, e depois até na Europa, em 1962, pelas organizações e direções das pessoas, mais do que os políticos conseguiram fazer na Europa dos Políticos. Estive presente na criação da Associação Europeia em 62 e, dois anos depois, consegui reunir um conjunto de pessoas e de empresas para construir a APG e fizemos tudo sem pedir licença a ninguém, nem ao Ministério dos Negócios Estrangeiros, nem às gentes da política - fizemos isto para melhorar a forma de serviço das organizações, e para melhorar o País.

## **Quais foram os maiores desafios desse período na Gestão de Pessoas e para a APG?**

A área que hoje chamamos Direção Pessoal, não tinha a possibilidade de ter um impacto tão acentuado como tem hoje, por serem atividades relativamente recentes e que começaram por ter sobretudo atividades de natureza administrativa. Depois, os sindicatos, que em Portugal não eram bem sindicatos - eram umas organizações prometidas pelo Governo que era fascista. Era tudo uma tropa que não dava importância às pessoas, não havia liberdade de expressão, não havia liberdade de opinião, não havia liberdade de associação, também não ha-

via liberdade para fazer a Associação Portuguesa de Diretores e Sistemas de Pessoal. Mas apesar de não haver liberdade, nós fizemo-la, e ainda bem.

## **O que é que recorda com mais saudade desse tempo?**

Há um indivíduo da minha idade que costuma dizer: “eu tenho 87 anos, se não tenho cuidado, qualquer dia estou velho”. Tenho saudades da genica que tinha, tenho saudades da força que tinha. Mas talvez do que tenho mais saudades na APG foi termos conseguido transformar a Associação numa instituição que estava na vanguarda destas coisas em Portugal, e depois de ter sido Fundador da Associação Europeia e de ter sido a vanguarda destas coisas em Portugal e na Europa. \_\_\_\_\_

Raúl Caldeira, natural de Lisboa, tem 87 anos, 60 dos quais dedicados à Gestão das Pessoas. Foi um dos fundadores da APG, seu primeiro presidente e sócio número um. O seu currículo académico conta com uma licenciatura em Economia pelo Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras. No início da década de 90, recebeu o prémio “George Petipas”, uma espécie de “Óscar” da gestão de RH dado pela Federação Mundial das Associações de RH. Em 1952 foi ginasta olímpico nos jogos de Helsínquia.

Henrique S. C. Gomes, Presidente da APG entre 1969 e 1970

# A PIDE contagiava com medo a liberdade

A APG vivia à margem dos confrontos políticos e por isso conseguiu sobreviver ao período do Estado Novo sem grandes sobressaltos. As grandes organizações começavam a sentir necessidade de organizar os seus Departamentos de Pessoal e surgiam as primeiras estruturas de RH, explica-nos Henrique Santa Clara Gomes, o segundo Presidente da APG.

por: **João Pinheiro da Costa**



## Como era a GRH na altura em 1970?

A gestão de RH não constituía um modelo coerente testado e aceite com objetivos claros e metodologias consensuais. As empresas organizavam-se para dar a resposta aos seus problemas diários. As que tinham maior dimensão e *know-how* começavam a ter departamentos específicos para tratar do melhor enquadramento das pessoas nas devidas funções. Isto provocou o progressivo avanço e o aparecimento dos “homens de pessoal”. Estas pessoas eram uma espécie de técnicos ou de artesões numa arte, por cima na hierarquia.

## Traçava-se um perfil do trabalhador e um perfil das necessidades que a empresa tinha?

(Risos) Mas isso foi sendo estabelecido progressivamente, porque, e apesar de

assim ter sido, havia sítios onde familiares dos administradores ocupavam cargos de chefia...

## A APG passou ao lado da efervescência social que começava a surgir?

Passou e não senti. Porque esses problemas não eram discutidos, sabia-se que existia a facilidade de manobra por parte da polícia política para obter informações e através da fiscalização de correspondência e escutas telefónicas e, também, opiniões banais que recolhia. Desta forma, a PIDE fazia-se sentir e as pessoas tinham naturalmente receio e não estavam na disponibilidade de perder o emprego por conta de uma dica que dessem, mesmo que fosse sem segundas intenções. Os valores em si da liberdade de expressão, ou os direitos do trabalhadores, também não estavam esclarecidos.

## Como é que foi ser Presidente da APG?

O tempo foi muito curto e considero que é muito difícil e pouco indicado fazer um juízo de valor sobre toda uma atividade que estava nascente. A Associação estava em crescimento. Nesse período lancei as bases de um jornal, que viria a ser a revista mais tarde, tive que procurar instalações próprias para a Associação e alugámos um andar no Campo Pequeno; depois preparar o encontro anual e manter a realização de jantares-debate. Aquele que recordo com especial atenção foi um em que estive presente como convidado o Dr. Francisco Sá Carneiro e

o Dr. Francisco Pinto Balsemão.

## Dessas situações que viveu e de que fez parte, qual é aquela que destaca enquanto Presidente?

As que me foram mais caras foram os dois Encontros Nacionais. Porque empenhámo-nos a mobilizar, à volta de um tema, um conjunto de inteligência que normalmente andava dispersa e que pôde dar o seu contributo. Penso que um dos temas de um dos Encontros, foi “a formação de um homem de pessoal” e o do segundo foi “como participar na empresa” – uma questão delicada e que hoje em dia não sei, com franqueza, como é que está. Não existe, desapareceu magicamente.

## O que é que faltou fazer durante esse mandato?

Não tive tempo de fazer tudo o que queria. Pela negativa, se me perguntasse se havia alguma coisa que não voltaria a repetir, era a entrevista ao *Diário de Lisboa*... \_\_\_\_\_

Henrique Santa Clara Gomes licenciou-se em Direito e foi Diretor e Consultor da SACOR e Presidente do Conselho de Administração da Sociedade de Estudos para o Desenvolvimento de Empresas. Do seu percurso profissional destaca-se a passagem pela administração da Brisa, da SOREFAME e da Equimetal.

Pedro Fernandez, Presidente da APG entre 1971 e 1973

# O mandato que testemunhou o início do fim da ditadura

O fim do Estado Novo precipitava-se e a APG entrava na sua primeira década de existência. Pedro Cabo Fernandez recorda que, naquela altura, Gestão de Pessoal era remunerações, admissões, promoções e pouco mais. O significado era distinto daquele que depois veio a adquirir na Gestão das Empresas.

por: **João Pinheiro da Costa**



## Como foi ser Presidente da APG entre 1971 e 1973?

Retroativamente, não só como presidente, mas também como sócio-fundador da então APDCP guardo as melhores recordações. Quando estive na presidência, correspondeu a Portugal e à nossa Associação preparar e realizar o encontro anual de chefes e diretores de Pessoal da Europa – VI Congresso Europeu da EAPM – que teve lugar em Lisboa, entre 24 a 28 de junho de 1973. Relembro, com alegria, que para além de inovador, dizerem que foi o melhor. Penso que colaborei na elaboração dos estatutos, na promoção da Associação, mas nunca fiz trabalho de secretariado, pois não tinha tempo. Nunca tive uma função específica a não ser a de Presidente. Nesse período, a APDCP transferiu uma percentagem dos lucros para a associação europeia pela primeira vez na sua história. Guardo as melhores

lembranças de todos os colegas mas, ferindo a sua natural modéstia, seria o Dr. Raúl Caldeira a figura que destaca dos primeiros anos de vida da Associação. O Dr. Raúl foi a figura mais destacada e mais importante e também o Dr. Henrique Santa Clara Gomes, o segundo presidente, e o meu Vice-presidente, o Dr. Amadeu Castilho Soares, que depois me sucederia.

## De que forma chegou até à Direção da Associação?

Mesmo com duas listas a sufrágio, não me recordo de grandes disputas. Pelo menos, que tivesse conhecimento. Nem sei porque me escolheram. Basta ver a minha maneira de ser e atentar no facto de a função não ter remuneração e só dar trabalho e incómodo. Embora tenha sido uma grande satisfação em assumir a presidência. O contacto inicial foi feito pelo Dr. Raúl Caldeira que era funcionário superior da CUF, que nessa altura era uma das empresas, talvez a mais importante, que tinha o desenvolvimento paternalista da função pessoal.

## Como era feita a Gestão de Pessoal nesse tempo?

Naqueles anos estava a trabalhar na SONAP, dos petróleos. Iniciei-me a trabalhar na SONAP, no Departamento de Expediente e Pessoal. Naquela altura, “Pessoal” era remunerações, admissões, promoções e pouco mais. Não

tinha o significado que depois veio a adquirir na Gestão das Empresas.

## Mas não existia ninguém afeto em exclusividade à Gestão de Pessoal?

Nos primeiros anos da década de 60 havia uma série de pessoas que no seu trabalho se dedicavam de alguma forma à gestão de pessoal.

## Como foi dirigir a Associação nos anos finais da ditadura?

Nunca fui político, mas sim um gestor de empresas. Sempre procurei gerir os interesses, até porque o que se chama agora ditadura... Tenho uma teoria simples: a nós calhou-nos viver tanto num regime socialista como num regime ditatorial, uma teoria do Estado que no fundo era uma ditadura. Pessoalmente, durante o Estado Novo, nunca tive problemas políticos. —P

Pedro Cabo Fernandez é Licenciado em Direito. Depois de mais de 20 anos na SONAP, sempre dedicado à função de pessoal, esteve no Canadá até 1979 como Diretor-geral de uma empresa financeira. Regressou a Portugal para exercer atividades profissionais como gestor público. Terminou a carreira profissional no IPE – Investimentos e Participações do Estado.

## Amadeu Castilho Soares, Presidente da APG entre 1974 e 1975

# Presidente no ano da Liberdade

Portugal testemunhava o fim do regime e o começo da democracia, quando Amadeu Castilho Soares tomou as rédeas da direção da APG. O país abria-se ao mundo e marcava passo na conquista do conhecimento. A Gestão de Pessoas, como todas as outras áreas, valorizou-se com a liberdade alcançada em abril.

por: **João Pinheiro da Costa e Maria Belo dos Santos**



**C**omo foi ser Presidente da APG durante o período mais importante da democracia portuguesa?

Não foi fácil, mas também tive facilidades pelas quais não esperava. E tive essas facilidades, por aquilo que habitualmente era exigido pelos indivíduos de influência comunista. As recordações que tenho levam-me a pensar, com alguma simpatia e apreço, na prestação que tive como Presidente da APG.

**Como é que estavam estruturados os Departamentos de Gestão de Pessoal? Era muito diferente de hoje?**

Não sei bem como é que hoje se faz, mas naquele tempo havia uma divisão administrativa, que tal como as outras, lidava com assuntos desde as finanças

à contabilidade e, também, de informática – que começava a ser introduzida naquela altura. Por exemplo, na empresa onde trabalhava, era divulgado anualmente um relatório pelos superiores de cada departamento, um relatório sobre cada trabalhador, para saber se era um bom ou mau empregado. No fundo era uma avaliação de desempenho. Era importante a palavra dos superiores, porque aquilo não podia ser feito conforme o entendimento de cada um. Havia um trabalho de habituação dos superiores sobre a situação dos empregados em hierarquias mais baixas.

**O que trouxe o 25 de Abril às empresas?**

As pessoas começaram a assumir uma atitude de contestação. Havia uma prática recorrente de dizer mal de todos os superiores hierárquicos, e isso assumia-se sempre dentro da instituição. Era uma atitude de protesto e de desagrado, especialmente contra a organização e contra as pessoas que consideravam responsáveis, ao ponto de terem comportamentos insultuosos em relação a alguns dos superiores.

**E qual foi o papel da APG ao longo deste tempo?**

O papel da APG era sustentado fundamentalmente nas conferências que organizava e na disseminação das novas tendências.

**Quando se olhava para o futuro, como eram perspetivados os Recursos Humanos?**

O futuro em Portugal tinha sempre um horizonte condicionado, por isso, os gestores da altura olhavam com muita atenção para o que se passava nos países do centro da Europa, como França por exemplo; a partir daí nós tirávamos esse conhecimento do que seria o nosso futuro, aderindo também a essas práticas. Isso preenchia as nossas ambições e aquilo que transmitíamos para as administrações.

**O que destaca mais no seu mandato?**

Atendendo à grandiosidade daquilo que foi feito, destaco o 6º Congresso Europeu de Recursos Humanos da EAPM. Durante muitos anos, foi considerado o maior congresso da Associação Europeia. É uma coisa de que me orgulho de ter feito e que nos deve ainda orgulhar pelo que fomos capazes de fazer. ──▣

Amadeu Castilho Soares foi Chefe dos Serviços de Pessoal do ex-Banco de Angola até 1972, Diretor-geral do Ministério da Reforma Administrativa e Diretor da União de Bancos Portugueses em 1984. Durante o seu mandato, como Presidente da Direção da APG, foi organizado na Fundação Calouste Gulbenkian, em Lisboa, o 6º Congresso Europeu de Recursos Humanos da EAPM.

Réné Cordeiro, Presidente da APG entre 1976 e 1979

# O Presidente do pós-25 de Abril

Foi num contexto de convulsão social, pós-25 de Abril, que René Cordeiro desempenhou funções como Presidente da APG. Com uma Constituição da República recentemente aprovada e num clima onde as preocupações em relação ao crescimento económico não eram prioridades no diálogo social, a formação profissional e a contratação coletiva estavam na ordem do dia e mereceram a atenção da associação.

por: **João Pinheiro da Costa**



**“Talvez os titulares de postos de trabalho carecessem de conhecimentos processuais e organizacionais mas, por outro lado, havia mais conhecimentos práticos profissionais.”**

## Qual a situação mais marcante que viveu como Presidente da Direção da APG?

De novo, por memória, apoiar responsáveis da função que sofriam algum tipo de injustificadas represálias, a regularização da edição da revista da Associação, o arranque e a regularização de ações de formação, o envolvimento em ações internacionais, a constituição do Grupo Euro-latino (que agrupava as associações de Portugal, Espanha, França e Itália), o Secretariado Ibero-Americano (que agrupava as associações de Portugal, Espanha e dos países da América Latina), a constituição da Delegação Norte da APGTRH, o envolvimento nos Encontros nacionais, entre outras tantas.

## Olhando para trás o que poderia ter feito diferente?

Diferente, não me ocorre, talvez, e isso sim, porventura mais. —□

**E**m abril de 1976 foi promulgada a nova Constituição. Como foi recebida a nova Lei Fundamental pelas empresas e trabalhadores?

Fazendo a memória recuar 38 anos, creio que a nova Constituição terá sido recebida como um passo natural do processo de democratização do nosso País.

**Viram-no como um fator de maior proteção ou como um entrave ao crescimento?**

Como fator de proteção. Não recordo que o crescimento da economia fosse, então, matéria prioritária no diálogo social...

**Como se posicionou a APG nestes novos contextos?**

Recordo que a APG, então APG-TRH, se posicionava, como sempre, como campo de reflexão, de formação e de ação da Função Pessoal nas organizações.

**E quais foram os maiores desafios ao logo desse período?**

Assegurar o reconhecimento da importância da Função Pessoal nas organizações, particularmente naquelas de menor dimensão, e o seu necessário contributo para o desenvolvimento delas.

**Qual o perfil dos trabalhadores neste período?**

Desenhar um perfil “moda” não se me afigura fácil. Talvez os titulares de postos de trabalho carecessem de conhecimentos processuais e organizacionais mas, por outro lado, havia mais conhecimentos práticos profissionais ministrados pelas escolas profissionais...

**O que tinha mais importância para os DRH?**

A negociação coletiva, a procura de mecanismos de envolvimento das pessoas e a sua formação profissional.

Réné Cordeiro é licenciado em Gestão de Empresas pelo ISCTE e foi Diretor de Pessoal da Hoechst Portuguesa, Diretor do Serviço de Pessoal dos CTT e Diretor-geral para o Pessoal e Relações de Trabalho da TAP.

## Manuel van Hoof Ribeiro, Presidente da APG entre 1980 e 1981

# O engenheiro da APG

Portugal já vivia em democracia mas ainda não fazia parte da União Europeia. Manuel van Hoof Ribeiro, apostou, como presidente, na valorização do trabalho e no aumento da qualidade de vida dos trabalhadores.

por: **João Pinheiro da Costa**



**O papel desempenhado pela APG ao longo destes 50 anos foi importante?**

No decorrer dos nossos 50 anos de existência verificaram-se sistematicamente desenvolvimentos que beneficiaram os Recursos Humanos, aumentando a sua capacidade de valorizar a qualidade dos serviços que prestavam e de, simultaneamente, tornarem mais aceitável a qualidade de vida de todos. A APG tem, manifestamente, acompanhado e discutido todos os novos procedimentos acolhendo, através da qualidade e do interesse de muitos dos seus responsáveis todas as novas técnicas passíveis de simplificarem e enriquecerem o património português. Em todos estes campos de atuação o papel da APG foi notável e merecedor da gratidão dos que viram o seu trabalho valorizado e a economia e qualidade de vida dos trabalhadores aumentada. O futuro não é, sejamos claros, isento de acontecimentos graves. Os Governos não corresponderam e os con-

**“A maioria das matérias que vi discutidas e comentadas eram enriquecedoras, pese embora a falta da presença de responsáveis do Governo que se limitaram, quando presentes, a ler um discurso...”**

ceitos de crise, apoiados pelas novas artes de guerra, sobrepueram-se aos interesses de uma política de equilíbrio. É uma situação real que temos de prever, mas para a qual não chega responder com Democracia e Oferta e Procura de Qualidade de Vida.

**Como era feita a gestão no início da década de 80?**

A Gestão de Pessoal era uma preocupação constante. Durante anos fiz um percurso profissional no Grupo da CUF onde se trabalhava com liberdade e profissionalismo e se atualizavam os novos saberes.

**Qual foi a importância dos Encontros Nacionais da APG?**

Assisti a grande número de Encontros e fiz-me, sempre que possível, acompanhar pelos elementos que participavam direta e indiretamente no desenvolvimento das disciplinas que integravam atividades de RH. A maioria das matérias que vi discutidas e comentadas eram enriquecedoras, pese embora a falta da presença de responsáveis do Governo que se li-

mitaram, quando presentes, a ler um discurso...

**O que retém do período da sua presidência?**

A qualidade dos intervenientes profissionais e a solicitação, atendida, dos contactos de rotina com o Senhor Ministro do Trabalho, que se passaram a verificar.

**O que foi alcançado nesse biénio?**

A participação de um grande número de Associados em praticamente todas as manifestações associativas. A presença constante e enriquecedora do Professor Raúl Caldeira e de outros antigos responsáveis, tal como a de profissionais que acabaram por enriquecer o então Ministério do Trabalho. Como é do conhecimento geral a evolução política superou, entretanto, a dos profissionais, situação que, infelizmente, é hoje uma preocupação sempre presente. **—P**

Manuel van Hoof Ribeiro é licenciado em engenharia Químico-Industrial pelo Instituto Superior Técnico de Lisboa, foi Presidente do Conselho de Administração da BRISA, onde foi responsável por todas as fases de privatização da empresa, pela expansão da rede de autoestradas e pelo início do processo de internacionalização. Terminou a sua carreira profissional como Administrador do Grupo José de Mello. O seu mandato, como Presidente da Direção da APG teve lugar entre 1980 e 1981.

Fernando Silveira, Presidente da APG entre 1988 e 1989

# A Gestão de Pessoal como função estratégica

O final da década de 80 encerrava um dos momentos históricos da política portuguesa – a entrada para a então CEE – e conferia à década seguinte as melhores expectativas devido aos fundos comunitários. Fernando Silveira, que cumpriu mandato entre 1988 e 1989, lembra que foi neste período que a organização da Gestão de Pessoal ganhou substância.

por: **João Pinheiro da Costa** e **Maria Belo dos Santos**



**Portugal no final ainda da década de 80 assistiu a uma pressão demográfica no litoral. Havia atenção a este novo fluxo de força laboral que vinha do interior?**

Nas empresas com que lidava não notámos muito essa situação, porque nós já tínhamos uma Gestão provisional, andávamos um bocadinho à frente e procurámos as necessidades antecipadamente. Nos anos 80, o que começou a acontecer, foi que algumas empresas, as mais desenvolvidas, começaram a passar por melhorias salariais, quer fixas quer variáveis e começou-se a perceber que os RH começavam a ter um peso maior, com uma tendência para crescer mais rapidamente que a própria empresa. E aí começou uma nova fase. As empresas que andavam mais à frente tiveram a preocupação de racionalizar e começar a pensar estrategicamente. A médio prazo começaram a projetar a evolução da situação do pessoal e houve até uma fase de redução de efetivos. As empresas cresceram muito e houve a necessidade de levá-las à dimensão mais adequada e, por conseguinte, a partir dos anos 80, começaram as grandes empresas a fazer uma racionalização de efetivos, o que lhes permitiu passar esta fase sem grandes alterações.

**Como estava a APG no final da década de 80?**

A APG estava com pouca atividade, era praticamente só o diretor, o presidente, e pouco mais que iam à Asso-

ciação. No fundo, só funcionavam as tarefas administrativas e pouco mais. Aí tivemos a necessidade de criar alguns serviços, com alguma especialização, no princípio em regime de voluntariado, ou semi-voluntariado e depois com tendência para a profissionalização. Por conseguinte, dedicámo-nos à revista *Pessoal*, que tinha estado parada, e passou a ter um número mensal, recriámos o gabinete de apoio jurídico aos sócios, criou-se um gabinete de comunicação, onde tínhamos informação, um repositório de artigos e livros da especialidade ligados à Gestão e, de certo modo, com técnicos preparados começámos a preparar o caminho para alguma profissionalização que se veio a verificar.

**Qual é o episódio que guarda com mais carinho do seu mandato na APG?**

Não há um episódio concreto, mas guardo sobretudo a ligação com as pessoas. O valor que dou foi, de facto, à colaboração e o estreitamento de laços entre as pessoas que trabalhavam na Gestão de Recursos Humanos. ──

Fernando Silveira, natural de Coimbra, nasceu em 1935 e licenciou-se em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa. O seu percurso profissional passou pela Portucel, onde foi Diretor de Recursos Humanos.

**E** m Junho de 1985, Portugal assinou o tratado de adesão à CEE. Como caracteriza a GRH nesse período?

Nessa altura, usávamos os instrumentos de Gestão Pessoal, mas de uma forma isolada não agregada. Esta era a principal característica. Por conseguinte, havia sistemas de funções, de carreiras profissionais, avaliações e também outros instrumentos, mas eram aplicados isoladamente. Os anos 80 são caracterizados precisamente pelo desenvolvimento da informática, das técnicas de comunicação e as empresas começaram a agregar em sistemas uniformes e de certa forma ligados à própria estratégia da empresa. A função “Pessoal” passou a ser uma função ao primeiro nível da direção; por conseguinte, uma função estratégica e nessa altura é que se dá o desenvolvimento da agregação dos vários instrumentos de Gestão.

Pedro Mendes, Presidente da APG entre 1990 e 1997

# A APG no mapa da Europa e da América Latina

Portugal fazia parte da UE, vivia talvez os anos de ouro, mas ainda não de Euro. Pedro Mendes foi Presidente num período de grandes mudanças, com a modernização da GRH em marcha por via dos avanços informáticos. Chegou à Presidência por acreditar que se pode sempre fazer melhor e por não ter medo de dizer o que está mal.

por: **João Pinheiro da Costa**



## O que o levou a Presidente da APG?

Era um sócio empenhado da APG. Ia a todos os eventos e no fim de um dos nossos encontros anuais que, no meu entender, teve muito pouca qualidade, fui ter com um dos diretores e manifestei o meu desagrado. Respondeu-me: És capaz de fazer melhor? Ao que respondi que acreditava que sim. Continuou: o que nós precisamos é de gente capaz de trabalhar para a APG e de fazer melhor. Reunimos às quintas-feiras, podes aparecer que serás bem-vindo! Assim fiz, comecei a aparecer e, passados três anos, fui eleito Presidente da Direção Nacional da APG. Fui reeleito mais duas vezes e saí em 1997 por ter sido eleito para presidir à European Association for Personnel Management (EAPM).

## Como é que a APG viveu a década de 90?

Procurámos passar a ser uma voz que fosse ouvida por todos os envolvidos no mundo do trabalho. A aposta numa melhoria da nossa imagem teve resultados importantes: modificámos a revista *Pe-*

*soal*; alterámos a sigla para APG; mudámos de instalações; fizemos uma aposta forte para explicar às nossas congéneres europeias que, afinal, éramos a quarta Associação de RH com mais membros; chamámos as universidades como parceiros indispensáveis à melhoria do conhecimento do *State of the Art*; batemos à porta de governantes e responsáveis da UGT e da CGTP; e fomos ouvidos com alguma frequência pelo Presidente do então CES. A vida da APG nos anos 90 é uma história linda, mas não cabe nestas linhas.

## As preocupações de 1997 são diferentes das de 2014?

Com certeza que sim. Em termos de gestão tudo muda se passarmos de um período de esperança e de crescimento para um período em que as Pessoas têm sido tão agredidas e apresentadas como a raiz de todos os males. Talvez sejam as Pessoas sim, mas aquelas que tão mal nos geriram: Governantes e empresários e seus fantásticos consultores. Claro que houve e sempre haverá exceções...

## O que tinha mais importância para os DRH?

Ainda havia muito peso das funções administrativas, mas os sistemas informáticos começavam a vir em nosso auxílio! Destacaria também o Recrutamento e Seleção, a questão das remunerações variáveis, em particular dos quadros e dirigentes.

A mudança acelerada no mundo das organizações e a grande questão: Quais os

perfis de qualificação para as Empresas do Futuro? Resumindo, poderia dizer que nos anos 90 começam a ganhar força todas as grandes questões que preocupam os gestores de Hoje.

## Quais foram os momentos de destaque que a APG viveu nesses anos?

Já falámos em muita coisa de que nos orgulhamos, mas gostava de destacar dois momentos: A dedicação da maioria das Pessoas que integraram as listas dirigentes a que tive o privilégio de presidir e a competência e dedicação do corpo permanente de colaboradores da APG; e a realização do Congresso da EAPM 1997, que reuniu em Lisboa 1250 colegas de toda a Europa e muitos, mais de 200, da América Latina e que, ainda hoje, é lembrado como um dos melhores e mais participados de sempre.

## Há alguma coisa que poderia ter feito diferente?

Haveria sempre. Todos podemos fazer melhor. \_\_\_\_\_

Pedro Mendes, nascido em Lisboa, foi DRH da Companhia de Seguros Império, da LISNAVE e dos Hospitais da CUF. Foi Presidente da Direção da APG entre 1990 e 1997, tendo sido neste período organizado em Lisboa, o 18º Congresso Europeu de Recursos Humanos, um dos maiores e mais bem-sucedidos congressos da EAPM.

Carlos Moura, Presidente da APG de 1998 a 2000

# O presidente do fim do milénio

Carlos Moura foi Presidente da APG no período em que se deu o fenómeno da globalização. Surgiram novas tendências e abordagens na Gestão de Recursos Humanos e as organizações passaram a olhar para os vínculos laborais de forma distinta.

por: **João Pinheiro da Costa** e **Maria Belo dos Santos**



**O** que é que significou para si, ter sido Presidente da APG?

Foi um privilégio e um enorme prazer. E foi um privilégio, porque é uma instituição com muitos anos, com uma vida própria, um trajeto, uma história e com uma enorme credibilidade que ainda hoje se mantém e tem vindo a ser reforçada. Os momentos vividos durante aquele mandato foram muito interessantes, porque Portugal estava numa fase em que a economia era mais saudável do que é atualmente. Sublinho que foi um enorme prazer e uma honra coordenar uma equipa durante esses anos nesta casa.

**A Expo'98 ocorreu durante o seu mandato. Esse evento mudou a face do Trabalho Temporário?**

Não foi apenas esse fenómeno cultural que determinou uma evolução diferente das relações laborais com os portugueses. Digamos que já era um caminho que se vinha a percorrer, era uma tendência que se sentia, que tem muito a ver com a realidade, não só nos momentos da curva positiva da economia dos países, mas sobretudo preparando-

-os para maiores apertos e maiores dificuldades. Hoje, não é possível gerir a economia, sobretudo a microeconomia nas empresas, sem ter uma afetação de recursos de uma forma equilibrada e onde obviamente o trabalho temporário, que alguns diriam que é um trabalho precário, outros pensarão que é uma forma expedita de ter uma gestão saudável nas empresas e nas organizações, tem de ser considerado.

A tendência não nasceu propriamente aí, e não era só no nosso País que ela se fazia sentir, mas também pela Europa. Já se sentia nessa altura que não era possível continuar a ter o mesmo esquema nas relações laborais e nos vínculos jurídicos das pessoas nas organizações, se não compatibilizando aquilo que é mais fixo, a contratação direta e permanente, com uma contratação variável de acordo com os ciclos económicos e sobretudo com a economia de cada empresa.

**Há diferenças substanciais entre o trabalho temporário desse período e o de agora?**

Digamos que há uma adaptação à realidade dos dias de hoje, mas no fundo o princípio é o mesmo, isto é, tem de haver um equilíbrio para que as organizações vivam de forma saudável, porque as organizações não existem só e apenas para dar emprego. As organizações existem para remunerar de uma outra forma o capital de quem o tem disponível e investe, em vez de fazer aplicações financeiras. As coisas foram evoluindo, mas obviamente que era impossível deixar de atender a uma fórmula jurídica que fosse de acordo com as trocas de cada atividade econó-

mica e de cada empresa em particular.

**Qual foi o seu maior desafio enquanto Presidente da APG?**

O que mais me desafiou foi a preocupação pelas pessoas que em cada empresa e em cada organização trabalham e a maneira como os Técnicos, os Gestores e os Diretores de RH pudessem, de uma forma mais intensa e mais ativa, contribuir para uma chamada de atenção relevando aquilo que nas organizações é determinante como hoje se reconhece. As empresas não funcionam sem capital, não funcionam sem liderança e não funcionam sem uma rede que interaja, mas tudo isto é traduzido depois, na prática, com maior ou menos intensidade, tudo depende das atividades económicas, uma mais de capital intensivo, outra mais de capital humano. Não é possível que aconteça de uma forma saudável, obviamente, sem uma boa Gestão, sem pessoas ajustadas às exigências de cada função e às exigências de cada organização. O que a mim mais me tocou e motivou foi podermos, ao nível da organização da APG, contribuir para que esses aspetos fossem cada vez mais exigentes. ──▣

Carlos Moura é Licenciado em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho, pelo ISLA. Foi DRH da Companhia Geral de Restaurantes e Alimentação, e posteriormente seu Administrador e exerceu o cargo de Presidente do Conselho de Administração do Instituto Técnico de Alimentação Humana. Atualmente é administrador da SOGENAVE.

Jorge Marques, Presidente da APG entre 2001 a 2009

# Da linguagem administrativa à estratégica

Jorge Marques cumpriu dois mandatos como presidente da APG e revelou-nos ter um objetivo secreto enquanto desempenhou as suas funções. Atingiu esse objetivo quando passou a pasta a uma mulher, Margarida Barreto. Mas teve muitos outros objetivos, motivações e conquistas que poderá ficar a conhecer na entrevista que deu à *Pessoal*.

por: **João Pinheiro da Costa**



**O** que significou para si ser Presidente da APG? Foi importante, quer do ponto de vista pessoal, quer profissional. Durante muitos anos, praticamente desde 1976, que colaborava com a APG, umas vezes pertencendo às direções e outras não. Em 2000, com a viragem do tempo, encontrei a disponibilidade profissional para aceitar e me candidatar a Presidente. Significou um reconhecimento; significou ter contactos nacionais e internacionais que dificilmente se teriam; significou o contacto com práticas que iam desde os arranha-céus de Nova Iorque até às pequenas empresas agrícolas e adegas dos Andes; significou trabalhar com uma equipa fantástica, gente boa e linda por fora e por dentro; significou um mundo de relações com colegas, instituições, universidades: significou sobretudo um presente meu, dado com toda a generosidade e com todo o amor, a esta nossa atividade que eu amo, em que acredito e que precisa

estar no topo das organizações; significou uma grande luta em que umas vezes se ganhou e outras perdeu.

## Como teria sido se tivesse sido o presidente em 1964?

Não teria sido muito diferente do que aconteceu realmente. Todos os pioneiros foram fantásticos, correram riscos, acreditaram numa coisa que mal nascia, souberam unir-se, souberam fazer as ligações certas no estrangeiro e estiveram muito à frente do seu tempo. Isso deveu-se em boa parte ao primeiro Presidente Raúl Caldeira... um atleta olímpico habituado a vencer os obstáculos... Um HOMEM!

## Qual foi o seu maior desafio durante o mandato?

Foram vários ao mesmo tempo e com sinais e competências bem diversificadas. O primeiro era a sobrevivência da APG, a situação financeira era crítica. O segundo era o retomar das nossas relações internacionais que tinham sido interrompidas e onde tínhamos tido um papel relevante, nomeadamente na Europa e Mediterrâneo. O terceiro era recomeçar a publicação da nossa revista *Pessoal* que estava interrompida e que era um elo de ligação com os sócios muito importante... E depois eram os desafios de sempre... Trazer para a vida da Associação os profissionais de recursos humanos, fazer da APG o centro de competências e de inovação em RH mais reconhecido em Portugal e onde todos se pudessem rever... e tinha

também um desafio secreto, era que o meu sucessor na presidência pudesse ser uma mulher, porque já era tempo de isso acontecer e porque alguns dos melhores profissionais eram mulheres...

## Que balanço faz da existência da APG?

Cinquenta anos de vida de uma associação de profissionais, neste País, é obra! Para além deste capacidade de sobrevivência, foi pela APG que passaram quase todas inovações que chegaram a Portugal nesta matéria. Fomos nós que alterámos a linguagem administrativa para uma linguagem técnica e depois para uma linguagem estratégica. Durante muitos anos apenas se falava em GRH nos encontros que promovíamos. A APG é ainda hoje na Europa e no Mundo a referência portuguesa da Gestão das Pessoas; estamos com ligações para quase todos os países do mundo. A APG tem hoje relações fortes com as universidades e muitas instituições portuguesas relevantes para a nossa atividade. Só não se percebe por que ainda não recebemos uma medalha do senhor Presidente da República pelos relevantes serviços prestados ao País. A APG hoje é uma marca reconhecida! \_\_\_\_\_

Jorge Marques é licenciado em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho pelo ISLA e pós-graduado em Gestão e foi Diretor de Recursos Humanos no Pão de Açúcar, EDP e SIC.

# A APG no feminino

No momento em que a crise económico-financeira se abateu sobre Portugal, a liderança da APG foi assumida por uma mulher. Margarida Barreto levou a APG a demonstrar mais valor na sua atividade de forma a acrescentar valor à gestão de pessoas.

por: **João Pinheiro da Costa**



**O papel desempenhado pela APG ao longo destes 50 anos foi importante?**

Claramente que sim. Isto é uma resposta que não deixa grandes dúvidas, principalmente, porque foi a primeira Associação de profissionais nesta área. Em 1964 não havia nenhuma e acabou por ser um órgão agregador de pessoas que, mesmo vindo de origens diferentes, acabavam por ter uma preocupação comum. Considero que a importância da APG foi muito elevada. Hoje em dia há muitos fóruns de discussão em matéria de Gestão de Pessoas, mas nos primórdios em que a APG existiu, tanto quanto sei, esta tinha um papel importantíssimo na agregação dos profissionais de Recursos Humanos. Penso que foi, claramente, uma das Associações mais importantes de agregação de RH em Portugal.

**Dado este contexto, a APG de hoje foi relegada para segundo plano? Esta APG é distinta da de 1964?**

Claramente, porque a agregação de profissionais está muito mais polarizada em vários órgãos, grupos e assembleias, do que quando a APG estava sozinha. Por este motivo, hoje, a própria APG tem de se diferenciar na oferta que tem, embora continue a ter o seu lugar, que é muito importante e acaba por ser congregadora de profissionais de RH. A minha perspetiva é que na APG foi esse o trabalho que tentámos fazer nos três anos que lá estivemos; tem de demonstrar muito mais valor naquilo que faz porque tem muito mais concorrência. Se não houver pretensão de um valor diferenciado as pessoas não vão lá. Esse é que é o desafio e a ameaça da APG não crescer mas também uma oportunidade de se acrescentar valor.

**A crise foi nefasta para a Gestão de Pessoas? Houve retrocessos nos departamentos de RH derivado à crise?**

Não sei se foi nefasta para a Gestão de Pessoas, julgo que foi nefasta para as pessoas porque, naturalmente, significou muitos mais despedimentos, um abuso nas contratações que ainda se mantém em muitos casos e um aproveitamento da muita mão de obra livre e sem remuneração. Enquanto Presidente da APG demonstrei a minha revolta neste tema. E continuo, não como Presidente da APG, mas como profissional de RH; entendo que é algo que não devia acontecer e deveria ser proibido por lei ter profissionais numa empresa sem serem pagos. Para as pessoas foi claramente um retrocesso, para a Gestão de Pessoas, acho que dependeu dos setores.

Não vejo a Gestão das Pessoas só na ótica dos benefícios ou daquilo que a pessoa ganha. Claro que se virmos nessa perspetiva a Gestão das Pessoas pode ter sofrido um bocadinho porque os processos tradicionais de aumentos salariais ou de promoções ou de mais oportunidades tornaram-se mais escassos.

**O que significou para si ser a primeira mulher a presidir à APG?**

Não sei se significou muito, no sentido em que considero natural que num setor em que existem tantas mulheres seja uma mulher a presidir esta associação. Para mim significou, naturalmente, uma honra, porque é sempre bom ser pioneiro, mas uma honra natural, pois mal seria que numa associação de recursos humanos não estivesse também uma mulher. É preciso gostar muito de prestar um serviço à comunidade, pois é disso que se trata. A minha direção sempre teve um lema, que era o de estar lá para servir e nunca para nos servirmos da Associação – o que era absolutamente verdade – todos nós queríamos servir os profissionais. —P

Margarida Barreto, nascida nas Caldas da Rainha, atualmente DRH da Merck Sharp & Dohme. O seu mandato decorreu entre 2010 e 2012 – os anos do epicentro da crise – e representou um marco histórico para a APG, pois foi a primeira mulher a tornar-se Presidente da Direção da Associação.

Luís Bento, Presidente da Direção da APG

# No futuro, as Pessoas vão ocupar a centralidade da tecnologia

O atual Presidente da Direção da APG, Luís Bento, dispensa apresentações curriculares por se tratar de um dos rostos mais proeminentes da gestão RH em Portugal. Nesta entrevista, levou-nos até 1964 onde a expressão “Gestão de Pessoas” dava lugar à “Gestão do Pessoal”. Com os olhos nos próximos 50 anos, acredita que “as Pessoas vão ocupar a centralidade da tecnologia.”

por: **João Pinheiro da Costa**



## Como era feita a “Gestão de Pessoas” em 1964?

Em 1964 não se falava em Gestão de Pessoas, mas sim em Gestão do Pessoal, designação que ainda vigora em muitos países de influência anglo-saxónica. Predominava a gestão administrativa e já começavam a aparecer os elementos fundamentais daquilo que veio a designar-se, nos anos 80, como Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Análise de funções, método dos pontos para calcular salários, descrição de tarefas, processos de normalização de títulos e designações, formação profissional, eram já instrumentos correntes. Muita da atividade das Direções de Pessoal era ocupada também com as questões sociais em voga na altura: cantinas, cooperativas de consumo, apoio escolar, apoio médico e medicamentoso. Foi também a época onde as Direções de Pessoal apareceram, pois, até aí, eram Serviços de Pessoal normalmente integrados nas Direções Administrativas e Financeiras. Os Diretores de Pessoal ganham estatuto e peso dentro das empresas – nomeadamente nas empresas públicas e nas empresas

privadas de grande dimensão. Isto passava-se tanto em Portugal como na Europa, pois nesta época começaram os primeiros contactos institucionais entre Diretores de Pessoal portugueses e de países europeus, nomeadamente espanhóis e franceses. O nascimento da APG, que coincide com o nascimento da Associação Europeia de Diretores de Pessoal é uma consequência destes contactos e destes movimentos.

#### O que mudou até 2014?

Tudo e nada. Explicando: mudaram as designações, mudaram as técnicas, desenvolveram-se empresas especializadas na gestão de Recursos Humanos, mudou o peso e a importância das Direções de Recursos Humanos (nem sempre para melhor) mas, no essencial, nada mudou. Os objetivos continuam a ser os mesmos.

#### Qual foi o acontecimento que mudou a Gestão de Pessoas em Portugal?

O grande acontecimento que influenciou e continua a influenciar a Gestão das Pessoas em Portugal – quer de forma negativa quer de forma positiva, mas, na minha opinião, essencialmente pela negativa – foi a perda da matriz de influência francesa e italiana e o aparecimento da influência norte-americana. A Gestão das Pessoas americanizou-se, devido à literatura predominante ser em língua inglesa e devido também a um processo de busca de alternativas à

### “A Gestão das Pessoas americanizou-se, devido à literatura predominante ser em língua inglesa.”

influência francesa. Para isto contribuiu o facto de a língua francesa ter perdido peso e influência e também o facto de os modelos franceses continuarem a ser muito burocratizados e normativos.

#### O trabalhador português evoluiu positivamente? Em que aspetos?

Em todos os aspetos. Hoje existem níveis superiores de educação e formação, maior domínio de línguas estrangeiras e uma maior participação na vida das empresas, muito embora este último aspeto esteja a regredir devido ao facto de o diálogo social em Portugal estar concentrado num nível muito mais político do que no passado. Tudo isto colocou, e coloca, novas exigências à Gestão de Pessoas.

#### Hoje, as empresas em Portugal têm uma verdadeira estratégia para a Gestão do Capital Humano?

Convém esclarecer que a mera existência de Pessoas numa empresa não conduz à existência de Capital Humano, pois não são sinónimos. Só existe Capital Humano quando as Pessoas colocam as suas competências ao serviço de um projeto empresarial e este é cons-

truído e desenvolvido com a participação das Pessoas. Sem esta dualidade não se pode falar de Capital Humano. Confundir Pessoas com Capital Humano é hoje um dos problemas com que os Gestores de Pessoas têm de lidar todos os dias. Por outro lado, Portugal não tem uma Estratégia Nacional de Desenvolvimento do Capital Humano o que dificulta, nas empresas, as definições de políticas concretas.

#### A crise de 2008 trouxe precariedade. O que mais foi destruído com esta crise?

Além da destruição de quase um milhão de postos de trabalho, esta crise provocou uma destruição massiva da autoestima das Pessoas e da sua confiança no futuro. Hoje, a componente emocional da Gestão das Pessoas é uma componente vital devido a esse processo de destruição, para recuperar ou, pelo menos, minorar, os efeitos nefastos da falta de confiança no futuro.

#### A precarização do vínculo de trabalho veio favorecer a GRH?

Como todos os estudos demonstram, a precarização dos vínculos laborais não favorece, de forma alguma, a Gestão das Pessoas. Pode melhorar, embora em poucos casos, o custo permanente de mão de obra, mas a Gestão de Pessoas faz-se com Pessoas envolvidas, determinadas e confiantes. Excesso de índices de rotação de pessoal – provocado pela precariedade dos vínculos laborais – não ajuda, de

## A SEGURANÇA está na FACE Reconhecimento Biometria Facial

Proporciona uma identificação confortável, rápida e higiénica para o utilizador, com elevado padrão de segurança, confiabilidade e inequívoco nos resultados. Eficácia no Controlo de Assiduidade.



Identificação sem contato físico através da leitura da face



Capacidade para cadastro de até 1200 faces



A comunicação com o servidor pode ser feita via Wi-fi

Lisboa:  
R. De Campolide, 27-B  
1070-026 - Lisboa  
Tel.+351 21 3942840  
Fax+351 21 3942849

Porto:  
R. Conde Ferreira, 137 4º  
4000-223 - Porto  
Tel.+351 22 5194320  
Fax+351 22 5194329

www.dimep.pt  
dimeportugal@dimep.pt

**DIMEP**  
EUROPA





**Quem é Luís Bento?**

Luís Bento é Consultor e Formador Sénior. É ex-Vice Presidente da APG (2001-2006), ex-Presidente da IFTDO (2002-2003), investigador Principal no CPES – Centro de Pesquisa e Estudos Sociais da Universidade Lusófona. Lecionou no Mestrado em Sociologia da ULHT e na Escola de Gestão e Negócios da UAL. Foi professor Convidado na Universidade de Corte (Córsega) para o Mestrado Internacional em Recursos Humanos. Formador e Consultor do INA - Instituto Nacional de Administração. E foi Presidente do Conselho Geral da EBEN-Portugal, European Business Ethic's Network. É autor de livros sobre Formação, Gestão de Recursos Humanos e Ética nos Negócios e comentador de assuntos económicos.

forma alguma, a Gestão de Pessoas, além de que encarece a própria Gestão de Pessoas, nomeadamente com o acréscimo de custos, jurídicos, de seleção e recrutamento e de formação profissional.

**De que forma a Gestão das Pessoas é percecionada pelas empresas e parceiros sociais?**

Relativamente bem, mas ainda com um grande desconhecimento sobre a importância da mesma. Não é por acaso que são muito poucos os contactos institucionais entre a APG e os parceiros sociais e a própria APG não é considerada, oficialmente, um parceiro social. Deste modo, os responsáveis pela Gestão de Pessoas são chamados a aplicar políticas e instrumentos em cuja elaboração não participaram.

**Em que aspetos da GRH a ação desempenhada pela APG, ao longo destes 50 anos, foi importante?**

Em muitos aspetos. Primeiro no afirmar de classes profissionais de grande importância, como os Diretores de Recursos Humanos, os Técnicos de Recursos Humanos e os Formadores. Depois na influência

**“Portugal não tem uma Estratégia Nacional de Desenvolvimento do Capital Humano.”**

que sempre teve – e ainda tem – na definição dos currículos académicos das Licenciaturas e Mestrados em Gestão de Recursos Humanos. No apoio à criação de estruturas associativas europeias e mundiais onde a APG esteve desde a primeira hora. Na realização do Encontro Nacional da APG, que é o grande ponto de encontro dos profissionais RH portugueses. No acolhimento de Congressos Europeus e Mundiais de RH. E, no plano institucional, no excelente relacionamento e colaboração com o IEFP e o Ministério do Trabalho. Além disso, a APG apoiou, e apoia, a criação de inúmeras iniciativas estudantis como os Núcleos de Estudantes de RH de diversas universidades. De notar também que a APG mantém uma ligação muito estreita com instituições académicas, apoiando tecnicamente a oferta de Licenciaturas e Mestrados.

**Como será a evolução e a importância dos RH daqui a 50 anos? O que será diferente?**

O mundo do futuro prefigura-se com um mundo muito tecnológico, mas onde as Pessoas vão ocupar a centralidade da tecnologia. Já atualmente, com tanta tecnologia ao nosso dispor as Pessoas assumem um papel cada vez mais importante seja pela capacidade inovadora seja pela forma como utilizam a tecnologia. Portanto, os profissionais de Gestão de Pessoas vão existir sempre e, tal como no passado, vão mudar no futuro os instrumentos de gestão mas a essência da função manter-se-á inalterável.

**Que personalidade histórica colocaria ao serviço da APG? E porquê?**

Por quem foi e pelo legado que nos deixou, claramente o Professor Agostinho da Silva. No plano do mundo dos Recursos Humanos, a grande personalidade da história da APG é o Professor Raúl Caldeira – primeiro Presidente da Associação – que não hesito em considerar como o verdadeiro Pai da função Recursos Humanos em Portugal e na Europa. —

# TURISFORMA

FORMAÇÃO E CONSULTADORIA



Em 1994 entrámos no mercado da Formação Profissional e Consultadoria acumulando uma história de experiência adquirida, uma consolidação enquanto equipa e um conjunto de parcerias estratégicas que nos permitiram aliar um forte dinamismo ao *know-how* importante no desenvolvimento da nossa actividade.

Após 20 anos, resta-nos agradecer a todos os que nos têm acompanhado neste percurso e esperamos ser possível continuar a trabalhar e a crescer em conjunto!



[www.turisforma.pt](http://www.turisforma.pt)

Certificada por:



Centro de Exames:



Empresas Associadas:





# Conheça o dia a dia das Pessoas por detrás da APG

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) completa 50 anos. Desde a sua fundação, em 1964, que a sua preocupação com os Recursos Humanos e com o debate legislativo nesta área, lhe confere o estatuto único e fundamental na defesa dos interesses de todos os que se preocupam com o mundo do trabalho. Por este motivo fomos saber quem são as pessoas que trabalham todos os dias na APG.

por: **Maria Belo dos Santos** e **João Pinheiro da Costa**



Vítor Carvalho

**A** Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), completa agora 50 anos de trabalho dedicado à Gestão do Capital Humano, com a bem sucedida missão de desenvolver atividades que visam a formação e representação dos seus associados, a valorização da função “Gestão das Pessoas” nas organizações e a contribuição para a definição das políticas públicas nomeadamente em matérias como a educação, formação, emprego e relações laborais.

Com a sede nacional em Lisboa, junto ao edifício do El Corte Inglés, a APG

mantém a sua atividade diária na defesa dos Recursos Humanos e conta com milhares de associados (200 dos quais são empresas). É aqui que o Diretor Executivo, Vítor Carvalho, com a ajuda de Dulce Reis, Técnica Administrativa responsável pelas Finanças e Contabilidade e Márcia Gonzalez, Gestora de Eventos e Formação, procura desenvolver e pôr em prática todas as medidas adequadas para a valorização dos Recursos Humanos e da Gestão das Pessoas.

Desde 2001, Vítor Carvalho já passou por cinco Presidências e um dos seus maiores desafios diários é a inovação. O Diretor Executivo, afirma que “foi a passagem de vários Presidentes que permitiu esta inovação”, mas também “a visão que cada direção tem sobre o futuro da Gestão dos Recursos Humanos, porque uma direção de há 15 anos atrás não tem obviamente a mesma visão da atual direção, isto porque a Gestão dos Recursos Humanos vai mudando e as direções tentam acompanhar também essa mudança e têm linhas orientadoras diferentes e, por isso, o trabalho da direção administrativa acaba por ser também diferente”. Mas esta evolução acontece também em prol das necessidades que vão aparecendo, como explica Dulce Reis: “a APG foi evoluindo consoante as necessidades, tanto tecnológicas, como financeiras e também de acordo com a situação do próprio País”. Uma das grandes diferenças é o desenvolvimento tecnológico, reitera Dulce Reis, “porque hoje é tudo mais funcional. Progressiva-

mente temos vindo a evoluir tecnologicamente, porque é assim que tem de ser e isso cria nas pessoas formas diferentes de estar”.

## 50 anos a servir

A APG, apesar de ter tido um decréscimo no número de sócios, acompanhando a tendência das suas congéneres europeias, sabe que os associados continuam a ver na Associação caráter de utilidade. O exemplo disso é a frequência com que abordam a APG com o intuito de obter informações sobre, por exemplo, a legislação laboral. Vítor Carvalho afirma que o sócio confia naquilo que a Associação lhe diz, acrescentando: “a nossa responsabilidade é maior quando aconselhamos o sócio, quando damos pistas, embora a decisão final seja dele. O que parte da Associação, e os sócios têm essa consciência, tem credibilidade e confiança”.

A alavanca da sede nacional tem sido, nos últimos anos, a sua consistente e vasta biblioteca sustentada na temática dos Recursos Humanos, um espaço em que os associados podem tranquilamente consultar o que de mais recente existe. A sua sala de formação é o complemento das iniciativas da APG, tornando-a uma Associação capacitada e capaz de responder a mais desafios.

## A APG na vanguarda das iniciativas RH

Os Encontros anuais e as Formações são dois dos carimbos da excelência da própria Associação, que dispensam

grandes introduções. Porém, nos últimos anos tem existido uma aposta clara em alargar o mapa de formações na própria sede. Márcia Gonzalez, Responsável pelos Eventos e Formações explica que “na parte da formação, tentamos sempre todos os anos lançar cursos novos, com temáticas novas, de acordo com a evolução do País e com as necessidades dos sócios. Por exemplo, temos agora uns cursos que há uns anos atrás não seriam concretizáveis, como os cursos ligados às redes sociais: Recrutamento e Seleção através do LinkedIn, por exemplo”. É também Márcia Gonzalez que destaca que o próximo passo da Associação passa pelo Desenvolvimento das Formações em base *E-learning*, “A maior parte dos nossos cursos são presenciais, feitos aqui na Sala de Formação, e acho que os cursos de *E-learning* vão ser essenciais para a Formação na APG”, explica.

Para Vítor Carvalho, Diretor Executivo, esta inovação constante poderia resultar numa passagem da Associação para uma Ordem Profissional: “A



Dulce Reis



Márcia Gonzalez

APG pode prestar mais serviços do que aqueles que presta atualmente, mas isso significaria uma alteração estatutária no sentido da Associação poder, eventualmente, vir a tornar-se uma pró-Ordem. Não é obrigatório que as pessoas para desempenharem funções na área dos Recursos Humanos sejam sócias da APG, ao contrário das ordens, e se a APG conseguir fazer ver às pessoas que

é importante serem membros da Associação para terem um melhor desempenho nas suas funções profissionais, teremos alcançado o objetivo”. A APG é uma marca de confiança e idoneidade no mundo da Gestão dos Recursos Humanos e terá de continuar a trilhar este caminho para daqui a 50 anos continuar a ser um farol das tendências de Recursos Humanos. **PF**

## I HAVE THE POWER®

Palestras Motivacionais

Treino de Líderes e Equipas para o Alto Desempenho

Programas de Certificação em Coaching, PNL e CPS

Sistemas Integrados de Motivação e Reconhecimento

Serviços de Life Coaching, Team Coaching e Executive Coaching



[www.ihavethepower.net](http://www.ihavethepower.net)

T: (+351) 227 819 001 | F: (+351) 227 819 003 | [ihavethepower@oohst.com](mailto:ihavethepower@oohst.com)



Vítor Carvalho, Diretor Executivo da APG

# “APG só há uma e é uma marca inconfundível”

Vítor Carvalho é um dos rostos da APG e não podíamos deixar de conhecer melhor o estratega das operações diárias da Associação. Numa entrevista desprovida de formalismos, arregaçou as mangas e explicou-nos como é fazer parte de uma instituição com meio século de existência.

por: **João Pinheiro da Costa**



## C como é o seu dia a dia na APG?

As tarefas na APG são sempre um desafio constante e, regra geral, muito estimulante. O dia começa com a leitura das várias dezenas de mensagens eletrónicas que chegam diariamente às várias caixas de correio que a Associação dispõe e que, depois de lidas, são direcionadas consoante o assunto: órgãos sociais, formação e eventos, gabinete laboral, projetos e parcerias nacionais e internacionais, questões várias colocadas pelos sócios, propostas de protocolos, relações nacionais e internacionais, fornecedores, solicitação de reuniões, entre outros temas. Depois, a leitura da imprensa generalista e temática é também obrigatória pois dela se pode retirar muita informação que será útil divulgar junto dos sócios através dos meios de que dispomos. Fazemos de seguida uma atualização das notícias que constam no nosso *website*, que se pretende seja diária, e a sua difusão pelas redes sociais – Facebook, LinkedIn, Twitter e Google+ – e compila-se a seleção e redação das notícias da *e-newsletter* que os sócios recebem quinzenalmente. Há ainda os contactos com a equipa redatorial da *Pessoal* que, embora não sendo diários, são frequentes e as reuniões com as equipas dos projetos em curso bem como o constante acompanhamento financeiro e administrativo para além da realização de algumas reuniões externas. A calendarização e organização dos

vários eventos organizados pela APG obriga-nos também a dedicar-lhes tempo e atenção pois tem sido desde sempre nosso apanágio que nada falhe desde os pequenos aos grandes detalhes; a APG sempre foi conhecida pela sua capacidade organizativa e pela qualidade dos seus eventos.

### Quais são os maiores desafios que enfrenta na direção?

As questões financeiras são sempre um grande desafio pois há que manter a sustentabilidade económico-financeira da Associação embora cumprindo com as nossas responsabilidades uma vez que as quotas dos sócios há muito que deixaram de suportar as despesas fixas da associação; além disso a APG não recebe um cêntimo de subsídios estatais ou quaisquer outros apoios. Há sempre, pois, que puxar pela imaginação para encontrar receitas que complementem aquelas que são oriundas das quotas e que passam, regra geral, pela realização de eventos que, embora com valores bastante abaixo dos praticados no mercado, contribuem para essa sustentabilidade.



"A APG não recebe um cêntimo de subsídios estatais ou quaisquer outros apoios."

An advertisement for Paula Tomás Consultores. The top left features the company logo, which consists of a stylized figure with arms raised, and the text "Paula Tomás Consultores". The main text reads "Passado &gt; Futuro" in large white letters, followed by "Para uma gestão transformacional das pessoas." in smaller white letters. The background is a bright blue sky over a green field. In the foreground, a man in a white shirt is sitting in a black office chair, facing away from the camera with his arms outstretched. To the left of the man is a stylized tree made of black branches and numerous colorful spheres of various sizes. At the bottom left, there is contact information: a globe icon followed by "www.ptomasconsultores.pt", a Facebook icon followed by "facebook.com/paulatomasconsultores", and "Parque das Nações, Rua das Vigas, Lote 2 - 2ºF 1990-506 Lisboa Telf. 219 458 533".



Entre 1999 e 2001 a APG passou por um período financeiro muitíssimo delicado tendo sido morosa e difícil a sua recuperação o que só foi possível através de uma política rigorosa de controlo orçamental e de renegociação de pagamentos com todos os fornecedores, cuja confiança na nossa Associação estava bastante abalada. Esse rigor e essa contenção, obviamente, têm-se mantido até hoje.

Há ainda que registar o período de crise que o País atravessa o qual inevitavelmente se reflete no quotidiano dos nossos sócios, cada vez mais atingidos pelo flagelo do desemprego e pela necessidade de reduzirem os seus custos pessoais com reflexos no pagamento da quota cujo valor, apesar de tudo, se mantém inalterado desde 2002.

Existem ainda aquelas decisões que têm de ser tomadas de imediato, que não podem esperar pelas reuniões de Direção (que têm uma periodicidade quinzenal ou mensal) e que muitas vezes nos colocam perante dilemas quanto à melhor decisão a tomar. Nestas situações tentamos ouvir o Presidente ou um dos Vice-Presidentes que nos indicam as melhores pistas e nos aconselham embora sempre tenha sentido a maior confiança nas decisões tomadas, apoio e amizade da parte dos cinco presidentes com quem já tive o privilégio de trabalhar.

### **Sente que a sua função é uma mais-valia para os gestores de Recursos Humanos portugueses?**

É muito gratificante e estimulante quando ouvimos dizer por parte dos profissionais que se dedicam à Gestão das Pessoas que a APG é, para eles, uma referência de idoneidade, isenção, credibilidade e respeitabilidade.

Muitos deles começaram o seu contacto com a Associação ainda durante a vida estudantil a quem recorreram em determinada altura do seu percurso académico, solicitando apoios vários, muitas vezes reencaminhados por professores, e que depois mantêm a sua ligação à Associação já profissionalmente integrados e, quiçá, vindo a integrar mais tarde os seus Órgãos Sociais.

A APG só faz sentido enquanto for útil aos seus sócios e enquanto estes sentirem que a Associação lhes traz efetiva mais-valia à sua formação pessoal, cívica e profissional. Se, passados 50 anos, ainda mantemos as portas abertas não é exagerado nem imodesto pensar que

a Associação tem cumprido com a sua obrigação e correspondido às expectativas a quem se dirige.

### **E qual a história mais curiosa que já viveu como Diretor Executivo?**

Costumamos dizer que “APG” só há uma e que é uma marca inconfundível não apenas porque o acrónimo faz parte da nossa designação oficial (o que não é muito comum), porque somos das associações profissionais mais antigas do país mas também porque em qualquer pesquisa que façamos em motores de pesquisa, a “nossa” APG é a primeira a aparecer. Contudo, existem pessoas que ainda a confundem com outras “APG’s” nomeadamente a dos profissionais da GNR, cujos membros se nos dirigem colocando questões relativas à sua vida profissional, se registam no nosso *website* da sua associação ou nos telefonam com perguntas e observações que, de tão estranhas, só no decorrer da conversa se percebe que estão enganados quanto à associação a quem se querem dirigir. O que acaba de se dizer não é assim tão pouco frequente quanto isso...

### **Atualmente, o que é que os Gestores de Recursos Humanos procuram na APG?**

Como acontece em qualquer associação profissional, eu diria que os nossos sócios procuram alguém que os represente e que defenda e dignifique a sua profissão embora por vezes não seja fácil explicar que a APG não é uma estrutura sindical e que a sua capacidade reivindicativa se encontra limitada estatutariamente.

Por outro lado, sentem que a APG poderá influenciar algumas decisões fruto da sua extensa rede de contactos com outras associações, confederações sindicais e patronais, organismos públicos governamentais, entre outros.

Finalmente, sabem que através de nós têm acesso fácil e seguro a vária informação técnica que de outra forma muito dificilmente conseguiriam ter.

### **Em ano de aniversário quais as iniciativas que destacam e porquê?**

A APG foi fundada em outubro de 1964, sendo uma das seis associações de gestão das pessoas mais antigas da Europa das 30 que existem atualmente.

Num ano que segue os anteriores no que a contenções orçamentais diz respeito, pretende-se que as comemorações



sejam comedidas mas com a dignidade que merecem e que o momento exige.

Em boa verdade, elas começaram logo em outubro do ano passado com a constituição de uma Comissão de Honra presidida pelo Senhor Presidente da República e que contém 70 personalidades desde membros do Governo, organismos públicos, reitores, presidentes de associações profissionais e de confederações patronais e sindicais bem como das mais importantes organizações mundiais relacionadas com a Gestão das Pessoas.

Em janeiro, e a pedido da *European Association for People Management* (EAPM), acolhemos em Lisboa a reunião do Comité Executivo desta federação europeia como reconhecimento pelo papel que a APG tem desempenhado a nível europeu, de que é testemunho o depoimento do presidente da EAPM que a revista *Pessoal* recolheu e que a revista transcreve.

Em maio realizámos a conferência dos formadores e coaches e no passado dia 11, noutra conferência sobre certificação e acreditação, reunimos os agentes envolvidos nestas questões, desde os profissionais (formadores e *coaches*) aos diversos organismos e instituições que, no País, de alguma forma se relacionam (e nalguns casos até

regulam) a atividade da formação. Em finais de setembro, na Universidade Lusófona, e na sequência de uma iniciativa idêntica lançada o ano passado com grande sucesso com o apoio do IEF, teremos o Congresso Nacional do Emprego e, finalmente, no dia 22 outubro (o dia em que a APG foi fundada há 50 anos) realizamos o 47º Encontro Nacional no Centro Cultural de Belém sobre um tema que o Vice-Presidente, Mário Ceitil, tem vindo a abordar nos seus últimos editoriais da *Pessoal: a Human Governance* e a nova desig-

nação do responsável de RH que o posiciona ao mesmo nível dos outros executivos de topo das organizações – o “CRHO” (*Chief Human Resources Officer*).

### Se a APG tivesse poderes ilimitados, o que faria diferente?

A APG é uma associação constituída por órgãos sociais eleitos democraticamente pelos seus pares cujas decisões são partilhadas e tomadas coletivamente e jamais me passaria pela cabeça ter poderes ilimitados; aliás nem gostaria

de os ter para além de não poder. A Direção Executiva responde perante a Direção Nacional eleita para um triénio e que se apresentou aos sócios com um programa eleitoral que foi sufragado e é esta linha programática que nos compete executar ajudando a Direção a cumpri-la. Para além disso, a Associação possui estatutos que definem as competências não apenas de cada órgão mas também da Direção Executiva. Conheço suficientemente bem os estatutos para não me permitir sequer pensar ter poderes ilimitados... 

### Quem é Vítor Carvalho?

Vítor Carvalho é Diretor Executivo da APG desde junho de 2001 embora tenha tido uma primeira passagem pela associação entre 1995 e 1999, altura em que saiu para assumir funções como Coordenador de Formação Intra e Inter-Empresas do ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade. A sua atividade profissional na área dos Recursos Humanos inclui ainda a passagem por empresas de consultoria, *outsourcing*, prestação de serviços, recrutamento e seleção e trabalho temporário.

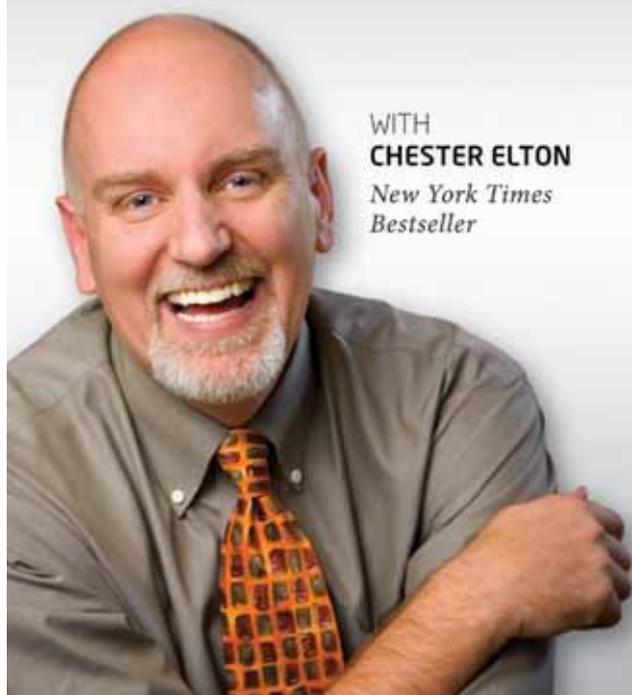
Licenciado em História pela Faculdade de Letras da Universidade Clássica de Lisboa, nasceu em 1962, em Lisboa, na antiga freguesia de São Jorge de Arroios onde ainda hoje reside e cujo antigo Liceu Camões frequentou.

Para além de uma atividade cívica e política, desde 2009 que desempenha funções autárquicas na Assembleia de Freguesia de Arroios sendo ainda o representante da freguesia na Direção do Jardim de Infância dos Anjos.

INSCREVA-SE EM: [chesterelton.cegoc.pt](http://chesterelton.cegoc.pt)

Mais informações:

T +351 213 191 960 // [chester.elton@cegoc.pt](mailto:chester.elton@cegoc.pt)



WITH  
**CHESTER ELTON**  
*New York Times  
Bestseller*

ALL  
IN

HOW TO BUILD A CULTURE OF  
APPRECIATION TO DRIVE BIG RESULTS

CONFERÊNCIA  
3. OUTUBRO. 2014  
HOTEL MYRIAD • LISBOA



BEYOND KNOWLEDGE\*

## ENCONTROS E CONGRESSOS DA APG: CINCO DÉCADAS DE HISTÓRIA

Os Encontros e os Congressos Nacionais são uma das marcas de excelência da APG que, desde 1967, foram ganhando um espaço próprio na discussão das novas tendências da Gestão de Recursos Humanos. Cada um deles, com a sua história e particularidades, preencheram os 50 anos de vida da Associação com programas inovadores que evidenciaram a importância da Gestão de Pessoas nas Organizações e o seu contributo estratégico na obtenção de *performances* e resultados de excelência. Neste Aconteceu Especial recordamos algumas das imagens que marcaram os Encontros e os Congressos...



9º Encontro Nacional  
Problemas e Tendências

1976



10º Encontro Nacional  
A Responsabilidade Socio-  
-Económica da Empresa e a GRH

1977



12º Encontro Nacional  
RH: O Desafio da Integração

1978



14º Encontro Nacional  
Emprego e Produtividade

1981



18º Encontro Nacional

1985



19º Encontro Nacional  
Desenvolver Homens, Modernizar  
Organizações, Dinamizar a Sociedade

1986

20º Encontro Nacional  
Reinventar a Empresa, Trans-  
formar o Trabalho, Satisfazer o  
Homem



1987

1988



21º Encontro Nacional  
Mercado Único Europeu – Desa-  
fio à Gestão de Pessoal

1989



22º Encontro Nacional  
A Gestão de Pessoal e o Desen-  
volvimento Mundial

1990



23º Encontro Nacional  
Emprego e Formação – Hori-  
zonte 2000

1992

25º Encontro Nacional  
RH, Educação e Desenvolvi-  
mento Empresarial



1994



27º Encontro Nacional  
A GRH na Viragem do Século

1995



28º Encontro Nacional  
As Pessoas: Chave da Revitalização das Empresas

1997



21º Encontro Eurolatino  
Homens, Valores e Tecnologias



21º Encontro Eurolatino  
Homens, Valores e Tecnologias

1998



10º Congresso Iberoamericano da FLACYD

1999

32º Encontro Nacional  
O Trabalho em Mutação: Pes-  
soas e Organizações



2001

34º Encontro Nacional  
Competitividade, Produtividade,  
Modernidade



2002

35º Encontro Nacional  
O Impacto das Pessoas nas  
Organizações



2003

36º Encontro Nacional  
Crise, Ruptura, Revolução e  
Utopia. Reconstruir a Confiança  
Através das Pessoas



**LISBOA**  
**26 SETEMBRO**  
**1º ENCONTRO DOS PROFISSIONAIS**  
**DE SEGURANÇA E SAÚDE**  
**NO TRABALHO**

ORGANIZAÇÃO **mediaview** MÉDIA PARTNER **Pessoal RH online**

MAIS INFORMAÇÕES ATRAVÉS DO SITE [EPSST.CAREVIEW.PT](http://EPSST.CAREVIEW.PT) OU [EPSST@CAREVIEW.PT](mailto:EPSST@CAREVIEW.PT)



37º Encontro Nacional  
Onde Está a Riqueza de Portugal?  
Que Compromissos?

2004



38º Encontro Nacional  
O Caminho para a Excelência

2005



40º Encontro Nacional  
Performance e Felicidade: A Con-  
vergência Possível

2007



43º Encontro Nacional  
Value for Money - O Retorno do  
Investimento nas Pessoas

2010



44º Encontro Nacional  
Re-Volta dos Valores

2011

2012



45º Encontro Nacional  
Pessoas: Confiança, Coragem e  
Colaboração



46º Encontro Nacional  
Opção Vencer: Escolha, Disciplina e Compromisso

2013



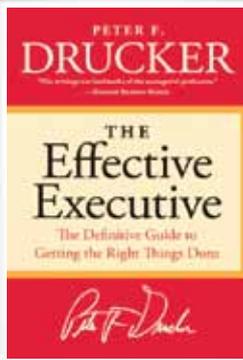
## AGENDE JÁ A SUA FORMAÇÃO **BUREAU VERITAS**

- **Lead Auditor - Sistemas de Gestão da Qualidade - ISO 9001 - Reconhecido pelo IRCA (IRCA 2245/A 17024)**  
↳ LISBOA | 29 Set a 3 Out
- **Gestão e Tratamento de Reclamações**  
↳ LISBOA | 22 Set ↳ PORTO | 03 Out
- **Análise de Acidentes e Incidentes em Segurança e Saúde**  
↳ LISBOA | 23 Set
- **Passaporte de Segurança**  
↳ LISBOA | 24 e 25 Set ↳ PORTO | 22 e 23 Set ↳ SINES | 22 e 23 Set
- **Avaliação da Conformidade Legal Ambiental**  
↳ LISBOA | 29 e 30 Set
- **Curso Básico de Socorrismo**  
↳ LISBOA | 25 e 26 Set
- **Implementação de um Sistema de Gestão de Segurança OHSAS 18001**  
↳ LISBOA | 24 a 26 Set
- **Como Tratar Não Conformidades**  
↳ LISBOA | 24 e 25 Set
- **Segurança de Máquinas e Equipamentos**  
↳ LISBOA | 29 e 30 Set ↳ PORTO | 2 e 3 Set
- **Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação**  
↳ LISBOA | 29 Set a 1 Out
- **Implementação Sistemas de Gestão de Segurança da Informação - ISO 27001**  
↳ LISBOA | 24 a 26 Set

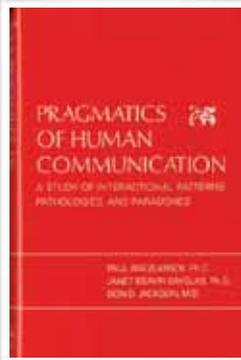
INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES  
BUREAU VERITAS - DEPARTAMENTO  
DE CONSULTORIA E FORMAÇÃO  
isabel.costa@pt.bureauveritas.com  
Pólo Tecnológico de Lisboa - Lote 21  
1600 - 485 LISBOA | 217 100 934  
Visite o nosso site: [formacao.bureauveritas.pt](http://formacao.bureauveritas.pt)

Move Forward with Confidence

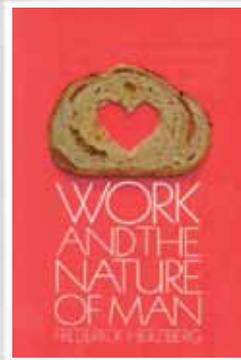




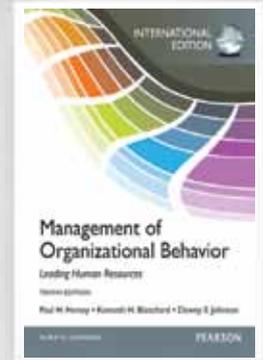
**Título:** *The Effective Executive*  
**Autor:** Peter F. Drucker  
**Ano:** 1966  
*Inteligência, imaginação e conhecimento são qualidades essenciais num gestor, mas, em si mesmas, "apenas estabelecem limites para o que pode ser obtido". É só através da sua eficácia pessoal que o gestor as pode converter em resultados.*



**Título:** *Pragmatics of Human Communication*  
**Autor:** Paul Watzlavick, Janet Helmick Beavin & Don. D. Jackson  
**Ano:** 1967  
*Livro fundamental sobre a teoria da comunicação aplicada aos contextos da interação humana. Toda a comunicação encerra um significado que é "lido" pelo interlocutor, de acordo com os seus próprios referenciais.*



**Título:** *Work and the Nature of Man*  
**Autor:** Frederick Herzberg  
**Ano:** 1969  
*Obra "clássica" sobre a Motivação, que apresenta uma reconcepção dos modelos baseados nas teorias hedonistas e Maslow. A diferença entre os fatores "higiénicos" e os fatores "motivacionais" tornou-se verdadeiramente estruturante de novas práticas de gestão das pessoas.*



**Título:** *Management of Organizational Behavior*  
**Autor:** Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard & Dewey E. Johnson  
**Ano:** 1969  
*Este livro lança as bases disciplinares e teóricas sobre as teorias da liderança, assinalando a importância da tomada em consideração dos fatores situacionais na adoção de diferentes "estilos" por parte dos líderes.*

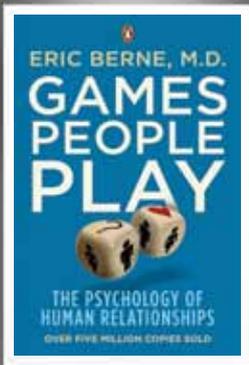
# 50 LIVROS QUE MUDARAM O MUNDO DOS RH

Começo por uma observação absolutamente banal: escolher 50 livros não é (de todo) uma tarefa fácil! Para quem, como eu, considera que os livros são qualquer coisa de fundamental e que cada livro condensa, em si mesmo, o espaço de um universo inteiro, uma seleção destas deixa sempre o sabor amargo do imenso risco de injustiça. A escolha implica sempre a resolução de, pelo menos, dois problemas: primeiro, o do livro que se escolhe colocar na lista; depois, o do(s) livro(s) que se escolhe... não colocar na dita.

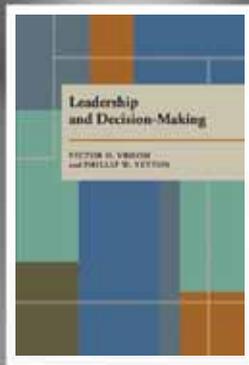
Posto isto, e pedindo humildemente perdão às centenas de obras possíveis que deixei de fora, organizei esta lista de acordo com os seguintes critérios:

- Obras de referência "histórica", que marcaram épocas e momentos fundamentais do desenvolvimento dos modelos e dos paradigmas em Gestão das Pessoas;
  - Obras que refletem a rica diversidade de "modas" e de "tendências" neste domínio disciplinar e de ação.
- Mal ou bem, e seguramente criticável, aqui vai a lista. Com a única certeza de que, se a fosse fazer no momento em ela chegar às mãos do leitor, seria já, muito provavelmente, diferente.

Mário Ceitil



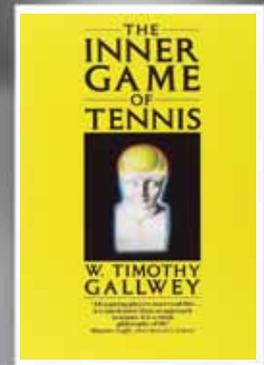
**Título:** Games People Play: The Psychology of Human Relationships  
**Autor:** Eric Berne  
**Ano:** 1973  
A teoria dos "jogos" tornou-se, a partir da publicação deste livro, numa das mais importantes e complexas ferramentas da Análise Transaccional, salientando o carácter não linear das intenções e significações das pessoas nas suas "transações" com outros seres humanos.



**Título:** Leadership and Decision-Making  
**Autor:** Victor H. Vroom & Philip W. Yetton  
**Ano:** 1973  
Vroom e Yetton assinalam, neste livro, a importância das dimensões cognitivas nos atos de liderança, desenvolvendo um modelo de liderança onde os diferentes estilos dos líderes se diferenciam pelo grau de envolvimento dos liderados nos processos de tomada de decisão.



**Título:** The Structure of Magic: A Book about Language and Therapy  
**Autor:** Richard Bandler and John Grinder  
**Ano:** 1975  
Obra seminal dos fundadores do modelo da PNL (Programação Neuro-Linguística).



**Título:** The Inner Game of Tennis  
**Autor:** Timothy Gallwey  
**Ano:** 1976  
Livro pioneiro das modernas abordagens de coaching, onde o autor salienta que a verdadeira aprendizagem só ocorre quando a pessoa passa do domínio do autoconhecimento para o domínio da autoatualização.

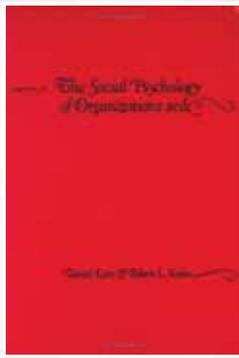
As nossas soluções não seguem o talento,  
**DINAMIZAM-NO.**

TALENTIA FINANCE | TALENTIA CPM | TALENTIA HCM

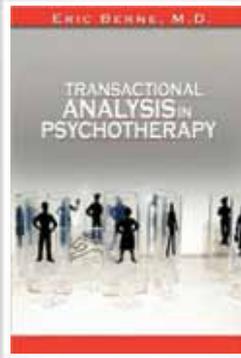
Com Talentia HCM a Gestão do Talento acompanha a tomada de decisão, a análise dos Recursos Humanos e a gestão orientada para o futuro do seu Capital Humano.

[www.talentia-software.pt](http://www.talentia-software.pt)

**talentia**  
Software  
*Inspiring progress*



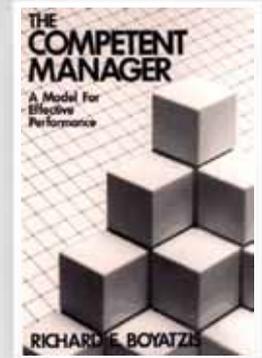
**Título:** *The Social Psychology of Organizations*  
**Autor:** Daniel Katz & Robert L. Kahn  
**Ano:** 1978  
Obra clássica sobre a aplicação dos modelos sistêmicos ao estudo e análise das organizações.



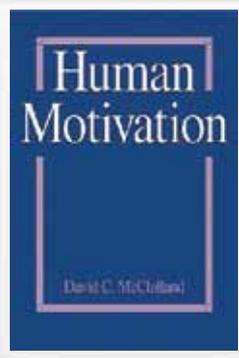
**Título:** *Transactional Analysis Psychotherapy*  
**Autor:** Eric Berne  
**Ano:** 1979  
Neste livro, Eric Berne apresenta os principais conceitos e instrumentos da Análise Transacional que, desenvolvida inicialmente como técnica psicoterapêutica, vem a tornar-se num dos mais conhecidos e generalizados modelos de intervenção em formação para o desenvolvimento da eficácia pessoal.



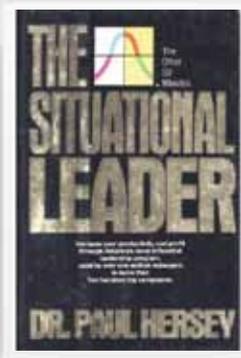
**Título:** *In Search of Excellence*  
**Autor:** Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr.  
**Ano:** 1982  
Através do estudo de alguns casos de sucesso em empresas de grande inovação na região de Silicon Valley, os autores apresentam um conjunto de práticas de gestão que permitem alcançar a excelência.



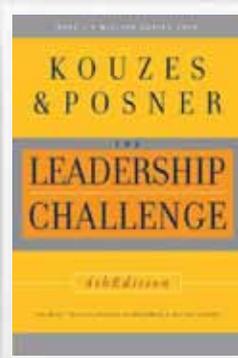
**Título:** *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*  
**Autor:** Richard E. Boyatzis  
**Ano:** 1982  
Livro absolutamente fundamental sobre modelos de competências, onde o autor aborda os portfólios de competências requeridos para os gestores "competentes".



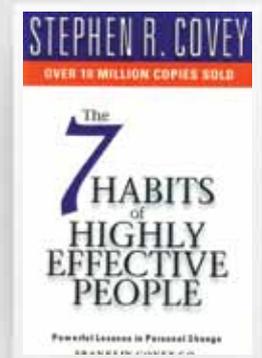
**Título:** *Human Motivation*  
**Autor:** David C. McClelland  
**Ano:** 1985  
Neste livro, McClelland enuncia os fundamentos da sua teoria da motivação, apresentando a vontade de exercer o poder e a motivação pelo sucesso (need of achievement) como duas forças poderosamente mobilizadoras dos comportamentos humanos.



**Título:** *The Situational Leader*  
**Autor:** Paul Hersey  
**Ano:** 1985  
Nesta obra, Paul Hersey apresenta, de forma sistematizada e detalhada, o famoso modelo de "Liderança Situacional" que, ainda hoje, é seguido por empresas em todo o mundo para a formação dos seus líderes.

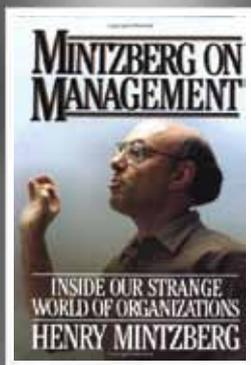


**Título:** *The Leadership Challenge*  
**Autor:** James M. Kouzes & Barry Posner  
**Ano:** 1987  
27 anos após a sua primeira edição, este livro continua a ser por muitos considerado como "um dos melhores guias para liderar com sucesso" que alguma vez foi escrito.

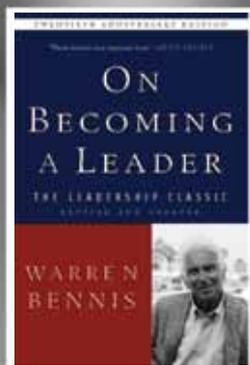


**Título:** *The 7 Habits of Highly Effective People*  
**Autor:** Stephen R. Covey  
**Ano:** 1989  
Uma das obras de gestão mais influentes e mais conhecidas em todo o mundo, que sustenta que o segredo da "elevada eficácia" reside numa gestão alicerçada em princípios e sustentada pela "ética do caráter".

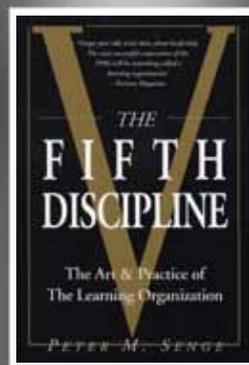




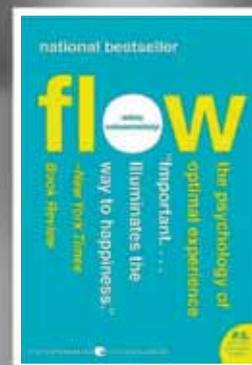
**Título:** Mintzberg on Management  
**Autor:** Henry Mintzberg  
**Ano:** 1989  
Obra fundamental de um dos mais influentes autores na área da gestão.



**Título:** On Becoming a Leader  
**Autor:** Warren Bennis  
**Ano:** 1989  
O próprio título deste livro consubstancia um novo paradigma nas conceções sobre a liderança: os líderes não nascem líderes, mas podem “tornar-se” líderes através da aprendizagem e do desenvolvimento das competências de liderança.



**Título:** The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization  
**Autor:** Peter M. Senge  
**Ano:** 1990  
Num mundo cada vez mais complexo e instável, a aprendizagem contínua torna-se um imperativo fundamental de sobrevivência e de progresso, não só para as pessoas, individualmente consideradas, como também para as organizações. Neste livro, Peter Senge explora ainda uma das principais competências dos gestores modernos: o pensamento sistémico.



**Título:** Flow – The Psychology of Optimal Experience  
**Autor:** Mihaly Csikszentmihalyi  
**Ano:** 1990  
Durante mais de duas décadas Mihaly Csikszentmihalyi estudou os estados psicológicos da “experiência ótima”, demonstrando que aquilo que torna as experiências genuinamente satisficentes é um estado de consciência designado por flow, um estado de concentração tão focalizado que leva a uma concentração total no exercício de uma atividade.

**10 ANOS**  
2004-2014  
**SGS ACADEMY**  
TRANSFORMING PEOPLE  
AND BUSINESSES



**PRÓXIMA EDIÇÃO AGENDADA:**  
**LISBOA**  
13 de outubro a 26 de novembro  
Horário pós-laboral (18h30 às 22h30)

CONSULTE INFORMAÇÃO  
COMPLETA EM:  
[WWW.SGSACADEMY.PT](http://WWW.SGSACADEMY.PT)



**PARA MAIS INFORMAÇÕES:**  
T.: 707 200 747\*  
F.: 707 200 329  
E.: [pt.info@sgs.com](mailto:pt.info@sgs.com)  
\*de Seg. a Sex. das 9h00 às 18h00

## FORMAÇÃO COM RECONHECIMENTO NACIONAL E INTERNACIONAL **LEAN SIX SIGMA BLACK BELT**

Para além de colaboradores que conheçam a metodologia Lean Six Sigma e que tenham capacidade de participar e liderar eventos de melhoria Kaizen (Green Belt), as empresas necessitam de gestores de melhoria com conhecimentos mais aprofundados que lhes permita identificar as principais oportunidades de melhoria, planear, gerir, controlar e assessorar os Green Belt durante todo o ciclo de vida de um projeto Lean Six Sigma.

O curso de Black Belt está estruturado para capacitar estes profissionais na identificação dos fatores e parâmetros críticos e desenvolver e gerir projetos para eliminar desperdícios e manter as melhorias atingidas.

**DESTINATARIOS** Gestores e colaboradores cujo objetivo é alavancar as empresas para a excelência operacional e para o real aumento de competitividade, com a qualificação em Green Belt.

**PRÉ-REQUISITO** O FORMANDO TEM QUE EVIDENCIAR A QUALIFICAÇÃO EM LEAN SIX SIGMA GREEN BELT.

**PROGRAMA**

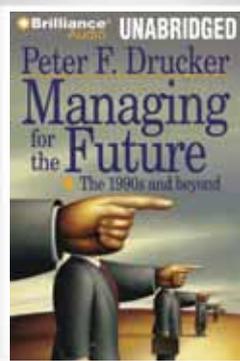
- Definir
- Medir
- Analisar
- Melhorar/Implementar
- Controlar
- Design For Six Sigma
- Integração de Triz e Six Sigma

**LOCAL** Instalações da SGS - Lisboa

**DURAÇÃO** 80 horas



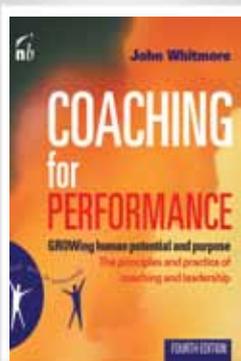
**SGS**



**Título:** *Managing for the Future*

**Autor:** Peter F. Drucker  
**Ano:** 1992

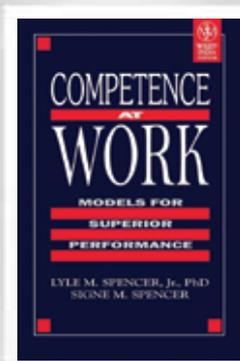
As lições do mestre da gestão sobre os poderosos impactos da sociedade do conhecimento na transformação dos paradigmas de pensamento e nas práticas do Management.



**Título:** *Coaching for Performance*

**Autor:** John Withmore  
**Ano:** 1992

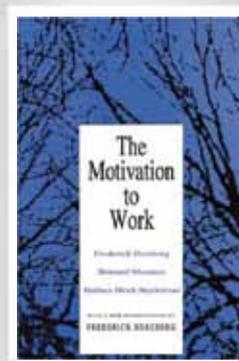
Neste livro o autor define os objetivos e os métodos do coaching, que vem a tornar-se num novo e poderoso domínio de intervenção orientada para o desenvolvimento do potencial humano.



**Título:** *Competence at Work: Models for Superior Performance*

**Autor:** Lyle Spencer & Sygne M. Spencer  
**Ano:** 1993

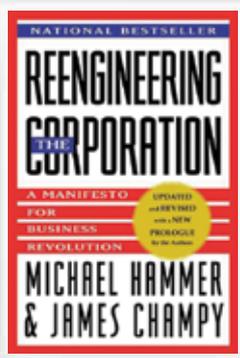
Obra fundamental sobre a Gestão das Competências, da autoria de dois dos protagonistas da escola de McClelland. Entre outras contribuições, o livro apresenta o famoso diagrama do Iceberg que se tornou numa das referências "clássicas" na classificação dos diferentes tipos de competências.



**Título:** *The Motivation to Work*

**Autor:** Frederick Herzberg, Bernard Mausner & Barbara Bloch Snyderman  
**Ano:** 1993

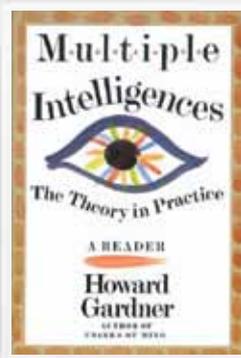
Obra de atualização, aprofundamento e generalização da teoria motivacional dos dois fatores de Herzberg.



**Título:** *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*

**Autor:** Michael Hammer & James A. Champy  
**Ano:** 1993

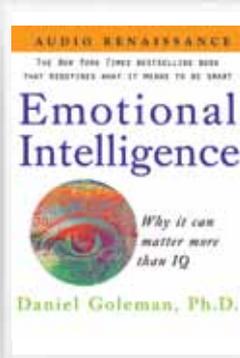
Escrito como um guia para a transformação das empresas através da reestruturação e recomposição profundas de processos críticos, da estrutura organizacional e dos sistemas de gestão, este livro introduz o conceito de "reengenharia" que constituiu um dos ícones da gestão dos anos 90.



**Título:** *Multiple Intelligences*

**Autor:** Howard Gardner  
**Ano:** 1993

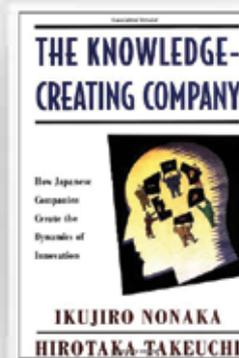
Obra fundamental do século XX, as investigações de Howard Gardner tiveram um profundo impacto em todos os domínios das ciências sociais, demonstrando que o conceito de Inteligência, em vez de ser uma entidade monolítica e unidimensional como os modelos clássicos sustentavam, é, pelo contrário, uma realidade muito mais complexa e multidimensional.



**Título:** *Emotional Intelligence*

**Autor:** Daniel Goleman  
**Ano:** 1995

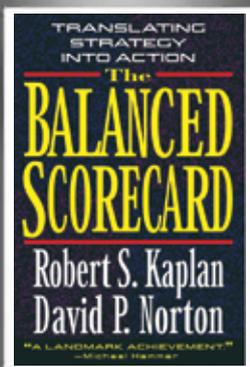
Através deste livro, Daniel Goleman contribuiu decisivamente para a generalização e, mesmo, popularização, da Inteligência Emocional, sustentando que se trata de um conjunto de competências que, não sendo geneticamente determinadas, podem ser aprendidas, desenvolvidas e modificadas através da formação e do treino prático.



**Título:** *The Knowledge Creating Company*

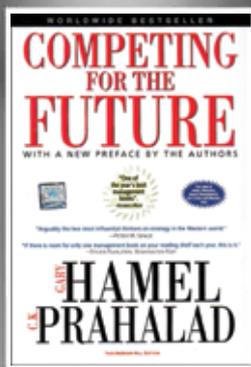
**Autor:** Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi  
**Ano:** 1995

A partir de uma pesquisa sobre as dinâmicas dos processos de inovação em empresas japonesas, os autores centram este livro num tema que está verdadeiramente na "frenteira do management": os processos através dos quais as empresas adquirem valor competitivo através da criação de "conhecimento de valor acrescentado".



**Título:** *Balanced Scorecard*  
**Autor:** Robert S. Kaplan & David P. Norton  
**Ano:** 1996

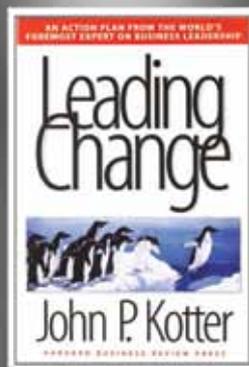
Kaplan & Norton ilustram a utilização do *Balanced Scorecard* através de quatro medidas – desempenho financeiro, conhecimento do cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento – para alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais com vista a um funcionamento organizacionalmente mais integrado e sinérgico para responder aos objetivos dos diferentes stakeholders.



**Título:** *Competing for the Future*

**Autor:** Gary Hamel & C.K. Prahalad  
**Ano:** 1996

Obra fundamental de reflexão sobre estratégia organizacional, onde os autores sustentam que os ciclos de vida de uma organização necessitam de uma certa quantidade de “regeneração genética” para se manterem perenes e competitivos.

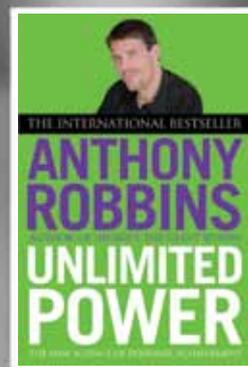


**Título:** *Leading Change*

**Autor:** John P. Kotter

**Ano:** 1996

Enfatizando que a “liderança da mudança” é a competência fundamental dos líderes do futuro, este livro identifica um processo em 8 etapas para a eficaz concretização dos processos de mudança, explicando as razões que podem conduzir ao sucesso... e também aquelas que podem gerar alguns fracassos.

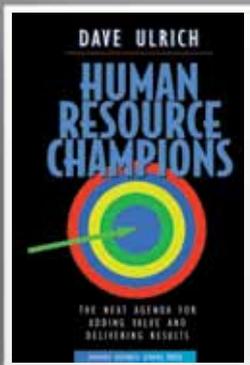


**Título:** *Unlimited Power: The New Science of Personal Achievement*

**Autor:** Anthony Robbins

**Ano:** 1997

Robbins demonstra, neste livro, que, através da potenciação e da boa utilização do “poder da mente”, cada pessoa pode fazer, obter, alcançar e criar tudo aquilo a que verdadeiramente aspira na sua vida.

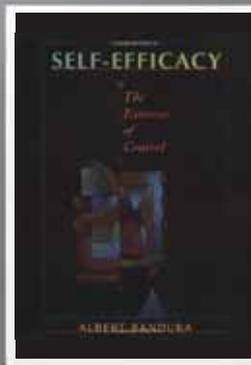


**Título:** *Human Resource Champions*

**Autor:** David Ulrich

**Ano:** 1997

Este livro lança um desafio fundamental aos responsáveis RH: definam e mostrem o valor que criam – para os clientes, para os colaboradores, para os acionistas – e estabeleçam métricas para a performance das vossas áreas... ou enfrentem o inevitável outsourcing da vossa função.

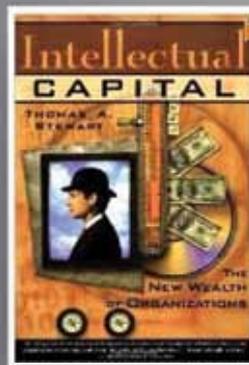


**Título:** *Self-Efficacy – The Exercise of Control*

**Autor:** Albert Bandura

**Ano:** 1997

Uma obra profunda e académica sobre o conceito de “autoeficácia” e as suas aplicações e expressões em diversos domínios. O livro constitui uma contribuição fundamental para o campo da psicologia, com profundas implicações nos domínios da motivação e da gestão das pessoas.

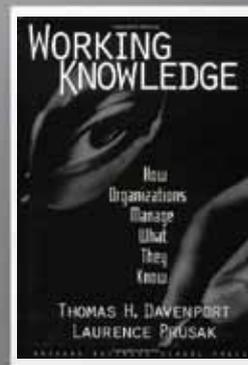


**Título:** *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*

**Autor:** Thomas A. Stewart

**Ano:** 1998

Uma obra pioneira sobre a importância do “capital intelectual” como novo “ativo organizacional” na “economia do conhecimento” que explica por que razão o conhecimento se torna progressiva e crescentemente o fator que pode conferir maiores vantagens competitivas nos mercados globais.

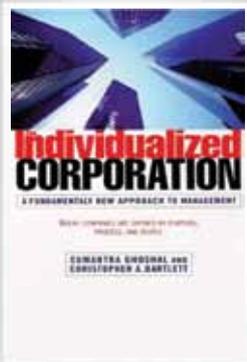


**Título:** *Working Knowledge*

**Autor:** Thomas Davenport & Laurence Prusak

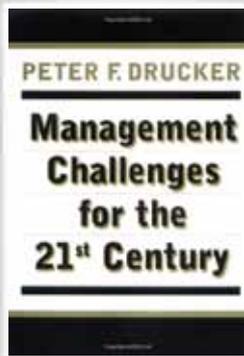
**Ano:** 1998

Davenport & Prusak estabelecem o vocabulário essencial de uma disciplina ainda emergente: a gestão do conhecimento. Neste livro os autores respondem a questões tão importantes como: O que é o conhecimento? O que são e como se medem as competências específicas em gestão do conhecimento? Quais os indicadores que os gestores podem usar para avaliar o conhecimento e o seu retorno em termos de resultados de negócio?

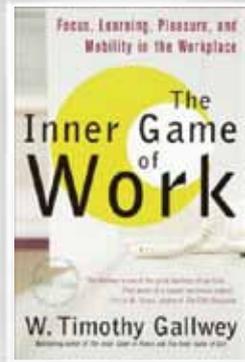


**Título:** *The Individualized Corporation – A Fundamentally New Approach to Management*  
**Autor:** Sumantra Ghoshal & Christopher A. Bartlett  
**Ano:** 1998

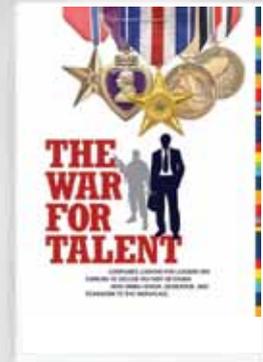
Baseado num trabalho que envolveu seis anos de investigação e centenas de entrevistas a gestores de vários domínios hierárquicos e de responsabilidade.



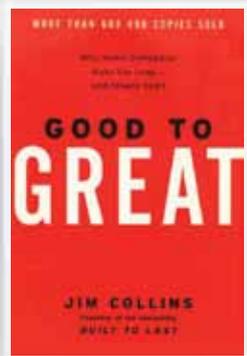
**Título:** *Management Challenges for the 21st Century*  
**Autor:** Peter F. Drucker  
**Ano:** 1999  
*Ter-se-á dito e escrito que Peter Drucker foi “o maior” entre os grandes gurus da gestão. As suas contribuições para a análise das complexas transformações sociais e organizacionais da passagem dos séculos XX para XXI têm sido essenciais para a compreensão dos processos da gestão moderna e demonstram a sua espantosa capacidade de visão sobre o futuro.*



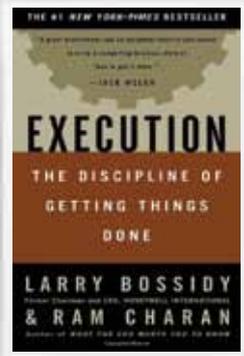
**Título:** *The Inner Game of Work*  
**Autor:** Timothy Gallwey  
**Ano:** 2000  
*Com alguns anos de antecipação em relação a outras importantes obras sobre o tema, Tim Gallwey demonstra a importância da atenção concentrada como elemento central da produtividade e como o “desejo ardente” constitui o verdadeiro driver da atenção.*



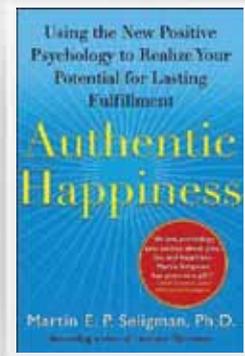
**Título:** *The War for Talent*  
**Autor:** Ed Michaels, Helen Handfield-Jones & Beth Axelrod  
**Ano:** 2001  
*Considerado um “clássico” em Gestão do Talento, este livro fornece pistas fundamentais para definir planos de ação para levar à prática “a arte e a ciência de como gerar talentos numa organização”.*



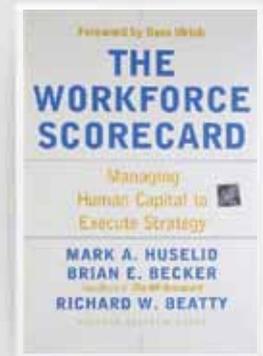
**Título:** *Good to Great*  
**Autor:** Jim Collins  
**Ano:** 2001  
*Após a publicação deste livro, o léxico do management passou a contar com uma nova buzzword: a “grandeza”. Jim Collins e a sua equipa de investigação explicam os principais fatores que diferenciam as empresas great de outras que são, apenas, good e, mais importante do que isso, explica como é que uma good company se pode vir a tornar numa great one.*



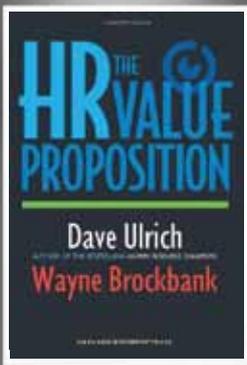
**Título:** *Execution – The Discipline of Getting Things Done*  
**Autor:** Larry Bossidy & Ram Charan  
**Ano:** 2002  
*Os autores definem, neste livro, o verdadeiro sentido da liderança a partir do ponto de vista da implementação e da execução prática das estratégias definidas.*



**Título:** *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*  
**Autor:** Martin Seligman  
**Ano:** 2004  
*Este livro lança o novo movimento científico da Psicologia Positiva e estimula o debate sobre a natureza da verdadeira felicidade e dos seus reais impactos tanto na vida pessoal como na vida profissional.*

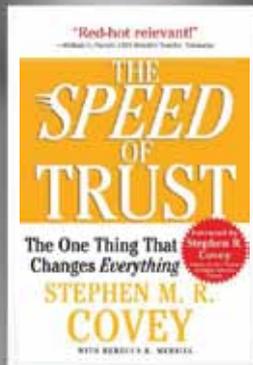


**Título:** *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*  
**Autor:** Mark Huselid, Brian E. Becker & Richard W. Beatty  
**Ano:** 2005  
*Como refere Ram Charan, “o que é medido é realizado”. Neste livro os autores fornecem os elementos para pôr em prática um processo que possibilite a conexão, devidamente medida, entre a estratégia de negócio de uma organização e o desenvolvimento do seu capital humano.*



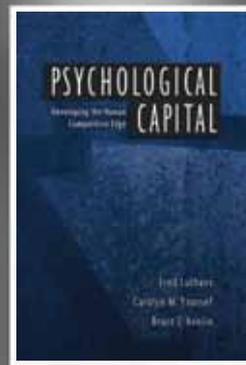
**Título:** *The HR Value Proposition*  
**Autor:** Dave Ulrich & Wayne Brockbank  
**Ano:** 2005

Os autores reforçam, neste livro, a visão de que os responsáveis de Recursos Humanos deverão ter elevada visibilidade e credibilidade nas organizações, devendo ser considerados como verdadeiros parceiros de negócio, com real poder de influência na gestão executiva.

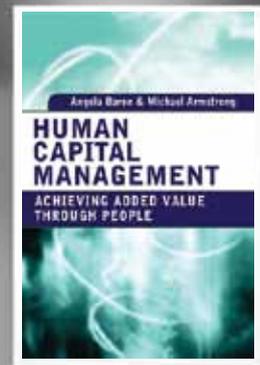


**Título:** *The Speed of Trust*  
**Autor:** Stephen M.R. Covey  
**Ano:** 2006

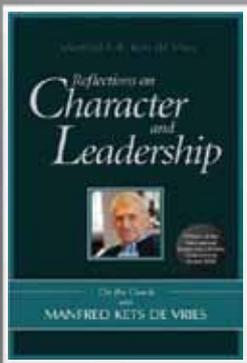
Um dos livros de referência sobre a "Confiança", considerada como um novo "ativo organizacional" ou, como refere o autor, *the one thing that changes everything*.



**Título:** *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*  
**Autor:** Fred Luthans, Carolyn M. Yousseff & Bruce J. Avolio  
**Ano:** 2007  
Gerado pelo movimento da Psicologia Positiva e pelo trabalho pioneiro dos autores no domínio do estudo sobre comportamento organizacional positivo, o conceito de PsyCap vai muito para além dos tradicionalmente reconhecidos Capital Humano e Capital Social.

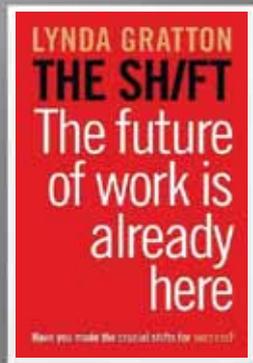


**Título:** *Human Capital Management*  
**Autor:** Angela Barone & Michael Armstrong  
**Ano:** 2008  
Apresentando os conceitos-chave e as práticas de Gestão do Capital Humano, este livro dá uma contribuição relevante para a compreensão do que pode ser o "valor do capital humano" e como as organizações poderão maximizar tanto o sucesso nos negócios como a satisfação dos colaboradores.



**Título:** *Reflections on Character and Leadership*  
**Autor:** Manfred F.R. Kets de Vries  
**Ano:** 2009

Neste livro o autor examina algumas das mais importantes questões contemporâneas acerca da liderança: O que é que faz de uma pessoa um líder? O que é uma boa Liderança? O que é que acontece a uma organização se um líder falha? Quais são os impactos da boa e má liderança tanto nos liderados como na organização?



**Título:** *The Shift - The Future of Work is Already Here*  
**Autor:** Lynda Gratton  
**Ano:** 2011

Este livro analisa as cinco forças que vão mudar de forma substancial a forma como vamos trabalhar nos próximos 10 a 15 anos e assinala as mudanças essenciais que cada pessoa tem de realizar para melhor enfrentar os desafios do futuro.



# O que será a gestão de Pessoas no futuro?

A revista *Pessoal* pediu a alguns dos elementos que fazem parte da Comissão de Honra das comemorações dos 50 anos da APG, para nos darem uma frase onde concentrassem o que pensam sobre o que será a gestão de pessoas no futuro.

Foram várias as ideias que nos chegaram, desde uma gestão multicultural a um equilíbrio de sentimentos, ao desaparecimento de fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal.

Na certeza de que o futuro será diferente, cabe-nos começar a pensar desde já. Ficam aqui algumas ideias.



## Pensamentos para o futuro

“As empresas são pessoas. Quanto mais preparadas as pessoas mais qualificadas as empresas. É essa a missão da Nova School of Business and Economics: ‘*Shaping powerful minds*’, Nuno Fernandes Thomaz, *President of the School Council*”



“A gestão de pessoas no futuro é apostar no equilíbrio dos sentimentos.”

**Dr. Pedro Pimenta Braz, Inspetor Geral da ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho**



*“Nunca será possível gerir pessoas de forma adequada sem ter competência e arcaboço para intuir e saber liderar com percepções, sentimentos e emoções da mais variada natureza.”*

**José Albino da Silva Peneda,**  
Presidente do Conselho Económico e Social



“Maior complexidade no mundo do trabalho, rapidez nos processos de mudança e uma nova geração, vão exigir modelos transformacionais na gestão de pessoas, promovendo o desenvolvimento de competências diversificadas, a responsabilidade pelo bem-estar social e um ambiente de trabalho saudável, a identificação com o ideal corporativo da organização, o comprometimento com o negócio, o desaparecimento da fronteira entre o trabalho e a vida pessoal e a medida sistemática do desempenho e da produtividade do ativo humano.”

**Paula Tomás, Presidente da ANERH**

“O capital humano é o ativo mais importante das empresas modernas e, conseqüentemente, a gestão de pessoas tende a ser cada vez mais decisiva para a sustentabilidade e competitividade empresarial. As melhores empresas distinguem-se pela capacidade de atrair talentos mas também pela sua eficiente mobilização, orientação e retribuição em função dos objetivos da organização”,

**João Rafael Koehler, Presidente da Direção Nacional da ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários**



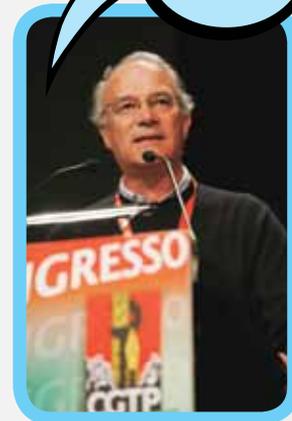
“As pessoas não são números, são pessoas. Assim, devem estar sempre em primeiro lugar na definição das políticas públicas.”

**Carlos Silva, Secretário-Geral da UGT**



“Valorizar as pessoas e dignificar os profissionais é condição de sucesso para uma boa gestão de recursos humanos”.

**Arménio Carlos, Secretário-Geral da CGTP-IN**



“Em meu entender, a Gestão de Pessoas no futuro implicará gerir competências no quadro multicultural de redes colaborativas onde a informação e a tomada de decisão sugerem a adoção de modelos adaptativos na gestão de equipas.”

**Paula Urze, Presidente da APSIOT**

“Uma das competências mais requisitadas no futuro será a de saber gerir e fazer interagir competências”.

**António Saraiva, Presidente da CIP**



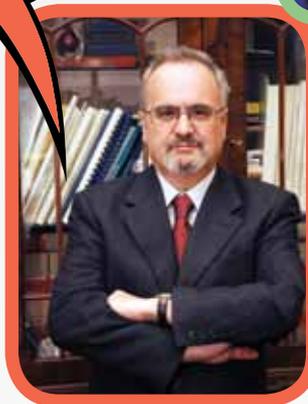
“A globalização é causa e efeito de alterações políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais que encerram desafios vários, os quais só podem ser superados através de novas abordagens na gestão de pessoas”.

**Dr. Paulo Bento, Presidente do INDEG- IUL**



“O grande desafio na gestão de pessoas no futuro será a capacidade de, em simultâneo, manter atualizados os trabalhadores mais velhos e acomodar a entrada de novas gerações, por forma a conseguir uma força de trabalho mais equilibrada entre experiência e novas competências.”

**Engº Vieira Lopes, Presidente da CCP – Confederação de Comércio e Serviços de Portugal**



“O comprometimento, cultural e profissional, com o desenvolvimento da pessoa e o aperfeiçoamento das pessoas em relação deve fazer parte da missão universitária e seguramente integra a missão da Universidade Católica Portuguesa”.

**Maria da Glória Garcia, Reitora da Universidade Católica Portuguesa**



“Cada vez mais, hoje em dia, e certamente no futuro, mais do que gerir pessoas, iremos estar preocupados com a mobilização e orquestração de talento.”

**Prof. Francisco Veloso, Diretor da Católica Lisbon School of Business & Economics**



“Gestão Inteligente de competências e emoções: eis a marca d’ água da gestão de pessoas no muito que resta do século XXI.”

**Dr. Jorge Gaspar, Presidente do IEFP, I.P.**





**INSCRIÇÕES ABERTAS**  
3ª Edição do Ranking Português  
dos Melhores Gestores de Pessoas  
[www.melhoresgestorespessoas.com](http://www.melhoresgestorespessoas.com)

Participe-nos no Facebook  
[www.facebook.com/MelhoresGestores.de.Pessoas](http://www.facebook.com/MelhoresGestores.de.Pessoas)

Main Sponsor

**KELLY**

Gold Sponsor

**eec**  
Lideres e mais Lideres

Silver Sponsor

**minim@l**

Parceiros Institucionais

tema  
central

METRICS

**onrh**

Media Partners

**Pessoal**

**RH** online

**RHtv**

**rh** magazine

Apoio

**INSIDER PLACE**

Mário Ceitil, Vice-presidente da Direção da APG

## 1 – UMA NOVA POSTURA NOS NEGÓCIOS



**A**tualmente, criar, gerir e fazer progredir um negócio são coisas que exigem uma dedicação e entrega sem precedentes.

A busca do sucesso profissional e dos resultados nos negócios mobilizam a totalidade das nossas capacidades

e exigem-nos modalidades comportamentais que, anteriormente, eram conotadas com a esfera do nosso relacionamento emocional.

Os novos dinamismos da relação entre a oferta e a procura, cada vez mais caracterizados pela postura *market – in* e não pelo tradicional posicionamento *product-out*, fazem emergir necessidades de inovação permanente nos produtos, às quais as empresas têm de responder com novos ímpetus de criatividade e inventividade nas suas escolhas e posicionamentos estratégicos.

Isto exige uma nova postura, um novo entendimento, novas práticas e, mesmo, um novo vocabulário, em clara rutura com perspetivas tradicionais de gestão assentes em modelos analíticos, com base nos quais o controlo da incerteza era realizado através de deduções probabilísticas feitas a partir de dados conhecidos.

Expressão disso mesmo é a prolifera-

ção, na linguagem da gestão, de vocábulos e expressões que seriam consideradas absurdas, ou, pelo menos, provocariam sorrisos de desdém aos circunspetos, normativos, racionais e inefavelmente lógicos responsáveis empresariais de épocas passadas.

Atualmente, no entanto proliferam obras que se tornaram *bestsellers*, lidos por milhões de executivos e responsáveis empresariais em todo o mundo, que não só se vendem justamente pela ousadia da sua novidade, como ainda constituem referências para a introdução de novas práticas de gestão que afetam o dia a dia de milhões de colaboradores de muitos milhares de empresas em muitas dezenas de países.

“Muda-se o ser, muda-se a confiança”, escreveu Camões. E cada nova época gera os seus usos e costumes próprios, os seus ícones e as suas mitologias.

## 2- A “REINVENÇÃO DO DESTINO”

**A**s mudanças no léxico, que correspondem a mudanças nas atitudes de gestão que, por sua vez, são expressão de um processo de mudança nos próprios paradigmas de cultura empresarial, conforme salientam Clarke e Clegg no seu fundamental *Changing Paradigms-The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century* (1998), radicam, de facto, numa conceção nova do papel das organizações no contexto dos processos de socialização, assim como são também expressão de uma recontextualização das dinâmicas sociais e económicas nas sociedades mais avançadas.

Nestas sociedades, vivemos o impacto de uma nova ordem económica e social que poderíamos caracterizar como a “sociedade das organizações” e do “individualismo colaborante”.

Já longe dos modelos da análise da História como a construção de “grandes narrativas”, onde as explicações do mundo

radicavam na coerência interna de alguma perspetiva filosófica ou de alguma grande ideologia, as sociedades modernas vivem a contingencialidade da construção do sentido do mundo a partir das vivências dramáticas dos seus processos quotidianos.

São os resultados da aplicação desses processos que determinam, “reflexivamente” a sua sequência.

O devir já não é entendido como a simples decorrência de uma continuidade histórica, baseada na tradição, nem a mera expressão fenomenológica de uma qualquer “ordem universal” preexistente, mas sim uma realidade cujo percurso e coerência se redesenham permanentemente na sucessão das narrativas próprias que cada sociedade, cada organização e cada pessoa conseguem construir.

Os grandes valores consuetudinários, representados no poder normativo das instituições sociais tradicionais, e que constituíam os alicerces mais profundos

da “construção da identidade”, perdem hoje terreno no seu poder instrumental como veículos de socialização, relativamente a valores mais contingentes que cada sociedade segrega e que brotam diretamente das modalidades adaptativas específicas que utilizam.

As profundas transformações sociais e económicas, decorrentes do desenvolvimento da economia de mercado da globalização vieram progressivamente, nas sociedades modernas, dar também um cada vez maior relevo e importância às organizações, e muito particularmente às empresas, como sistemas geradores de valores específicos, que representam os modos de agir e de estar na sua adaptação aos mercados.

A genuinidade das formas de organização adoptadas nessas empresas, na permanente busca de produtividade, rentabilidade e competitividade, em mercados em mudança e extremamente competitivos, e os valores que as representam,

tendem a comportar-se como poderosos veículos de socialização, condicionando os comportamentos das pessoas que nelas trabalham.

Os colaboradores tendem a assumir esses valores específicos como os dominantes, porque são eles que são suscetíveis de ter o poder de instrumentalidade em relação aos seus interesses concretos.

No seio de uma sociedade cada vez mais globalizada, que descontextualiza realidades como a família, a região, o país, remetendo-as para contextos cada vez mais amplos e mais “indiferenciados”, os

valores tradicionais tendem a diluir-se e é no seio das empresas que se realizam os “choques paradigmáticos” pelos quais essas mesmas empresas provocam a mudança cultural, através da qual se segrega um novo tipo de processos de identificação: a construção da identidade organizacional.

Com a pressão dos objetivos e confrontadas com problemas estratégicos e táticos de várias ordens, as empresas dinamizam práticas de gestão que nem sempre correspondem integralmente a valores culturais característi-

cos do “*software* mental coletivo” do país onde estão instaladas, como aliás acontece, com frequência, com as multinacionais.

Contrariando as “fatalidades históricas” de uma suposta “identidade cultural irreversível”, as empresas, conseguem “reinventar o destino”, tornando-se instituições fortemente impulsionadoras dos processos de transformação e mudança sociais, não só nos seus colaboradores, como ainda na(s) comunidade(s) em que se inserem.

### 3 – HUMAN GOVERNANCE: UM NEO-HUMANISMO ESTRATÉGICO?

A importância e também a contingencialidade dos processos ocorridos ao longo dos diferenciados ciclos de vida organizacionais acarretam necessariamente uma nova responsabilidade social às empresas, no interior do complexo jogo de forças que se cruzam nos contextos da mudança descontínua que afeta as sociedades modernas.

Esta descontinuidade tem expressões como, por exemplo, as sucessivas alterações dos modelos económicos, as dinâmicas paradoxais geradas por um “capitalismo desregulado”, e as profundas transformações de um “pós-modernismo” cultural ocorridas nos contextos da interpessoalidade e da intimidade.

Surtem nas empresas novas conceções sobre as modalidades de gestão das pes-

soas, já não consideradas apenas como “recursos humanos”, mas como verdadeiros “parceiros”, cujo envolvimento e comprometimento se tornam instrumentos vitais para o desenvolvimento e para o sucesso, na medida em que são mobilizados, por cada indivíduo, para a atualização das competências que permitem gerar valor acrescentado à organização.

O desenvolvimento destas competências depende, por seu lado, das modalidades de interação que cada indivíduo estabelece no interior da “cadeia de valor organizacional”, da natureza da entrega e do entusiasmo que conseguir manter e ainda dos “fatores de suporte” que a organização conseguir (ou decidir) disponibilizar. É, portanto, um resultado, que pressupõe permuta, reciprocidade,

tenacidade e um espírito de conquista permanente.

Assim, não é só à pessoa que compete conquistar o seu espaço na empresa; a esta também importa captar e manter os colaboradores, particularmente aqueles cujos resultados se traduzam em valor acrescentado efetivo.

O percurso profissional da pessoa depende, então, da genuína relação que cada um consegue estabelecer com as organizações, tornando-se numa realidade cada vez mais personalizada.

Esta nova conceção do espaço organizacional, consubstanciada no desenvolvimento de um “neo-humanismo estratégico”, alicerçado em modalidades de relacionamento empresarial onde cada um desenvolve estratégias que são úteis para si, porque permitem o seu

## Formação Certificada

Zona Norte



**Língua Inglesa**  
Informações Acerca da Vida Quotidiana,  
Compras e Serviços e Locais de Interesse Turístico

**Modelos de Demonstrações Financeiras**

**Segurança no Trabalho**  
Avaliação e Controlo de Riscos

**Língua Inglesa Informação**

**Inscrições e Informações**  
Rua Capitão Mouzinho de Albuquerque nº 111 - 1º  
2600-194 Leiria - Portugal  
Tel.: +351 244 092 079 | Fax: +351 244 092 080  
Email: geral@turisforma.pt  
www.turisforma.pt

Entidade Formadora  
**TURISFORMA**  
FORMAÇÃO E CONSULTORIA

Co-financiada por  
POPH  
ER  
INSTITUTO DE INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA TECNOLÓGICA  
GOVERNO REGIONAL DE LEIRIA  
UNIVERSIDADE DE LEIRIA



desenvolvimento pessoal, e são úteis à empresa, na medida em que geram efetivo valor acrescentado para aumentar a competitividade, configura uma nova matriz do papel transformador das empresas nas sociedades modernas e demandam um novo tipo de Governo corporativo, onde as pessoas não sejam apenas consideradas como um “meio” mas como um fator configurador da estratégia. É justamente este novo tipo de governo que está consubstanciado nos modelos de *Human Governance*, que a APG vai colocar em perspectiva e em discussão, pela primeira vez no nosso País, no seu próximo Encontro Nacional, a realizar no dia 22 de outubro de 2014. A postura, e as consequentes práticas,

deste novo tipo de “Governo” consubstanciam, realmente, uma nova conceção sobre os modos de fazer e de estar na gestão e no funcionamento das organizações.

A ética nos relacionamentos empresariais, gerada no interior de um “ecossistema organizacional” onde se estabelecem cada vez mais relações de “cocriação” entre os diversos *stakeholders* e se praticam relações de dignidade com os concorrentes, constitui um dos valores dominantes desta nova conceção, no interior da qual a gestão se torna simultaneamente mais aberta, mais global, mas também mais concentrada no seu ambiente imediato.

Valor que se torna também um poderoso

fator de alavancagem do entusiasmo pessoal, da paixão pelo sucesso e da capacidade de entrega a um desafio profissional, onde cada pessoa se vincula à organização com quem colabora não só pelo contrato de trabalho, que tende a tornar-se numa espécie de “vínculo em vias de extinção”, mas sobretudo pelo compromisso, a um tempo psicológico e estratégico, que com ela estabelece. Porque na sociedade aberta e do conhecimento, na época do *benchmarking*, dos modelos de negociação “ganhar – ganhar”, da transparência e das redes sociais, já não é o “segredo que é a alma do negócio”: é, sim, a “alma” que é o verdadeiro segredo do sucesso nos negócios. —P



## Discurso Direto

**Izy BEHAR**  
**President EAPM**  
**(European Association for People Management)**  
[www.eapm.org](http://www.eapm.org)

“No ano passado, em 2013, comemorámos o 50º aniversário da criação, em 1963, da EAPM (*European Association for People Management*) por três países motivados para a melhoria da comunicação entre eles e a necessidade de trabalhar em comum sobre os temas e práticas de Recursos Humanos.

No ano seguinte a APG foi criada em Portugal e, além disso, em 1965, ou seja, no ano seguinte, a APG ingressou na EAPM.

Esta longa, leal e fiel adesão permitiu à APG organizar duas vezes os congressos da EAPM durante este período de 50 anos.

Como membro muito ativo da nossa associação europeia, a APG contribuiu muito em todos os Comitês Executivos e Assembleias de Delegados.

É um bom exemplo do que significa a adesão à EAPM: trazer energia e, em retorno, obter apoios e ideias. Hoje estamos orgulhosos por celebrar o 50º aniversário da nossa associação portuguesa, dos nossos amigos portugueses.

Desejando tudo de melhor para os próximos anos.”



**Pieter Haen**  
Presidente *World Federation of People Management Associations WFPMA*

“Estou muito feliz com a vossa estratégia de serem um membro ativo da família global de RH – através da EAPM – e, assim, diretamente ligados à World Federation of People Management Associations – WFPMA, a organização guarda-chuva global que é a autoridade líder mundial e única organização de profissionais RH em todo o mundo. Nós conectamos cerca de 700 000 profissionais de RH através de associações nacionais e regionais em quase 100 países em todos os continentes e o número ainda está a aumentar.

Muitas empresas reconhecem que hoje, mais do que nunca, as pessoas tomaram-se o seu diferencial competitivo mais crítico. Mas as empresas precisam de aguçar os seus esforços, integrar processos para obter maior impacto e gerir globalmente enquanto permitem uma adaptação regional. Essa é uma tarefa difícil – especialmente considerando a limitação de recursos que forçou muitas organizações de RH a fazer mais com menos. Os desafios mais urgentes, aqueles classificados como mais importantes no futuro e relativamente aos quais as empresas também apresentaram menos capacidades atuais são os seguintes, em todo o mundo as empresas estão a aproximar-se de um ponto de “é agora ou nunca”, em três áreas essenciais de gestão: gestão de talentos, melhorar o desenvolvimento de liderança e planeamento estratégico da força de trabalho.

Nesta estratégia do século XXI podemos constatar que há, agora, uma imensa oportunidade de repensar a forma como nós, como RH, fazemos as coisas e podemos apoiar e ajudar a concretizar o crescimento económico no vosso país. Muitas organizações têm-se centrado na redução de custos ao longo dos últimos anos, mas isso não é uma estratégia sustentável de longo prazo.

Os RH também sofreram um corte.

O desafio agora é como podemos inovar e crescer?

Como podemos garantir que a nossa organização tem a capacidade e as competências para inovar e crescer?

Estamos a criar o ambiente certo para o sucesso – que podemos chamar cultura empresarial, liderança, atitude e assim por diante – para habilitar as pessoas a dar o seu melhor?

As empresas só têm a ganhar com o *input* dos RH, por isso, é um momento de grande oportunidade e na minha opinião o momento mais interessante de sempre para estar na área RH. O que é necessário agora é um caminho claro para a renovação, inovação e crescimento partilhado. Precisamos de estar preparados para seguir em frente de forma a atender aos objetivos corporativos, éticos e sociais. Numa altura em que as nossas empresas e as organizações precisam de perspetivas globais sobre as questões mais difíceis, bem como um lugar para partilhar e aprender uns com os outros, é essencial saber o papel que os RH podem, e devem, desempenhar no futuro próximo. A APG desempenha, e deve continuar a desempenhar, um papel fundamental no apoio aos seus membros para responder aos desafios acima mencionados.”

**IDALBERTO CHIAVENATO**  
em Portugal

Organização: **vantagem+**  
Consultores de Formação • Empresas  
A Trustful Training Company

Desconto na Inscrição Até 31/08

Tlf: +351 218 493 333  
Email: formacao@vantagem.com  
www.vantagem.com

**CONFERÊNCIA DE RH  
PESSOAS & ESTRATÉGIA**

Keynotes:  
Prof. Idalberto Chiavenato  
e José Bancaleiro

Seminário com  
**Prof. IDALBERTO CHIAVENATO**  
Um dos Maiores Gurus do Mundo em RH

12 e 13 de Novembro - LISBOA

Apóio: **STANTON CHASE** **Human Resources** **human** **Pessoal** **online**

### 1. As Conferências (encontros) Nacionais de Formadores (e de Coaches)

O Livro dos 40 anos tem na sua página 129 a lista, por data e tema, das conferências realizadas desde 1995. Foram nove (duas delas integradas em eventos internacionais realizados em Lisboa, 1998 e 2003). Fizemos este ano a 18ª pelo que falhámos apenas em 2 anos (2007 e 2013). De referir, que a partir de 2007 se passaram a designar por Encontros Nacionais de Formadores & Coaches. Com impactos permanentes na comunidade desde 1995, tem mantido o seu espírito de engajamento e de inovação. Quem quiser fazer história da formação em Portugal pode passar por aqui.

### 2. Agregar o conceito de coaching ao da formação

Desde 2007, dá-se Integração do Coaching e dos seus profissionais na APG. Até essa data não havia nenhuma estrutura na APG que tratasse do Coaching e dos Coaches. Em 2007, o até então designado Núcleo de Formadores passou a designar-se Núcleo de Formadores e Coaches. Executa anualmente a Semana Internacional do Coaching, uma iniciativa que ganha raízes e envolve muitos desses profissionais. Tem editado um Código de ética do Grupo que orienta e baliza as intervenções reconhecidas.

### 3. Certificação de formadores

Em 2003, a APG, voltou a trabalhar sobre as questões da Certificação, nessa altura a de formadores. Era Luís Bento o Presidente do núcleo de formadores. Criou-se, na altura, com alguns carolos um Modelo-esqueleto/arquitetura para uma Certificação de formadores APG. Este ano volta-mos ao ataque.

### 4. Certificação como entidade formadora

Desde 07 de outubro de 2010 até aos nossos dias (anteriormente fora-o entre 1999 e 2001 acreditada pelo INOFOR e por um curto período em 2008/2009). Um valor acrescentado e significativo que exige horas de dedicação permanente.

### 5. Oferta de formação certificada

Com a chancela de entidade formadora certificada, a APG oferece anualmente (divisão semestral) um plano de formação integrado cumprindo requisitos normativos. Mantém a sua orientação para as áreas jurídico-laborais e para os recursos humanos e abre sistematicamente parcerias para a inovação nos processos de aprendizagem com associados/as.

## Quais as 10 grandes conquistas da APG?

É na presidência de Fernando Silveira (mandato dos finais de 80) que é criado o “Grupo de Formação”. Em novembro de 1991, após controvérsia e significativa participação, com intenção de evitar a criação de uma associação autónoma, é encarregado o Cte. Brandão Pereira de coordenar um grupo de trabalho que produzisse o projeto de regulamento para a criação do Núcleo de Formadores (NF). A direção incluiu essa mudança nos estatutos e data de 1992 a eleição da primeira lista referenciada com Núcleo de Formadores.

### Etelberto Costa,

VP da APG e da EUCIS LLL

Em 2007, o até então designado Núcleo de Formadores passou a designar-se Núcleo de Formadores e Coaches. (Presidente Maria do Carmo Bessa – primeira mulher a assumir o cargo).

Na revisão Estatutária de 2012 a Direção passa a ser eleita numa lista única desaparecendo as figuras dos Núcleos Regionais e técnicos.

Atualmente, o Grupo da Formação tem um vogal dedicado (Luís Cara d’Anjo) e o Grupo Português de Coaching, outro (Manuel Peixoto).

Para nos atrevermos a distinguir Conquistas da APG neste plano (atrevemento de que só o autor devem culpar) fomos pesquisar nos arquivos da APG: o boletim pessoalmente, a revista *Pessoal*, o Livro (único e histórico) dos 40 anos e alguns consócios que de forma rápida nos deram a sua perspetiva (Jorge Marques; Margarida Barreto; Maria do Carmo Bessa; Miguel Faro Viana; Luís Cara D’ Anjo).

Foi assim que concluímos pela seguinte seleção:

#### 6. A Rede Nacional PT Learning Working Group

Desde 2010 que a APG integra a rede nacional PT Learning Working Group ([www.lwgportugal.org](http://www.lwgportugal.org)) integrando a sua coordenação (rotativa) desde a criação. Esta rede aberta está alinhada pelo propósito de estimular a aprendizagem permanente, pretendendo implementar iniciativas e dinamizar boas práticas de acesso a saberes centrados em resultados e resolução de problemas. Atualmente conta com 46 organizações nacionais.

#### 7. A Internacionalização

Foi no mandato de Pedro Mendes, mais precisamente desde junho de 1991, altura em que manifestámos o interesse em aderir à ETDO (European Training and Development Organization). A adesão formal da APG foi em março de 1992.

A ETDF (European Training and Development Federation) é constituída em 1994 e surge em destaque na Pessoalmente a participação na AG constituinte da ETDO/OEFD em Bruxelas onde a designação é alterada para ETDF/FEFD (European Training and development federation). A APG assume o secretariado. E, desde aí, sempre a APG ocupou uma Vice-presidência (o primeiro foi precisamente Luís Bento) e um lugar no comité executivo. Este ano (Janeiro) a ETDF foi dissolvida e os seus membros (12) agregam-se num Departamento de Formação e Desenvolvimento na eAPril (European Association for Practitioner Research on Improving Learning). Desde 2012 a APG assume uma Vice-presidência da EUCIS LLL – European Civil Society Platform on Lifelong Learning e integra o seu "steering committee" em representação da ETDF (agora eApril) e passa a dispor (e a influenciar) de informação sistemática sobre políticas europeias de educação/formação.

#### 8. Os projetos europeus

Desde muito cedo, nos princípios do FSE em Portugal, que a APG integrou parcerias de desenvolvimento que incluíam quase sempre uma vertente formativa. No projeto Delfim a APG é promotora (1999-2001). Depois vem o RHXXI (I. Equal), o RSO Matrix (I. Equal), e o "HeRmeS-R" (Leonardo da Vinci). Recentemente e pela primeira vez no seu historial liderou o projeto Oportunidade 2020 (parceria a nível Nacional) e o GREAT - Gamebased Research in Education and Action Training (parceria de nível europeu). Atualmente integra a parceria do projeto europeu LLL-HUB (aprendizagem ao longo da vida).

#### 9. Oferta de Seminários/ Conferências/Workshops

Executa com regularidade e a propósito este tipo de iniciativas indo ao encontro das questões emergentes e também da atenção às questões de inovação na aprendizagem e de boas práticas. Estas iniciativas permitem uma ligação forte com os associados/as e os profissionais que seguem a APG. Muitas delas são a fonte de inspiração e de atualização de competências dos profissionais do setor. Sem custos. É obra, em tempos de crise a APG dá o seu contributo!

#### 10. Atendimento a solicitações e a cooperação/ colaboração

São muitas e diversificadas as solicitações para que a APG se faça representar em iniciativas de formação e coaching. A comunicação e a promoção de muitas dessas iniciativas é um contributo muito forte que a APG dá nestes domínios.

# Grupo SOFT

## Gestão de Recursos Humanos

### SOFTWARE

- Desenvolvimento
- Implementação
- Manutenção

### CONSULTORIA

### FORMAÇÃO

SOFT 400

SOFT 2000

SOFT SOL

Mail: [dcom@gruposoft.com](mailto:dcom@gruposoft.com)

Praça Soeiro Pereira Gomes, 5  
Damaia de Cima - 2720-519 Amadora - Portugal  
Telf. - 21 490 81 70 • Fax - 21 490 53 23

[www.gruposoft.com](http://www.gruposoft.com)

O País evoluiu muito na Educação/ Formação e em muito pouco tempo, graças a muita gente muito bem qualificada e sabendo fazer bem e com muita gente jovem, ainda melhor. O Futuro vai acontecer por aqui!

As trocas de saberes e experiências (de informação e conhecimento, afinal) é o que faz os cérebros humanos reagirem a propósito, estimulando a imaginação para o impulso de resposta pertinente (inovação), focando na competitividade e visando formar e desenvolver os talentos, a inteligência e a liderança.



*“Deveria falar-se menos de formação e de desenvolvimento, sendo mais importante falar de aprendizagem e de como melhorar o processo de aprendizagem.” Conferência da EAPM/Copenhagen (junho 1983) in Boletim Pessoal nº 4 (2ª série)-Jul/Ago 1983.*

É necessário um esforço nacional alinhado pelo propósito de estimular o envolvimento na aprendizagem ao longo da vida, nomeadamente, através de parcerias estratégicas internacionais e cofinanciadas que despertem nos talentos humanos empresariais a vocação para a aprendizagem ao longo da vida.

A Aprendizagem ao Longo da Vida deve ser uma ponte sólida para promover o crescimento e o fortalecimento do conhecimento, devendo-se convergir com os esforços europeus no sentido de uma Visão para as novas formas de aprender com recurso às aprendizagens sustentadas em tecnologia, formais, informais e não formais. Uma forte cultura de partilha de conhecimento e de aprendizagem é essencial para garantir o futuro, promover inovação, flexibilidade, disseminação e interoperabilidade a nível global.

### 10 objetivos para o futuro:



#### Planeamento e Estruturação da Formação e do Coaching

Alinhamento com os objetivos eleitorais e de evolução da APG na exigência de uma estruturação virada e focada na procura e nas necessidades, com exploração da cooperação europeia. Ser Exemplar no entendimento de que o Desenvolvimento da Força de Trabalho, que irá promover competências, credenciais e planos de carreira em setores-chave como saúde, manufatura e setor de serviços, requer novas formas de serviço.

#### Plano de Formação

Fazer evoluir e consolidar o iFormação para iniciativas que visem as empresas de pequeno e médio porte a quem estão faltando os recursos para investir no seu capital humano. Criar parcerias para ferramentas para a entrega de Formação e Trabalho de equipa, atendendo que a força de trabalho do século XXI exige ferramentas inovadoras para a entrega e reconhecimento das competências.



**03****Parcerias para Conteúdos**

A APG deve preocupar-se em ter conteúdos disponíveis para que o sujeito aprendiz (seu associado ou não) possa explorar tecnologias para transmitir e avaliar o desenvolvimento de competências.

**Definir um parceiro tecnológico**

A oferta de conteúdos (e de formação) deve evoluir para o plano tecnológico (não necessariamente *e-learning*) e tal deve ser conseguido com uma parceria especializada.

**04****05****Parcerias colaborativas**

Definir e assumir Parcerias com academias comunitárias e outras instituições de ensino para desenvolver talentos locais, e usar os saberes e competências reconhecidas pela indústria (mercado) para melhor alinhar percursos formativos para empregos e carreiras. A participação na rede *PT Learning Working Group* é uma chance.

**Explorar o potencial dos produtos resultantes dos projetos europeus**

A APG com o seu projeto GREAT, procura transferir metodologias inovadoras na aprendizagem, de modo a permitir que formadores e professores, líderes e gestores, obtenham mais resultados com uma abordagem criativa e inovadora da aprendizagem baseada em jogos. A APG alcançou liderança nacional a este nível e criou uma rede europeia que tem um potencial enorme de exploração.

O exemplo deve frutificar e ser relevado.

**06****07****E o que vai acontecer com a certificação?**

Está na agenda das discussões e grupos de trabalho ou de pesquisa, a problemática das certificações, validações, creditações das aprendizagens informais e não formais. A reforma da Formação Profissional em Portugal quase se completa (em relação ao normativo de 2007), com as recentes portarias de mudança na Certificação de Entidades Formadoras, nas alterações sobre o Formador de Formadores e nos registos de formação certificada que conduzem à cademeta individual de competências. Foi interrompida (não só em Portugal mas também, em pelo menos 11 outros países comunitários, abaixo desta crise económica arrasadora) e estamos a perder distância em todos os índices em que estávamos a ser um caso sério na Europa.

Nos próximos três anos vão emergir projetos (em redes e parcerias) que apoiarão a pesquisa e a investigação neste campo e fortalecerão o quadro europeu de referenciais de validação das aprendizagens informais e não formais.

**E sobre o papel dos líderes da aprendizagem**

A tarefa dos líderes da aprendizagem (designação que preferimos à de gestores de formação) está a tomar-se num inferno e a APG é competente para ajudar a fazer líderes da aprendizagem para sustentação de decisões num ambiente de expansão contínua do trabalho em rede, que flui de forma cada vez mais rápida, de modo a delegar poderes nos seus membros, produzindo impactos inesperados e em formas não previstas.

**08****09****A componente de coesão social é determinativa**

A infoexclusão, ou a não generalização de acesso aos bens e serviços da sociedade de informação é um dos fatores evidentes de exclusão ou de diferenciação no mercado de trabalho; é importante que a estratégia da APG passe pelos recursos de TIC para a AST – Aprendizagem Sustentada em Tecnologia, e a formação a distância, e os inclua como instrumento fundamental.

**Enfim! Fazer por Mudar. Contribuir para uma visão para Portugal alinhada com a E&T2020**

A integração de uma prospetiva sobre o *Building The Future of Learning* é fulcral nas iniciativas que incluem temas de discussão e de produção/reflexão tais como:

*learning territories spaces; learning leaders and/or learning professionals; learning organizations; certification/assessment/evaluation/qualification/competence; technology enhanced learning; Learning with technology in the future; Learning opportunities in online networks and communities; use of social media in tertiary education to support innovation and inclusion; new ways to learn new skills for future jobs.*

Não mais recomendo à formação maciça em sala, que se mostra incapaz de dar resposta às necessidades de tempo e de forma. Mas sim através de tecnologia, em que as plataformas de *e-learning* combinarão diversas metodologias, tais como: GBL – *Game Base Learning*; WBL – *Work Base Learning* (simulações); *Gaming (gamify your own elearning platform)*.

**10****CONCLUSÃO**

A mudança do paradigma da aprendizagem está em curso, mas ninguém sabe se apenas nos contextos (ambientes) e conteúdos tecnológicos e de *media* e agora claramente nas metodologias e nos processos ou se, definitivamente, em tirar o professor/formador do centro e lá colocar o aluno/formando/aprendente. A meu ver, e com a humildade pedagógica que nos faz sempre bem ter, a APG vai estar cá para participar e ajudar nessa mudança. Concluo com proposta de dois objetivos estratégicos:

- Contribuir para garantir uma aprendizagem acessível e de qualidade para todos.
- Investir na dimensão social da aprendizagem ao longo da vida.

Maria Manuel Seabra da Costa, *Lead Director Human Capital Advisory Services* da PwC

# O futuro é já amanhã, começemos a prepará-lo hoje!



**E**m 50 anos muitos acontecimentos marcaram a agenda do mundo e a tudo assistiu a APG – firme na determinação de manter presente a importância da gestão de pessoas... E porque o mundo mudou neste meio século, também os temas a merecer atenção foram sendo alterados... Permanecendo imutável a noção de dignidade humana que está na base do trabalho e que a gestão de pessoas terá sempre como princípio orientador.

Os últimos 50 anos foram marcados por profundas transformações que, ainda que não tenham ocorrido com igual intensidade por todo o mundo, impactaram em vários domínios – social – permitindo mobilidade social pela diluição da estratificação da sociedade – económico, dando maior acesso a rendimento a um número mais alargado de pessoas, trazendo novas dinâmicas de crescimento – científico, com aumento do conhecimento científico e a sua aplicação na vida prática, do qual as telecomunicações, os avanços na saúde entre outros são bom exemplo – político, com expressão na maior liberdade e abertura dos países – ambiental, com uma maior consciência da escassez de recursos e a noção da dificuldade de limitação dos impactos.

Todas estas transformações conduziram hoje a uma sociedade diferente caracterizada por um conjunto de paradoxos:

- Individualismo *vs* interdependência – se por um lado o EU assume importância significativa ao assumir-se como força centrípeta da sociedade, por outro existe maior interdependência porque vivemos e dependemos de redes;

**“A APG, 50 anos depois, tem pela frente desafios renovados, mas que partem, tal como na sua fundação, da missão a que se propôs.”**

- Especialização *vs* multidisciplinaridade – é importante dominar um tema atendendo à complexidade e volume de conhecimento existente, contudo a sofisticação dos desafios requer diversidade de conhecimento apelando à multidisciplinaridade;

- Foco nos resultados *vs* gosto pelo caminho – a pressão para resultados exige foco e centragem nos objetivos, no entanto os resultados serão sempre a consequência do caminho que se percorre;

- Certezas *vs* questionar permanentemente – a segurança advém das convicções e é fundamental para a determinação com que perseguimos os objetivos, contudo a necessidade de inovar exige que questionemos continuamente na busca de novas soluções;

- Raciocínio *vs* emoção – somos uma sociedade em que o pensamento e razão nunca esteve tão otimizado e em que paralelamente se apela tanto à emoção;

- Profundidade *vs* rapidez – ambien-

tes complexos e de conhecimento intensivo requerem profundidade que exige tempo, no entanto a mudança exige velocidade.

Estes paradoxos têm impacto nas organizações a vários níveis dos quais destacamos as novas referências culturais, a forma como desenhamos as estruturas e os modelos de competências que definimos, como medimos *performance* e a remuneramos.

A cultura tende a valorizar a relação, a rede, a cooperação, a proporcionar ambientes de inovação em que não há receio de procurar novas abordagens, o convívio pela diversidade e a concentração no essencial.

As estruturas organizacionais aproximam-se mais da cadeia de valor e afastam-se dos imperativos tecnológicos ou de produção, são flexíveis e adaptáveis aos novos contextos, espelham a rede multidisciplinar que potencia negócio.

Os modelos de competências privilegiam abordagens compostas combinando conhecimento técnico com *software* comportamental para sua melhor utilização; as competências constroem-se por percursos de conhecimento mas também de experiência.

Traduzir *performance* é hoje mais complexo na procura de indicadores que traduzam o valor criado; criar mecanismos de medição objetiva, credível e transparente é ainda mais desafiante.

Remunerar é ainda mais relevante mas precisamos de um novo paradigma que assenta no equilíbrio entre a capacidade de entregar resultados – que deriva do perfil – e o alcance real de *performance*. A APG, 50 anos depois, tem pela frente desafios renovados, mas que partem, tal como na sua fundação, da missão a que se propôs – trazer novas referências, modelos e instrumentos na gestão de pessoas. 



ALDEIAS  
DE CRIANÇAS SOS

Amor e um lar para cada criança.

CADA DIA DE VERÃO  
PODE SER UM...  
DIA DE SOL!

A ajuda da sua empresa pode fazer toda a diferença para que as crianças que vivem nas Aldeias SOS tenham as "férias grandes" que precisam. Um dia de sol representa muito para estas crianças. É tempo do convívio com os irmãos e amigos. É tempo de desfrutar do sol, do mar e do ar livre recuperando energias para o próximo ano lectivo.

Ao oferecer dias de sol ( 1 dia de sol = 6€ ), está a ajudar-nos com as despesas das férias das crianças das Aldeias SOS. As nossas crianças e jovens agradecem!

Donativo da sua empresa por transferência bancária - IBAN:PT50 0033 0000 5003 8495952 05  
Poderá também efectuar o seu donativo via web em [www.aldeias-sos.org](http://www.aldeias-sos.org).

Para mais informações contacte-nos pelo tel. 213 616 950



# 18º Encontro Nacional de Formadores e *Coaches*



18º Encontro Nacional  
de Formadores & Coaches

**Aprender Sempre:**  
**50 Anos a Inspirar Pessoas**



## Luís Cara d'Anjo, Membro da Direção da APG

Realizou-se em maio o 18º Encontro Nacional de Formadores e Coaches promovido pela Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG). Os trabalhos tiveram lugar em Lisboa e contaram com a presença de Fernando Medina, Vice-presidente, tendo este acentuado o papel da Aprendizagem ao Longo da Vida como conceito fundamental para a tão desejada qualificação de Pessoas e Organizações, razão última do Encontro. Esta sessão contou ainda com os contributos dos presidentes da ANERH e APF e um dos Vice-presidentes da APG.

Os trabalhos começaram sob o tema *Aprender Sempre - Fórmula para uma Aprendizagem ao Longo da Vida*: partindo do visionamento de depoimentos em vídeo sobre o que pensam sobre este assunto formadores e coaches experientes, por um lado e jovens licenciados, por outro, estendeu-se o debate a uma mesa de convidados de organizações do setor público e privado, que deixaram os seus pontos de vista enquanto responsáveis pelas áreas de formação, que ali representavam.

Numa brevíssima síntese, aqui ficam os mais relevantes: reconhecer a importância do papel das aprendizagens informais, para mobilizar meios e iniciativas para a sua certificação; acabar com a formação estritamente transmissiva, através da eficácia da partilha, mais do que demonstrada nos resultados da aprendizagem *e-learning*; refletir sobre os caminhos que têm levado a novas abordagens da formação será o caminho mais seguro para delinear o futuro de novas práticas; arredar desta discussão sub-sistemas de aprendizagem (sociais, saúde, escolas, entre outros) será, a médio-prazo, fator de insucesso das políticas nacionais de educação/formação; dotar a sistematização da aprendizagem de técnicas e metodologias cada vez mais científicas, por oposição ao empirismo por tentativa e erro, é um impera-

tivo que só legitima as novas tendências, independentemente dos meios utilizados.

### **Talking Café discutiu Gamificação**

Seguiu-se o *Talking Café* com a discussão dos temas – *Gamificação, Aprendizagens Informais, O Novo Papel do Formador, Aprendizagem à Distância, Papel dos Jogos na Aprendizagem* – distribuídos em rotatividade por cinco mesas de debate, cujas conclusões dão conta da necessidade de seguir caminhos já traçados e, nalguns casos, experimentar novos procedimentos e ensaiar práticas inovadoras, para fazer avançar o atual estado das matérias em análise.

Em simultâneo, decorreu a sessão “Futuro da aprendizagem: programas ERASMUS+, e HORIZON 2020 e Portugal 2020”, que teve como propósito deixar presente a importância da Estratégia 2020 e da cooperação nesse âmbito, disponibilizando esclarecimentos acerca das candidaturas no âmbito de projetos europeus. Foi referido que a APG está neste momento envolvida em projetos europeus e procura alertar constantemente para a sua importância, naquilo que podem implicar no desenvolvimento da comunidade, a mesma coisa é dizer – desenvolvimento das Pessoas.

### **Projeto GREAT**

Como exemplo de boas práticas da APG no âmbito destas redes

europeias, apresentou-se o projeto GREAT, cuja metodologia se baseia na crença de que os jogos *online* podem desenvolver competências comportamentais. E podem: a APG tem hoje no seu catálogo de formação para os seus associados, ações baseadas na metodologia GREAT, que são o meio, mas cujos objetivos são o desenvolvimento de *soft skills*, nomeadamente Liderança, Gestão do tempo e Gestão de equipas.

Para os trabalhos da tarde reservaram-se os estudos de casos, tanto na Formação como no *Coaching*, mas com mais relevância para este último. Dez casos, mais precisamente.

Quer apresentando instrumentos ou técnicas inovadoras na área da Formação ou do *Coaching*, tanto por iniciativas individuais como em grupos internos (nomeadamente numa empresa pública), todos estes casos ilustraram de forma prática a forte atividade que se vive à volta destas intervenções e justificaram a sua razão de ser, tentando sempre dar resposta a quantos, profissionais e entidades/empresas, se interrogam sobre o presente e as expectativas e tendências que fazem prever o futuro.

Os trabalhos não terminaram sem que fosse feita a resenha conclusiva de todos os contributos do dia, recolhidos pelos relatores e explicados pelos moderadores de cada sessão. 

Alexandre Honrado, Jornalista, Historiador e Escritor

# A importância do associativismo profissional: uma perspetiva histórica

A importância das associações profissionais no quadro da sociologia das profissões, tem vindo a ser considerada, progressivamente e em crescendo, uma dimensão de análise relevante para o estudo dos processos de profissionalização e para a compreensão dos mecanismos de funcionamento interno dos diferentes grupos. Porém essa parece ser uma vocação tardia, uma importância fora do tempo. Por uma história longa de centenas de anos e pelos últimos decénios, que consagram essa importância – e a dimensionam na vida do País – devia estar na primeira linha da reflexão de todo os analistas sociais.



Desde 1982, o sistema político português reconhece e prevê a integração e participação em diversos órgãos (de consulta ou de decisão política), de sindicatos, associações patronais ou empresariais e as ordens profissionais – (que são associações públicas de base profissional). Esse reconhecimento e integração foram criados pelo Estado tendo em vista a satisfação de necessidades específicas e com atribuições diversas das associações sindicais. Nelas são delegados poderes de regulamen-

tação das condições de acesso e de exercício profissional, bem como as condições de controlo, incluindo o poder disciplinar. Assim, vivem de forma extrema as tensões resultantes da pluralidade de funções que devem assegurar (funções de representação e defesa externa dos interesses dos seus membros, funções de autorregulação e controlo interno e funções de participação política).

Um cavado vazio na nossa história, pelo menos naquela de que mais nos orgulhamos, seria lícito caso os nossos antepassados não tivessem

apostado na formação e, a um tempo, na organização (corporativa, social, política, pois disso também fomos capazes, conforme as épocas), no associativismo.

Os mesteres (a palavra designa aquilo que o artesão aprende, em material de ofício ou arte e um sentido mais abrangente, identifica uma função ou atividade) gozavam de uma importância enorme. Ter formação era chegar ao trabalho, e ter trabalho era ter uma vida. Dentro do ponto de vista histórico, enquadrado na História portuguesa, este termo aplica-se aos dois sentidos, conforme a época em que é usado. A própria palavra *mester* deriva do vocábulo latino *ministerium*, que significa função, ofício. Aprender um ofício era fundamental. Com esta visão antiga e arcaica apareceram, no século XX, alguns políticos – como Guterres e a sua “paixão pela educação” ou Sócrates com a sua aposta nas novas oportunidades, formação dos jovens e na reforma do parque escolar – e o resultado foi uma das gerações portuguesas mais capacitada (para os ofícios) da nossa história. Uma geração que agora é cobiçada e importada pelos países do

Norte da Europa, dispostos a pagar o melhor por baixo preço. A visão da importância do associativismo profissional (que hoje parece maculada) tem o seu ponto alto logo no século XIV. A Casa dos Vinte e Quatro de Lisboa foi criada em 1383, por João, que ainda era, somente, Regedor e Defensor do Reino. Um Gestor, portanto, a par de um estratega, um líder e um ministro da defesa. Mestre de Avis, futuro Rei D. João I, nutria com a criação desta Casa dos Vinte e Quatro, alcançar o objetivo de permitir que os mesteiros participassem no governo da cidade. Um objetivo democrático, se formos a ver bem. A sua criação vem no seguimento do apoio dado por eles a D. João na Crise de 1383-1385 (crise, eis uma expressão errónea, por tratar-se, isso sim, de um conjunto de crises e de um processo longo de transição). Com o alcance da inteligência, que vemos falhar hoje aos nossos “regedores” da fraca coligação que temos por timoneiro débil, a Casa dos Vinte e Quatro funcionava como uma ponderosa Assembleia municipal com poder deliberativo. Todas as medidas municipais a serem postas em prática tinham de ser votadas por ela e aprovadas por maioria. Era composta por dois representantes de cada um dos 12 grêmios ou corporações de ofícios da cidade (conhecidas por “bandeiras”), os quais eram coletivamente conhecidos pelos “Vinte e Quatro”. Cada bandeira era designada pelo respetivo santo padroeiro e incluía um ofício “de cabeça”, bem como outros ofícios anexos. Por comparação, diríamos que hoje somos pouco organizados e falta-nos a fé no estandarte. As reuniões dos Vinte e Quatro realizavam-se inicialmente na Igreja de S. Domingos. Os Vinte e Quatro elegiam um juiz do povo (que presidia à Casa), ainda juízes de paz, procuradores e outros magistrados.

Na sequência da implantação do regime liberal em Portugal, as Casas dos Vinte e Quatro foram extintas pelo Decreto (de 7 de Maio de 1834). Durante cerca de 50 anos, entre 1933 e 1974, vigorou em Portugal um regime de estado corporativo no qual eram muito restritivos os direitos e a liberdade de associação. O Estatuto do Trabalho Nacional de 1933 apenas previa a existência de sindicatos

## **O Associativismo profissional substitui o próprio Estado – não é uma visão anarquista, mas uma alternativa de maior justiça e organização social.**

nacionais, grêmios empresariais e três ordens profissionais (médicos, advogados, engenheiros). As ordens, estatuto atribuído muito seletivamente, respeitavam apenas a profissões tradicionalmente designadas liberais, não assalariadas e tituladas por grau académico, tinham poderes de controlo das condições de acesso e de exercício da profissão, a definição do código deontológico e a manutenção da disciplina.

O associativismo sindical e o associativismo profissional estavam sob tutela do Estado que, através do Ministro das Corporações, homologava e nomeava as direções eleitas, tendo ainda o poder de suspender, destituir e dissolver tanto as direções como os próprios organismos. A estrutura corporativa de base profissional obedecia aos princípios da unicidade e da obrigatoriedade de inscrição, com exceção dos funcionários públicos a quem não era reconhecido o direito de associação. Eram também proibidas as filiações internacionais, o pluralismo interno e a autonomia.

Em 1969, veio a permitir-se a criação de novas ordens profissionais e a atribuição de estatuto similar a grupos profissionais diplomados com nível inferior a licenciatura (cursos médios) designadas por câmaras. Foram assim criadas ainda antes de 1974 a ordem dos farmacêuticos e as câmaras dos solicitadores, despachantes oficiais e revisores oficiais de contas.

A instauração da democracia em 1974 extingue o regime corporativo, estabelece os princípios da liberdade de associação e reconhece como atores sociais e políticos apenas os sindicatos e as associações patronais ou empresariais, prevendo a sua integração e participação em diversos órgãos de consulta ou de decisão política, mas com autonomia em relação ao Estado que deixa de intervir na criação dos organismos ou na aprovação das suas direções. No quadro do novo regime democrático não há lugar, numa primeira fase, para

as ordens ou outro tipo de organização associativa de base profissional.

Hoje, a grande maioria das associações profissionais regem-se pela lei geral que salvaguarda o direito de associação detendo um estatuto igual ao das associações de interesses mais difusos como consumidores, amigos, etc., ou de natureza cultural, podendo ser ouvidas ou chamadas pelo Estado, ocasionalmente, não sendo tão largo o aspecto de funções que desempenham no quadro do atual sistema político.

Todavia, tal como a maioria dos sindicatos e associações patronais, também as ordens sobrevivem à extinção da organização corporativa, tendo adaptado a sua organização interna e o seu funcionamento aos novos princípios democráticos e de controlo governamental. E, ao lado dos sindicatos e das associações patronais (e muitas vezes em paralelo), são criadas múltiplas associações profissionais com as mais diversas características variando o nível de qualificação, a natureza do trabalho, o âmbito regional ou setorial de representação.

Em matéria de associativismo – área em cuja cultura democrática é, por natureza, mais sofisticada – o Estado pode colher a melhor experiência. Já o Governo, estrutura que ocupa o pináculo do vértice do Estado, tem muito a aprender com ele. O Associativismo profissional substitui o próprio Estado – não é uma visão anarquista, mas uma alternativa de maior justiça e organização social. Este conceito implica a aceitação de uma ideia provavelmente incómoda para o momento ultraliberal. A ideia do associativismo como alternativa de desenvolvimento local e sustentabilidade social. **—P**

Neste pequeno artigo, recorre-se a muitas fontes, algumas apenas os lugares comuns que aprendemos em História, porém, a maior, a mais significativa delas, o muito que refletiu sobre o tema a Professora Dr.<sup>a</sup> Maria João Rodrigues, atualmente deputada europeia (Professora, economista e antiga governante, Maria João Rodrigues licenciou-se em Sociologia no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa).

# *Saúde e bem-estar dos trabalhadores na mira das empresas*

A segurança e a saúde no trabalho são importantes para as empresas porque, para além de constituírem uma obrigação legal e social, permitem prevenir lesões e doenças resultantes do exercício profissional. O *Dossier* Especial deste mês vai ajudar-nos a refletir sobre alguns temas que preocupam as empresas e os trabalhadores: falamos de *Stress*, de *Acidentes de Trabalho* e de *Alcoolismo*. Saiba também quais as *Tecnologias de Informação* usadas no domínio da *Segurança e Saúde no Trabalho* e fique a conhecer a distinção entre *Perigos* e *Riscos* laborais.

*O stress pode matar.  
Como controlar o problema?*

Ana Cristina Amaro, Médica do Trabalho da Esumédica

*Prevenir para proteger as pessoas*

Cidalina Antunes, Diretora-adjunta da A. Ramalhão

*Alcoolismo no trabalho*

Luís Rocha, Diretor Clínico do Grupo Centralmed

*A Tecnologia ao Serviço da SST*

Luís Crespo e Isabel Rodrigues, Técnicos Superiores de Segurança da MedialCare

*Os Sistemas de Informação ao Serviço da SST*

Francisco Godinho, Diretor-geral da MediaView

*Saiba distinguir um perigo de um risco no contexto da SST*

José Dias de Mesquita, Diretor de Segurança e Higiene no Trabalho da Sagies



Stress  
pode matar

Acidentes  
de Trabalho



Tecnologias  
ao serviço da SST

Perigo e Risco  
conheça as diferenças



Ana Cristina Amaro, Médica do Trabalho da Esumédica

# O *stress* pode matar. Como controlar o problema?

Os riscos psicossociais e o *stress* relacionado com o trabalho são das questões que maiores desafios apresentam em matéria de segurança e saúde no trabalho. Têm um impacto significativo na saúde de pessoas, organizações e economias nacionais. Ana Cristina Amaro, Médica do Trabalho da Esumédica, dá-nos conta da contextualização deste fenómeno na Europa e apresenta algumas soluções para o conter.



Vulgarizada a expressão *Stress*, do latim *Stringere* – espremer – no dealbar da época *Yuppie\**, nos anos 80 do século passado, passou a estar presente no léxico do cidadão comum, usada algumas vezes com propriedade, muitas apenas como mais uma expressão de moda.

O facto científico é que o *Stress* se trata duma resposta biológica e psicológica a um evento percebido pelo ser humano como uma ameaça; vários fatores e acontecimentos da nossa vida considerados como stressores despoletam, entre outras reações, o aumento da frequência cardíaca, hiperventilação ou hiperglicemia. Estão envolvidos no processo, o hipotálamo, a glândula suprarrenal e a hipófise; a glândula suprarrenal li-

berta o cortisol – hormona do *Stress* – que, conjuntamente com outras como a adrenalina, nos prepara para reagir a “ameaças” inesperadas, contribuindo para a clássica reação de luta ou fuga. No entanto, é quando a elevação dos níveis de cortisol se torna crónica que os impactos na nossa saúde, se tornam significativos e a sintomatologia pode passar por crises de ansiedade, depressão ou de doença cardiovascular, que podem eventualmente levar à morte.

Mas será que o *Stress* pode matar de forma violenta e inesperada no enquadramento laboral? Reportemo-nos aos casos de suicídio ocorridos desde 2008 em França, em empregados da France Telecom e que levaram a mudanças na gestão da empresa; as pressões exercidas sobre os trabalha-

dores, as mudanças na organização interna e a deterioração das relações interpessoais, foram apontadas como stressores implicados nestes eventos. Trabalhadores de todo o mundo vêm-se envolvidos na espiral da recessão económica sofrendo na sua saúde os impactos do medo, da incerteza e dos altos níveis de *Stress* que, aliados à deterioração das relações interpessoais, à proliferação de comportamentos de *bullying* e *mobbing\*\** e à pouca vigilância dos órgãos de gestão contribuem para percentagens superiores a 20% de queixas confirmadas de *Stress* relacionado com o trabalho na EU. Procedimentos claros, informação e formação adequadas, controlo sobre as tarefas, reconhecimento e valorização do indivíduo são fundamentais na gestão inteligente e adequada do capital humano das empresas; empresários, gestores e chefias intermédias têm o dever legal de proteger a saúde e a segurança no trabalho dos seus colaboradores contra os efeitos do *Stress*, identificando os comportamentos e situações que o favorecem, para que a morte ou a doença crónica não sejam o fim deste percurso. **▣**

\**YUPPIE* de YUP, (*Young Urban Professionals*): *Jovens Empresários de Elevado Potencial*.

\*\**Bullying* e *Mobbing*: *Atitudes e comportamentos que visam amedrontar, minorizar ou humilhar perpetrados por uma pessoa ou um grupo sobre outro indivíduo*.

Cidalina Antunes, Diretora-adjunta da A. Ramalhão

# Prevenir para proteger as pessoas

Os acidentes de trabalho podem matar ou mutilar. Para além do custo em termos de perda de vidas e de sofrimento para os trabalhadores e as suas famílias, a diminuição dos acidentes significa também a diminuição das ausências por doença, dos custos e das perturbações do processo produtivo. Desta forma, prevenir é o melhor remédio.



**A** análise e investigação de acontecimentos perigosos, incidentes e acidentes de trabalho assumem um papel vital para a implementação de medidas de prevenção de modo a evitar que ocorram acidentes ou acidentes graves. Por este motivo, os incidentes e os acontecimentos perigosos, ainda que de reduzidas consequências, podem proporcionar indicadores fundamentais para o estudo e investigação da sinistralidade laboral,

e serem a chave de sucesso da prevenção.

O tipo de perigo, a probabilidade de ocorrência, a gravidade do dano e o nível de risco variam de um local de trabalho para outro e de setor para setor. O nível de investigação deverá ser adaptado à realidade e aos objetivos de cada organização.

A investigação está relacionada com a identificação dos factos e das circunstâncias relacionadas com o acontecimento, bem como, com a determinação de causas e desenvolvimento de ações corretivas e preventivas para controlar os riscos.

A falta de informação, instrução, formação, supervisão e educação; o desrespeito pelas regras de segurança, os comportamentos inseguros, a queda de objetos; os incêndios e explosões; o contacto com substâncias perigosas; o *stress*; os escorregões, tropeções e quedas, são as causas mais frequentes de acidentes em todos os setores industriais e de serviços. Se

por um lado os acidentes e incidentes acarretam um custo em termos de perda de vidas e de sofrimento para os trabalhadores e as suas famílias, eles afetam também as empresas e a sociedade em geral. Por sua vez, a diminuição dos acidentes significa também diminuição das ausências, e conseqüentemente a diminuição dos custos e das perturbações do processo produtivo.

Para prevenir acidentes e incidentes no local de trabalho, as organizações devem implementar um sistema de gestão e prevenção da segurança que inclua a avaliação de riscos e procedimentos de acompanhamento, formação e informação, envolvendo todos os colaboradores e líderes da organização. Pretende-se que todos os colaboradores das organizações cheguem ao seu local de trabalho felizes e motivados e que no final da jornada de trabalho possam regressar a casa, para a sua família, felizes, sãos, e sem nenhuma lesão. **■**

MELHORE A PRODUTIVIDADE DA SUA EMPRESA DEFENDENDO A SAÚDE, A SEGURANÇA E O BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES!

**A. Ramalhão**

Energia Ambiente Segurança

Para mais informações consulte: [www.aramalhao.com](http://www.aramalhao.com)  
ou contacte-nos através: [geral@aramalhao.com](mailto:geral@aramalhao.com) | Tlm: 936 006 340 | Tel: 228 348 130

**arlab** Laboratório de Estudos  
Instituto de Estudos, Lda

**A. Ramalhão - Consultoria, Gestão e Serviços, Lda**  
Rua Senhora do Porto, n.º 825 | 4250-456 Porto

Luís Rocha, Diretor Clínico do Grupo Centralmed

# Alcoolismo no trabalho

As pessoas passam a maior parte da vida adulta no local de trabalho. O facto de permanecer no local de trabalho sob a influência de substâncias psicoativas depende da conjugação de múltiplos fatores, alguns dos quais ligados a características individuais e hábitos de vida e outros de natureza profissional, relacionados, por exemplo com a tipologia do trabalho, ritmos e cadências, trabalho por turnos, *stress*, entre outros. Luís Rocha, Diretor Clínico do Grupo Centralmed sustenta que “as medidas implementadas nas empresas no âmbito das dependências traduzem-se em benefícios relevantes” e não só para o trabalhador.



O trabalhador passa 1/3 da vida adulta no local de trabalho e 70% das pessoas com problemas ligados ao consumo de álcool encontram-se enquadradas profissionalmente.

A influência de substâncias psicoativas, como o álcool, exercem uma ação depressora no sistema nervoso central, interferindo com a atividade profissional; colocando em risco a integridade física dos trabalhadores e do equipamento.

O consumo de álcool depende de características individuais e hábitos de vida e outros de natureza profissional, como, por exemplo a tipologia de trabalho, ritmos e cadências, trabalho por turnos, *stress*.

Cerca de 40% dos acidentes de traba-

lho estão relacionados com álcool; são cometidos mais erros, há um maior absentismo no primeiro dia da semana, os consumidores envolvem-se em mais conflitos, têm comportamentos violentos, furtam e são, mais repetidamente, alvo de queixas como o assédio.

As medidas implementadas nas empresas no âmbito das dependências traduzem-se em benefícios relevantes para os trabalhadores e para as próprias organizações, embora dificilmente quantificáveis.

No regulamento, esta situação deve ser considerada como problema de saúde e tratada dessa forma. A sua deteção deve incluir um programa de aplicação de testes (ar expirado), possibilidade de contraprova por organismo credenciado (sangue), de-

vendo ser elaborado um documento escrito formal explanando a política subjacente, indicando o objetivo, direitos e responsabilidades de todas as partes envolvidas e prever as questões sobre a Proteção de Dados Pessoais e não devendo ser generalizado a todas as profissões ou tarefas. Exemplos com risco acrescido; os agentes de segurança, os técnicos de energia, os motoristas de transportes pesados e ligeiros, entre outros definidos em legislação.

Os testes devem ser aplicados por profissionais de saúde sujeitos ao dever de confidencialidade e envolver a participação de todos os atores, desde os decisores à Segurança e Saúde no Trabalho (SST).

O tratamento das situações detetadas deve ter como objetivo a manutenção do trabalhador na organização e a sua recuperação a par da diminuição da sinistralidade e promoção da segurança, saúde e estilos de vida saudáveis.

Nos casos em que a organização não disponha de um Serviço Interno de SST, as orientações devem ser assumidas pelos Serviços Externos em sintonia com as políticas e estratégias da gestão dos Recursos Humanos. Assim, estas medidas contribuem para uma melhor imagem dentro da organização e da comunidade onde se insere, aumentando a eficácia, a eficiência e a segurança. 

Luís Crespo e Isabel Rodrigues,  
Técnicos Superiores de Segurança da MedialCare

# A Tecnologia ao Serviço da SST



Na área Segurança no Trabalho, a inovação tecnológica está associada à portabilidade de meios de comunicação e à execução de atividades relacionadas. A proximidade e o tempo de resposta entre prestadores de serviços e as organizações são as consequências positivas da implementação de soluções tecnológicas.



Luís Crespo



Isabel Rodrigues

**N**os dias que correm, estar na hora certa e no local certo já não é suficiente, é necessário também ter a informação certa no tempo certo. Esta é uma exigência da Sociedade e das Organizações atuais, ou seja informação em *Real Time*, onde os dispositivos e a Indústria Tecnológica têm um papel fundamental.

Com a permanente e rápida evolução da Tecnologia, a adaptação às novas formas de comunicar e trabalhar torna-se fundamental para acompanhar a evolução dos tempos.

A área da Segurança e Saúde do Trabalho não pode estar alheia a toda esta evolução, sendo necessário o permanen-

te investimento no desenvolvimento de novas ferramentas que permitam alcançar os exigentes resultados pretendidos pelas Organizações e pelos Clientes.

A implementação de plataformas Tecnológicas e de ferramentas *Web*, permitem uma estreita ligação e relação com os Clientes em tempo real. A imediata disponibilização de informação permite aos Clientes poderem responder às suas necessidades e obrigações legais de forma instantânea.

Na área Segurança no Trabalho, a inovação tecnológica está associada à portabilidade de meios de comunicação e à execução de atividades relacionadas com este âmbito, dando suporte à elaboração de relatórios de auditorias e avaliações

de riscos através de modelos eletrónicos que permitem uma rápida e eficaz execução. As fontes de informação ao alcance destes meios, permitem uma execução de um trabalho mais rigoroso e profissional.

A adoção deste tipo de ferramentas e tecnologias, permite otimizar recursos e uniformizar os procedimentos de uma Organização.

As áreas da Saúde e Segurança da MedialCare, encontram-se alicerçadas num portal eletrónico que permite a atualização permanente e a partilha de informação, facilitando a todos os intervenientes uma atuação mais eficiente quer na intervenção no domínio da Saúde quer seja no domínio da Segurança dos Trabalhadores.

A MedialCare, através da sua plataforma tecnológica coloca à disposição de todos os seus Clientes a informação necessária para que os Responsáveis pelas áreas da Segurança e Saúde no Trabalho possam, de uma forma ágil, intervir sobre as situações que são detetadas, ou seja, permite verificar rapidamente quais as situações que exigem a implementação medidas corretivas, e tomar as medidas necessárias para tornar o ambiente de trabalho mais saudável e seguro.

No futuro, a visão da MedialCare passará por manter a aposta contínua na Tecnologia disponível como forma de estar cada vez mais próximo dos seus Clientes. 

Francisco Godinho, Diretor-geral da MediaView

# Os Sistemas de Informação ao Serviço da SST

Com os médicos e os técnicos de segurança a registarem todos os dados relacionados com a saúde e segurança dos trabalhadores, estamos preparados para passar para um próximo patamar, o tratamento estatístico: “O estudo de probabilidades de acidentes de trabalho e de doenças profissionais é cada vez mais essencial nas organizações”, explica Francisco Godinho, Diretor-geral da MediaView.



Com um papel essencial, e apesar das inovações, aumento da segurança e da maturidade de algumas direções clínicas em cultura informática, só a partir de 2008, o corpo clínico nacional massificou a utilização de ferramentas informáticas aplicada à Saúde no Trabalho.

Com os médicos e os técnicos de segurança, a registarem todos os dados relacionados com a saúde e segurança dos trabalhadores, dos riscos a que estes estão expostos e perigos identificados, estamos preparados para passar para um próximo patamar – o tratamento estatístico.

O estudo de probabilidades de acidentes de trabalho e de doenças profissionais é cada vez mais essencial nas organizações onde a temática SST tem um tratamento importante e essencial.

Pena é que ainda não existam padrões implementados, essencial para

o tratamento estatístico. O formato das fichas clínicas está ao critério de cada direção clínica. O formato e método dos levantamentos de riscos e não conformidades está ao critério de cada direção técnica. Desta forma só se torna possível efetuar estudos dentro de cada formato. Caso fosse implementado pelas entidades oficiais, que regulam o setor, um formato geral, seria possível, e até com alguma facilidade, a recolha de dados a nível nacional relativo a cada atividade profissional.

Estes dados seriam uma mais-valia, tanto para as próprias entidades oficiais, que poderiam focar as campanhas de prevenção, como para as direções de recursos humanos, que passariam a ter dados mais concretos sobre as atividades de risco existentes nas suas organizações, focando e atuando em práticas de prevenção mais assertivas.

Por fim, a integração do elemento

fundamental no programa integrado de SST já é possível. Esse elemento é o trabalhador. Usando um portal *web*, passa a aceder à informação relacionada com a segurança do seu posto de trabalho, acesso a campanhas de prevenção e à participação nos questionários anuais de consulta a trabalhadores. Além disso passa a ter possibilidade de consultar e obter os registos dos seus dados clínicos.

Os prestadores de serviços de SST, com algum receio no início, começaram a disponibilizar a informação às direções RH das empresas suas clientes através de portais. Hoje essa prática é essencial, chegando a ser um ponto importante de avaliação feita pelos júris, nos concursos de adjudicação de serviços. Alguns prestadores apostam fortemente nesta componente, com base na mesma tecnologia, mas com portais diferenciados e personalizados, com funcionalidades de interação com o cliente e perfis de acesso configuráveis.

As TIC's podem dar muito mais ao setor e às organizações e é essa a sua função, potenciando a comunicação, a informação, a simplificação e a rentabilização. As constantes necessidades e a capacidade criadora dos profissionais ligados à Segurança e Saúde no Trabalho, aliada aos profissionais de desenvolvimento de *software*, certamente irão fazer evoluir ainda mais todo o setor, de forma a dar mais e melhores apoios à decisão dos gestores das organizações. ──▣

# Saiba distinguir um perigo de um risco no contexto da SST

Como em qualquer outro ramo do Direito, também no do trabalho se acompanha a evolução dos valores sociais e conceptuais subjacentes ao universo a que diz respeito. Importa, desde logo, considerar que associados à prestação de trabalho estão os conceitos de perigo e de risco profissional. José Dias de Mesquita, Diretor de Segurança e Higiene no Trabalho da Sagies, ajuda-nos a definir o conceito de perigo e de risco.



**A** Diretiva Quadro 89/391/CEE do Concelho, de 12 de junho de 1989, veio introduzir uma nova abordagem que consiste na responsabilidade total, permanente e não transferível do empregador em assegurar a segurança e saúde dos trabalhadores em todos os aspetos relacionados com o trabalho. Esta obrigação geral implica a organização das atividades de SST e não é possível desenvolver estas atividades sem se conhecer claramente os conceitos associados, desde logo o conceito de perigo e de risco.

Quando existe uma grande proliferação de manuais técnicos, alguns confundindo mais do que clarificando, devemos seguir os referenciais legais

e normativos quando existirem, como é o caso.

Assim, de acordo com Lei 3/2014, que procede à segunda alteração à Lei 102/2009, considera-se “**Perigo**”<sup>1</sup> como a propriedade intrínseca de uma instalação, atividade, equipamento, um agente ou outro componente material do trabalho com potencial para provocar dano e “**Risco**” como a probabilidade de concretização do dano em função das condições de utilização, exposição ou interação do componente material do trabalho que apresente perigo.

De acordo com a OHSAS 18001:2007 | NP 4397:2008, considera-se “**Perigo**” como fonte, situação, ou ato com potencial para o dano em termos de lesão ou afeção da saúde, ou uma combinação destas. Considera-se “**Risco**” como combinação da probabilidade de ocorrência de um acontecimento ou de exposição(ões) perigosas e da gravidade de lesões ou afeções da saúde que possam ser causadas pelo acontecimento ou pela exposição(ões).

Conjugando estes dois referenciais podemos dizer que uma situação de perigo reporta-se a uma condição estática, isto é, propriedade intrínseca ou situação inerente, de algo com potencial para provocar dano, por exemplo: substâncias e produtos, máquinas, métodos e processos de trabalho, a organização do trabalho, etc.

O conceito de risco responde à neces-

sidade de lidar com situações de perigo futuro, isto é, pretende possibilitar a antecipação das situações em que o perigo possa manifestar-se e atingir pessoas e bens. Implica por isso um processo de valorização conjunta da probabilidade da sua ocorrência e da estimativa da gravidade dessa ocorrência. Significa que a avaliação de riscos é um processo dinâmico dirigido a estimar a magnitude do risco para a segurança e saúde dos trabalhadores no trabalho, decorrentes das circunstâncias em que o perigo pode ocorrer no local de trabalho, tendo em vista obter a informação necessária para que o empregador reúna condições para uma tomada de decisão apropriada sobre a necessidade de adotar medidas preventivas e sobre o tipo de medidas que deve adotar. Pretende-se saber em que medida uma dada situação de trabalho é segura (Roxo, 2003). **□**

<sup>1</sup> O termo “Fator de Risco” é aceite pela generalidade dos autores como sinónimo de “perigo”.

#### Em síntese:

- Um perigo pode ser qualquer coisa (material ou equipamento de trabalho, métodos ou práticas de trabalho) com potencial para causar danos;
- Um risco é a probabilidade, alta ou baixa, de alguém sofrer lesões ou danos devido a esse perigo.

Paulo Rosado, CEO da OutSystems

# Paulo Rosado desafia o *status quo*

Paulo Rosado fundou, em 2001, a multinacional portuguesa OutSystems, fornecedora de tecnologia para o desenvolvimento de *software* empresarial. Hoje, o CEO lidera uma equipa de mais de 260 pessoas. No ano passado foi distinguido como o gestor mais criativo e o melhor CEO pelo *ranking Melhores Gestores de Pessoas 2013*. Conhecer melhor quem é a pessoa que está por detrás do criativo levou a *Pessoal* até à OutSystems.

por: **João Pinheiro da Costa** fotos: **Tema Central**



**F**oi em Silicon Valley, a Meca de todos os *geeks* informáticos, que Paulo Rosado iniciou o seu percurso, precisamente na Oracle, uma multinacional de referência nesta área de atividade. Aí desempenhou funções em Investigação e Desenvolvimento, assim como em Gestão de Produto. Em 2001, toma a decisão de fundar a OutSystems, uma empresa que desenvolve aplicações informáticas.

O sucesso foi tal que, em 2003, a revista *Fortune* considerou a empresa como uma das *start-ups* mais promissoras a nível mundial.

### Crescer à escala

Atualmente, a empresa e os seus produtos estão presentes em mais de duas dezenas de países. Um dos maiores desafios que a OutSystems enfrenta, essencialmente devido à sua internacio-

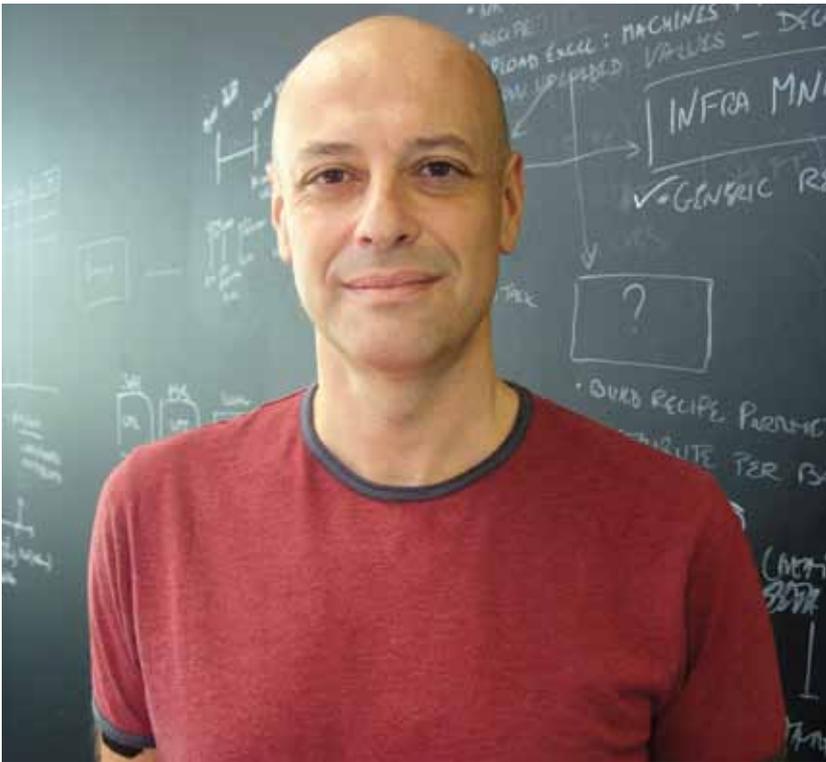
nalização, é o lidar com a escala. Como explica Paulo Rosado, “à medida que se começam a fazer muitas coisas, em muitos sítios, todas as estruturas de suporte que consideramos adequadas, começam a partir-se em todo o lado”.

Segundo o CEO da OutSystems, “o que os gestores aprendem rapidamente, é que é melhor não contar, nem com a equipa que têm, nem com a posição em que estão, porque a qualquer momento podem mudar”. Isso acontece porque a empresa está sempre a reorganizar-se na ótica de obter mais eficiência, pois “a organização é sempre um produto dos experimentos objetivos, e em segundo lugar das pessoas que nós temos”.

Esta reorganização constante é necessária e vai também ao encontro da importância que o CEO dá à mudança, que considera fundamental para as Pessoas. “Eu aconselho sempre as pessoas a estarem constantemente a mudar. É preciso muito pouco para ser bem-sucedido, mas uma das coisas que é preciso ter é vontade de o fazer.”

### Desafio ao *status quo*

A procura da excelência, a todos os níveis, é uma constante dentro da OutSystems. E essa ‘regra de ouro’ também se aplica à relação do CEO da empresa com a sua equipa. “Na minha interação com pessoas e equipas os *standards* são altos, e os objetivos de qualidade e eficiência estão sempre presentes. Faço constantemente o desafio ao *status quo*; instigo as pessoas a perguntarem o porquê das coisas e, desta maneira, passando-lhes o



contexto adequado, vejo que são as próprias pessoas a quererem ir mais longe e a fazerem melhor. Depois, têm a liberdade de atuar. Na OutSystems a fonte de desenvolvimento e produtividade das equipas são as próprias pessoas que têm a vontade de fazer mais e melhor, pois, tendo as direções certas e a liberdade de sugerir soluções, vão sendo levadas a cabo iniciativas que efetivamente suportam o sucesso da empresa”.

#### A desorganização organizada

Na opinião de Carlos Alves, *International Operations VP* da OutSystems, estas são as oito competências que tornam Paulo Rosado um bom gestor de pessoas: toma decisões; resolve problemas e não procrastina; genuinamente assume e desfruta das suas responsabilidades; desafia a pensar e não aceita o impossível; mentor e professor; lidera por exemplo e de forma independente; aloca e atrai talento; energético.

“O Paulo não deixa ninguém indiferente. Ao trabalhar com ele percebemos que aquela energia, orientação para a inovação e persistência podem efetivamente mudar o mundo para melhor.” Alexandra Líbano Monteiro, *People Operations Manager*. Por outro lado, o CEO considera-se uma pessoa desorganizada, mas refere também que é essa a chave para o seu sucesso e crescimento da organização, “sou uma pessoa desorganizada que gosta de fazer as coisas bem, então,

**“Faço constantemente o desafio ao status quo, instigo as pessoas a perguntarem o porquê das coisas.”**

desde pequeno que desenvolvi modelos desorganizados para me organizar e isso depois ajuda-me, numa empresa que é por si só um organismo desorganizado”. Na verdade, Paulo Rosado considera que ser fiel a si próprio é uma das formas de garantir eficiência na OutSystems. “Sou muito direto, portanto se me fizer um *ranking* do gestor mais simpático, eu nunca tenho 100%. Mas se eu me tornar mais simpático, sou muito menos eficiente. Então tive que escolher”, defende.

#### By the book

Paulo Rosado foi reconhecido pelo estudo *Melhores Gestores de Pessoas 2013* como o gestor mais criativo. Como exemplo desta criatividade, no que se refere à gestão de pessoas dentro da organização, recorre a um livro intitulado *The Small Book of The Few Big Rules*, composto por sete regras de comportamento que devem ser respeitadas por todos os colaboradores da OutSystems. Uma regra fundamental é a das crises pequenas. Uma crise, antes de ser grande, foi pequena, logo, há que resolvê-la, de

imediatamente. Desta forma, nunca chegará a haver crises grandes. Na opinião do gestor, este pequeno guia: “Dá liberdade mas estabelece um caminho... Como o caminho é interessante, promovendo autonomia e crescimento pessoal, vejo que tenho à minha volta pessoas motivadas e felizes.” **—P**



#### “O Líder Transformista”

Paulo Rosado é um CEO diferente, não sendo despropositada a nomeação de Melhor CEO e a atribuição do Prémio Criatividade.

O Fundador e CEO da OutSystems é naturalmente inquieto, muito operacional, com capacidade de mobilização e que ajuda os seus colaboradores a pensar *out of the box*.

A sua liderança é pautada pelo desempenho de excelência, ajudando as pessoas a reinventar-se, no que define ser um processo “transformista”.

O espírito criativo, a inovação, a exigência e a motivação conseguem “sentir-se” quando entramos na sede da OutSystems. Em ambiente informal, os colaboradores desenvolvem o seu trabalho cumprindo as “Grandes Regras” de comportamento, sendo a que se destaca em primeiro lugar a Regra do Porquê, obrigando todos a questionar-se diariamente sobre o que fazem e a explicarem por que o fazem.

Tal conduz a uma cultura de transparência e percepção do impacto que o trabalho de cada um tem nos outros, tomando os colaboradores mais envolvidos, autónomos e felizes!

Parabéns, Paulo Rosado!

Marta Vieira, *Search & Selection Manager* da Kelly Services

**KELLY**<sup>®</sup>

# Mente sã em corpo são

Carla Carvalho, DRH da Gatewit, aceitou o desafio de passar uma manhã num ginásio Holmes Place. Treino físico, teste de condição física, consulta de nutrição e um *snack* saudável foram as etapas matinais. Adepta de atividades desportivas de ar livre, deu-nos a conhecer a filosofia do bem-estar físico da sua empresa.

por: **João Pinheiro da Costa** fotos: **Tema Central**



Exercício físico



**A** enérgica DRH da Gatewit começa tradicionalmente o dia cedo e a manhã passada no Holmes Place não foi exceção e, por isso, não apresentou qualquer obstáculo à sua rotina. A prática do exercício físico é um hábito essencial na vida de Carla Carvalho que destaca que na Gatewit há uma promoção intensa no que toca à temática de hábitos de vida saudável, porque, na sua opinião, “ajuda a relembrar a importância do desporto.”

No que diz respeito a hábitos de vida saudáveis, para Carla Carvalho é fundamental que as lideranças das organizações saibam à partida dar o exemplo, mas é também igualmente importante “que defendam o conceito de qualidade de vida no trabalho, proporcionando boas práticas alimentares e físicas”. O facto de a empresa investir em

**Desta manhã passada no Holmes Place, Carla Carvalho destacou a simpatia da equipa que a acompanhou “bem como a qualidade dos equipamentos disponíveis para treinar”**

áreas da saúde, como por exemplo rastreios cardiovasculares, rastreios de nutrição, ações de sensibilização ambiental, entre outros, é algo crucial para o sucesso das políticas da organização; “porque é o resultado direto de uma liderança sensível e atenta a estas temáticas”, sustenta. Aparentemente, não há exceções, e os hábitos saudáveis são uma prática comum no ambiente desta organização. “Estimulamos as equipas a jogar futebol, e todos os Diretores, incluindo o Diretor-geral, partici-

pam nestes jogos”, acrescenta Carla Carvalho.

**Uma manhã passada com qualidade**  
Nesta experiência da gestora no Holmes Place, o treino começou com um teste de condição física, algo com que a DRH estava familiarizada, por praticar RPM e fazer caminhadas ao ar livre e também, pontualmente, natação e *Paddle*. Depois, o treino físico, propriamente dito, teve incidência nas zonas musculares que são mais condicionadas pela vida diária urbana – neste sentido, ombros e pernas foram trabalhados.

De seguida, a consulta de nutrição indicou a boa forma física de Carla Carvalho, justificando assim as suas motivações para a prática de exercício físico. “A importância do bem-estar físico diário e o sentimento de descontração pós-treino” é o motor para a prática regular de

exercício físico da DRH, que considerou esta experiência no Holmes Place divertida, permitindo-lhe “ter uma noção exata” de qual a sua preparação física neste momento.

Desta manhã passada no clube Holmes Place Amoreiras, destacou também a simpatia de toda a equipa que a acompanhou “bem como a qualidade dos equipamentos disponíveis para treinar”. No final do treino, pôde descontraír com um sumo natural de fruta, ficando assim a DRH da Gatewit pronta para o seu dia de trabalho.

### Desporto é peça fundamental

Esta experiência permitiu também que a DRH nos desse a conhecer mais sobre a filosofia da sua organização, explicando-nos que as

**O cenário perfeito talvez fosse ter um ginásio no próprio edifício – “onde conseguíssemos praticar natação”**

vertentes físicas aqui exploradas estão também implementadas na Gatewit. “O controlo nutricional já está implementado há dois anos na Gatewit. Diariamente temos a entrega de cestos de fruta fresca aos nossos colaboradores e também dispomos de parceria com o Holmes Place, o que estimula a prática de atividades físicas.”

A principal preocupação do departamento de Recursos Humanos da Gatewit “é garantir a satisfação e o *engagement* das pessoas, dos agen-

tes diferenciadores, e neste âmbito a qualidade de vida no trabalho é uma das áreas sobre as quais nos debruçamos”, explicitou a gestora. Neste sentido, saber que as pessoas valorizam as iniciativas promovidas faz valer a pena todas as atividades e essa é a grande vantagem: “o sorriso dos nossos colaboradores”, acrescentou Carla Carvalho. Mas a DRH contou-nos também que a cereja no topo do bolo para esta organização, em excelente forma física, seria ter um ginásio no próprio edifício – “onde conseguíssemos praticar natação”. ──



Nutrição

### Gatewit de mão dada com o bem-estar físico

Na Gatewit o bem-estar físico dos colaboradores é uma preocupação e, como tal, possibilitou o desenvolvimento de diversas mais-valias para a vida de cada um dos funcionários:

- Semanalmente, disponibiliza um campo de futebol a todos os colaboradores, para, jogando, poderem relaxar no final de um dia de trabalho;
- Todas as atividades de responsabilidade ambiental ocorrem em espaços ao ar livre, onde a prática de desporto é uma constante;
- Disponibiliza, diariamente, um cesto de fruta a toda a equipa; uma peça de fruta a meio da manhã ajuda a repor energias;
- Anualmente, proporciona consultas de nutrição no local de trabalho, totalmente gratuitas, onde são elaborados planos alimentares de acordo com a estrutura de cada pessoa;
- Recentemente, criou estacionamento para bicicletas para todos os colaboradores da empresa que pretendam utilizar este saudável meio de transporte;
- Adicionalmente, têm uma parceria com o Holmes Place, localizado mesmo ao lado das instalações.



por: **César Sá Esteves e José João Henriques**, Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

# REGIME JURÍDICO DA SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

## AS NOVIDADES DECORRENTES DA LEI N.º 3/2014

No passado dia 27 de fevereiro, entrou em vigor a Lei n.º 3/2014, de 28 de janeiro, que procedeu a nova alteração ao regime jurídico da segurança e saúde no trabalho, aprovado pela Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro (RJSST).

Uma das primeiras alterações respeitadas à consulta por escrito aos representantes dos trabalhadores para a segurança e saúde no trabalho. Essa consulta passa a poder ser feita apenas uma vez por ano, dado o facto de certas matérias não justificarem mais de uma consulta obrigatória. Tal é o caso da elaboração da lista anual de acidentes de trabalho mortais e dos que resultem em incapacidade para o trabalho superior a três dias, que deverá ser agora enviada até ao fim do prazo de entrega do relatório único relativo à atividade social da empresa – entre 16 de março e 15 de abril, de cada ano. Todas as reuniões, respostas e propostas apresentadas neste âmbito devem constar de registo próprio da empresa, nome-

adamente, em suporte informático. Outra das novidades traduz-se na necessidade do empregador, além de assegurar as atividades de emergência e primeiros socorros, de evacuação de trabalhadores e de combate a incêndios, ter de assegurar a atividade de resgate dos seus trabalhadores em situações de sinistro, quando seja o caso.

Quanto à matéria dos exames de saúde, passa a admitir-se a dispensa dos exames de admissão, nos seguintes casos:

**a.** Nas situações de transferência de titularidade do vínculo laboral, desde que o trabalhador assumo o mesmo posto de trabalho e não haja alterações substanciais com repercussão na sua saúde; e

**b.** Nas situações em que o trabalhador seja contratado por um período não superior a 45 dias para

a prestação de trabalho idêntico, esteja exposto aos mesmos riscos e não lhe seja conhecida qualquer inaptidão desde o último exame médico efetuado nos últimos dois anos, devendo, contudo, a sua ficha clínica ser conhecida pelo médico do trabalho.

Relativamente à matéria da organização de serviços, passa a ser obrigatória a adoção de um serviço interno, tornando excepcional o recurso às modalidades de serviço externo ou comum.

Em contrapartida, foram feitas alterações no sentido de flexibilizar a prestação dos referidos serviços, procurando reduzir a dependência dos organismos competentes para o efeito.

Assim, no âmbito da dispensabilidade da manutenção do serviço interno, e desde que os documen-

tos apresentados pelo empregador estejam em conformidade com os requisitos legais, o organismo competente para a autorização, passa a ter a mera faculdade de vistoriar a empresa, de informar a conformidade do pedido ao requerente ou a outro organismo e de notificar o requerente para pagamento da taxa devida.

Em sequência, e para que a autorização de dispensa seja concedida, exige-se agora que, independentemente da modalidade de serviço a adotar pelo empregador, se encontrem em regime de disponibilidade permanente, pelo menos, um técnico superior e um técnico de segurança no trabalho e disponibilidade de um médico do trabalho.

Contudo, deixou de ser possível ao empregador poder adotar uma forma de organização de serviços externos diferentes das previstas na lei. A par disto, eliminou-se o dever de comunicação, ao organismo compe-

tente para a autorização, de qualquer alteração ao nível da sua natureza jurídica, localização ou mesmo quanto a qualquer dos seus requisitos constitutivos.

Relativamente ao modelo de serviço comum, deixa de ser necessária autorização prévia para a sua constituição bastando a mera comunicação da sua constituição ao órgão competente para a promoção da segurança e saúde no trabalho do ministério responsável pela área laboral ou ao órgão competente do ministério responsável pela área da saúde.

Foram ainda introduzidos os art.º 73.º-A e 73.º-B. Estes normativos vêm não só objetivar as atividades a serem desenvolvidas pelos serviços de segurança e saúde no trabalho, bem como elencar, a título exemplificativo, um rol de medidas a ser adoptadas pelos mesmos tendo por fim a prevenção de riscos profissionais e promoção da segurança e a saúde dos trabalhadores. Paralela-

mente estabelece-se um conjunto de elementos que deverão ser mantidos e atualizados para efeitos de consulta (como sejam as listas de acidentes de trabalho, relatórios, listas de situações de baixa e lista de medidas propostas ou recomendações apresentadas pelo serviço de segurança e de saúde).

Foi também introduzido o balcão único electrónico, através de qual se concretizarão todas as autorizações, comunicações e notificações respeitantes à dispensa de serviço interno. Resta dizer que, e destarte a simplificação de alguns procedimentos legais, a nova lei veio elevar a responsabilidade do empregador no que toca à salvaguarda das condições de segurança e saúde. Através de uma leitura integrada do diploma, denota-se que as atenções focaram-se na diminuição dos riscos profissionais mediante a adoção de medidas preventivas (veja-se, para tanto, os art.º 15.º e 73.º-B, do diploma). 

## Principais deveres do empregador em matéria de segurança e saúde no trabalho

**Avaliação de Riscos – art.º 15.º, do RJSST.**

Deve assegurar as necessárias condições de segurança e saúde no trabalho, tendo por base os princípios gerais de prevenção, de modo a identificar os perigos e adotar medidas que evitem os riscos na origem.

**Informação e formação – art.º 18.º, 19.º e 20.º, essencialmente, do RJSST.**

Deve providenciar a informação e formação necessárias aos trabalhadores para que conheçam as medidas adoptadas na empresa, bem como estejam aptos a atuar em conformidade.

**Serviços de Segurança e Saúde no Trabalho – art.º 73.º e segs., do RJSST.**

Deve assegurar a organização e funcionamento de um serviço de segurança e saúde no trabalho (interno, externo ou comum).

**Exames Médicos – art.º 108.º, do RJSST.**

Deve promover a realização de exames médicos de forma a atestar a aptidão do trabalhador para o exercício da atividade (exames de admissão, periódicos e ocasionais).

**Estrutura interna de primeiros socorros, combate a incêndios e evacuação – art.º 15.º e 75.º, do RJSST.**

Deve providenciar uma estrutura interna que assegure as atividades de primeiros socorros, de combate a incêndios, de evacuação de instalações, bem como de resgate em caso de sinistro.



Quem ainda não se deixou empolgar quando se fala em realizar uma Volta ao Mundo, entusiasmando-se mesmo com os feitos de Fernão de Magalhães nesse longínquo ano de 1519? Realidades ou ficções passadas que a Across Ihe propõe transformar numa pura realidade presente através de uma viagem muito especial, uma Volta ao Mundo em... 26 dias.

**S**e existem desafios irrecusáveis, realizar uma Volta ao Mundo é um deles. E é esse desafio que a Across Ihe propõe: uma viagem única e incomparável que o levará durante 26 dias ao encontro de Istambul, do Lago Manyara, da cratera de Ngorongoro e do Kilimanjaro, na Tanzânia, de Malé, nas Maldivas, da tão portuguesa e oriental Macau, de Brisbane, na Austrália, da paradisíaca Papeete e Morea na Polinésia, da fascinante cidade de São Francisco, nos EUA, de Cuzco e da lendária Machupichu no Perú, e da capital mundial do tango, Buenos Aires.

Uma viagem que terá início em Lisboa a 1 de agosto de 2015, terminando a 27 do mesmo mês, em avião exclusivamente fretado para esta

viagem, um Airbus A 340 da Hify, com toda a qualidade e conforto que caracterizam os produtos Across, sem filas para *check in*, sem atrasos e sem problemas de bagagem.

Uma viagem de sonho através de diversos fusos horários, vivendo vários hábitos e culturas num curto espaço de tempo, apreciando as características gastronómicas de cada continente ou, simplesmente, desfrutando da experiência única de uma Volta ao Mundo.

Um desafio irrecusável com o selo de qualidade Across, com uma tarifa a partir de 25 000€ que inclui passagens aéreas, taxas de aeroporto, guias em português durante todo o percurso, estadia em hotéis de cinco estrelas, excursões, visitas, diversas atividades e gratificações e

um itinerário simplesmente encantador. Tudo se inicia em Lisboa, de onde se parte para Paris, para um dia de descoberta de alguns dos mais emblemáticos ícones da capital francesa, como o Sena, o Arco do Triunfo, os Campos Elísios, a praça da Concórdia, o bairro da Ópera, o Louvre, o Champ de Mars, a Torre Eiffel e a Catedral de Notre-Dame.

Depois, parte-se para Istambul e o encontro durante dois dias com o Bazar Egípcio – Mercado das Especiarias, seguindo-se um passeio de barco ao longo do estreito do Bósforo, a descoberta da arte otomana, com visita ao Palácio Topkapi, a Basílica de Santa Sofia. Visita também à Mesquita Azul, ao bairro Sultanahmet, e ao Grande Bazar Coberto.

E o próximo destino é África. O Kili-

manjaro, o Lago Manyara, cruzando a estepe Masai pejada de aldeias nativas, assim como plantações de milho, café e bananas, a entrada da Área de Conservação da Cratera do Ngorongoro, passando por Karatu.

Três dias intensamente vividos, para depois se seguir para as Maldivas, um paraíso isolado do mundo, perdido na imensidão do Oceano Índico, que conserva até aos dias de hoje a sua beleza em estado natural! São 1190 ilhas exuberantes, com praias imensas de areia branca, um mar com águas límpidas e cristalinas e paisagens idílicas de cortar a respiração, que Marco Polo descreveu como «A Flor das Índias».

E a tão portuguesa Macau é o destino seguinte, uma região onde os sabores e cultura lusitana se misturam harmoniosamente com a chinesa.

Aqui, acontecerá uma visita panorâmica de Macau, onde podemos aperceber-nos da herança portuguesa em terras do Oriente e da evolução da cidade nos últimos anos, com visita à estátua Kun Yam (deusa da misericórdia), à praça da Flor de Lotus, à Torre de Macau, com 338m de altura, a décima mais alta do mundo e parte integrante do Centro de Convenções e Entretenimento, ao templo A-Ma, local de culto de todos os orientais.

Oportunidade ainda para uma visita panorâmica da Ponte de Sai Van, que liga Macau a Taipa, das Portas do Cerco, fronteira física com a República Popular da China. Uma visita que proporcionará igualmente uma ida a Hong Kong, partindo-se de seguida para o continente australiano, para Brisbane, a capital subtropical de Queensland e portão de entrada para as suas inúmeras atracções, uma cidade sofisticada e ensolarada às margens do sinuoso Brisbane River.

No segundo dia em Brisbane, parte-se para Gold Coast através da Great Sunshine Way, a sexta maior cidade da Austrália e a segunda maior do estado de Queensland, uma cidade moderna com cintilantes prédios altos, construídos junto de soberbas praias de areias douradas como a mundialmente conhecida “Surfers Paradise”, além de parques temáticos internacionais, boutiques de *griffe*, *spas* luxuosos, campos de golfe de nível interna-

cional, restaurantes premiados, bares sofisticados e casas nocturnas animadas.

Com um dia livre, pode aproveitar para descansar nos exuberantes jardins na margem do rio em South Bank, passear pelos mercados ou nadar na lagoa, navegar pelo rio num majestoso barco a vapor ou num barco rápido ou ainda ir até cidades com centros animados como Bulimba e New Farm. Se preferir atividades culturais, poderá passear pelas galerias de arte e museus, assistir a uma apresentação do *ballet*, da ópera ou da Orquestra de Queensland ou mesmo uma peça de vanguarda na Powerhouse.

E Papeete, capital do Tahiti, será o destino seguinte. Uma das 118 ilhas e atóis que compõem a Polinésia Francesa, muitas vezes só um ponto de passagem para uma das outras pequenas ilhas, tão procuradas pela calma e exotismo. Mas Papeete é também interessante e definitivamente única. Daqui parta a bordo de um *ferry* que o levará até Moorea e Cooks Bay, onde poderá passar o dia em contacto com raias, tubarões e variadíssimas espécies de peixes.

E a famosa e cinéfila São Francisco será o ponto seguinte. A São Francisco que encanta pelo fascinante mosaico de bairros étnicos, geografia, arquitetura, música, gastronomia, clima, parques, passeios e boas compras.

Do continente norte-americano parte-se para a América do Sul, para o Peru. Cuzco, Coricancha, também conhecido como ‘O Templo do Sol’ ou ‘Recinto Dourado’ e construído pelo Inca Pachacútec e mais tarde transformado pelos espanhóis no convento de Santo Domingo, e Lima, a capital, com a sua catedral, o monumento mais importante da Praça das Armas e uma das mais belas construções coloniais espanholas, em forma de cruz latina com 400 pinturas coloniais da Escola de Arte de Cuzco, e obras de arte feitas em ouro e pedras preciosas – alguns dos lugares de visita obrigatória.

Assim como, e obrigatoriamente, Machupicchu – em quíchua Machu Pikchu, “velha montanha”, também chamada “cidade perdida dos Incas”. E a última paragem antes de se regressar a Lisboa acontecerá na capital



mundial do tango, Buenos Aires.

Cidade de uma particular beleza, produto da combinação entre a história, os costumes, a cultura e a sua gente, oferecendo uma vibrante atividade durante as 24 horas do dia, sendo conhecida como a “cidade que nunca dorme”.

Com inúmeros restaurantes, bares, teatros, casas de tango, *pubs*, discotecas, museus, centros comerciais, galerias de arte e até um casino flutuante sobre o Rio de la Plata. Buenos Aires junta o moderno e o histórico, numa combinação de cultura europeia com o espírito latino-americano, que resulta numa identidade mágica e muito própria.

Uma visita que contará com um dia inteiro dedicado a conhecer os pontos de maior interesse de uma Buenos Aires múltipla, como o Obelisco – símbolo da cidade, as praças de Mayo, de San Martín e Alvear, as avenidas de Mayo e 9 de Julho, os históricos bairros de La Boca e San Telmo, os sumptuosos Palermo e Recoleta, o moderno Puerto Madero, os parques Lezama, Três de Fevereiro (conhecido como Bosques de Palermo), a reserva ecológica de Costanera Sur e as zonas comerciais e financeiras da cidade.

Neste programa que passa pela América do Sul, a Colónia do Sacramento, antiga colónia portuguesa no Uruguai, cruzando o Rio de La Plata, está no seu caminho.

E que melhor lugar poderia ser escolhido para terminar esta Volta ao Mundo? 

 **Across**  
Luxury Travel & Holidays

Campo Grande, n.º 220 B  
1700-094 Lisboa - Portugal

Tel: +351 21 781 74 77 Fax: +351 21 781 74 79

E-mail: [travel@across.pt](mailto:travel@across.pt)

[www.across.pt](http://www.across.pt)

## Unipessoal 50 anos de um bom caminho!

A APG celebra este ano 50 anos de existência e a *Pessoal* dedica a sua edição deste mês a essa efeméride. Sabemos como era o mundo do trabalho em 1964, quando, nos tempos da Ditadura e em plena Guerra Colonial, Raúl Caldeira, com grande coragem, assumiu a presidência da Associação Portuguesa dos Diretores e Chefes de Pessoal; conhecemos o universo laboral hoje, em 2014, dois anos depois da APG ter evoluído de Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos para Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas. Nestes 50 anos a realidade dos recursos humanos mudou muito e com ela também o papel e missão do Departamento de RH.

Houve um longo caminho – que ainda está longe de estar terminado – na evolução do Chefe de Pessoal, aquele que faz as folhas de vencimento e pouco mais, para o gestor de pessoas que participa decisivamente na estratégia de negócio da organização e desenvolve as medidas de ação do departamento que lidera de acordo com essa mesma estratégia, envolvendo os trabalhadores, estimulando o seu desempenho de excelência e procurando garantir o seu bem-estar pessoal e motivação. Por isso, na perspetiva da dignificação e consolidação da importância do Gestor de Pessoas, no contexto da organização, de 1964 a 2014 foram alcançadas relevantes vitórias para a GRH. E a APG, pelas discussões que provocou, pelos debates que incentivou, pelas formações que promoveu, pelas orientações que definiu... Foi um ator decisivo nesta metamorfose que só agora se está a consolidar. Os meus parabéns à APG e a todos aqueles que, diariamente, gerem pessoas.

Duarte Albuquerque Carneira

# Memórias...



**N**a verdade não vivi estes 50 anos da APG por inteiro, mas apenas 41 desses anos, ou seja, desde 73. Deixo aqui algumas das memórias de vida – aquelas histórias marginais. Entendi desde o início da minha vida profissional que era preciso saber viver dentro da nossa empresa, mas também era preciso saber o que se passava fora dela, nas outras empresas, no País e fora dele. O meu primeiro contacto foi exatamente em 1973, ano em que se realizou em Lisboa o VI Congresso Europeu da Associação Europeia à qual já pertencíamos. O tema central era a *Prospetiva da Função Pessoal*, mas o tema mais quente era sobre a Participação dos Trabalhadores nas empresas, assunto proibido para a época. Vinte e dois países estavam ali representados, veio gente de Harvard e, na sala da Gulbenkian, pairavam também alguns agentes da PIDE. A parte dos bastidores não foi pacífica. Em 75 o meu Diretor de Pessoal vivia uma vida atribulada na nossa empresa, o PREC era cego, e disse-me, quando eu o queria ajudar, que a melhor maneira de o ajudar era ficar quieto, porque eu tinha ideias a mais. Então pegou no telefone e ligou a um amigo que era o Presidente da APG e disse-lhe mais ou menos assim: Tenho aqui um tipo que tem energia a mais e não tenho que lhe dar que fazer, estamos completamente bloqueados. Tens aí alguma coisa para ele fazer? E foi assim que, para gastar a minha energia, comecei a colaborar com a APG e foi assim que esse gastar de energia dura até hoje, estando ou não nas várias direções.

Uma outra memória interessante dos anos

80, que vivi com o Pedro Mendes, na altura o Presidente. Nos EUA havia uma onda de latinidade, tinham-se feito contas à demografia e perspetivava-se a prazo uma maioria para esses lados. Portugal tinha criado e pertencia a um grupo chamado Eurolatino, onde estava também a Espanha, a França e a Itália. Foi então que recebemos um estranho convite da Associação Americana, queriam saber o que era isso da latinidade aplicado aos RH e convidavam-nos para ir lá a Washington, a uma cidade encantadora onde tinham a sua sede e se chamava Alexandria. Prepararam-nos a viagem com passagem em New York para uma reunião com a Associação de Consultores Americana... Foi nessa reunião que ouvimos falar no *benchmarking* e que tratámos logo de saber o que era e trazer isso para estas bandas.

Na partida para New York o sistema informático de controlo das saídas dos aviões avariou, já estávamos dentro do avião, centenas de aviões pararam e assistimos a um verdadeiro caos. Para passar a noite, os hotéis estavam todos cheios, acabaram por nos alojar num bordel cheio de veludos encarnados. Na madrugada seguinte tínhamos um avião militar que nos levou a Washington e lá tivemos então a dita reunião sobre a latinidade nos RH, coisa que os americanos nos ficaram muito gratos. Uma outra reunião interessante aconteceu no Chile, em plena ditadura militar, estávamos a tentar criar uma Federação de Associações de RH Ibero-Americanas e o Chile gostava de entrar. Os nossos amigos chilenos acabaram por agendar uma reunião numa Adega em plenos Andes, meio clandestina, acabaram por ficar como observadores até final desse regime.

Só uma mensagem final a toda a gente que trabalha com a gestão das pessoas... Juntem-se em volta da nossa Associação, porque nunca se sabe quando temos que estar muito unidos e precisar de todos os outros... Eu vi muita coisa nestes 41 anos, em Portugal e pelo Mundo fora... Foi por isso também que a APG, desde 2009, integra e ajudou a fundar a maior Plataforma de Associações da Sociedade Civil de Portugal e onde estão já hoje mais de 50 associações... Precisamos viver em sociedade e unir interesses, saberes, conhecimento... **P**

HOLMES  
PLACE

Fitness | Nutrição | Spa

O meu verão  
começa  
AGORA



LIGHT  
SPA\* + NUTRIÇÃO



EXPRESS  
SPA\* + NUTRIÇÃO + PT + ADESÃO HP



VITAL  
NUTRIÇÃO + ADESÃO HP

## CAMPANHA ESPECIAL DE VERÃO

DEFINA O OBJECTIVO E O PRAZO.  
ESCOLHA O SEU PACK,  
SEM FIDELIZAÇÃO.

\*Serviço de lipoaspiração não invasiva (cavitação). Saiba mais em [holmesplace.pt](http://holmesplace.pt)

one life.  
live it well.



good  
to know  
you

# especialistas em soluções de recursos humanos

Valorizamos  
o negócio das empresas,  
ajudando na flexibilização  
dos recursos humanos.

Adequamos às necessidades  
dos nossos clientes o seu  
principal recurso estratégico:  
O Valor Humano.

[www.randstad.pt](http://www.randstad.pt)

 **randstad**

Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services