

## GENEROSA DO NASCIMENTO

# «A APG TEM DEMONSTRADO UMA CAPACIDADE NOTÁVEL PARA SE REINVENTAR.»»



Eleita há cerca de um ano como presidente da Direção Nacional da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), Generosa do Nascimento fala de um novo ciclo e perspetiva o futuro com um enorme entusiasmo.

**Texto:** Redação «human» **Fotos:** DR

## **O** que destaca neste seu primeiro ano de mandato?

Destaco, acima de tudo, o início de um novo ciclo. Com o Movimento Gestão de Pessoas 5.0, quisemos honrar o legado de mais de 60 anos da APG, mas também projetá-lo com ambição no futuro, através de uma visão participativa, transformadora e claramente orientada para a ação. É uma visão ancorada em cinco eixos estratégicos que traduzem a vontade de construir uma APG mais relevante, mais próxima e mais influente. Temos procurado afirmar a APG como uma comunidade viva, plural e intergeracional, que junta profissionais de gestão de pessoas, líderes, académicos, investigadores, estudantes, empresas, organismos do Estado, organizações da economia social e instituições de ensino superior. Foi precisamente essa lógica de abertura, mobilização e compromisso coletivo que esteve na base da criação das 12 comissões de especialização, do Núcleo de Estudantes e do Observatório para a Gestão Estratégica de Pessoas. Mais do que novas estruturas, ambicionamos uma nova forma de estar: mais colaborativa, mais participada e mais capaz de transformar reflexão em impacto. Do ponto de vista do balanço, este foi um ano de energia, concretização e crescimento. Os indicadores de 2025 fa-

ID: 123168722

01-05-2026

lam por si: 103 novos sócios, 22 eventos com 1.306 participantes e 17 ações de formação para 141 formandos. Estes números mostram-nos uma APG mais dinâmica, mais mobilizadora e com maior capacidade de chegar às pessoas. A isto somam-se novas oito parcerias institucionais, entre as quais com a Confederação Empresarial da CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, que reforçam o nosso posicionamento e a capacidade de diálogo com diferentes sectores e geografias.

Diria, por isso, que neste primeiro ano a APG evoluiu de uma associação respeitada pelo seu legado para uma associação também reconhecida pela sua capacidade de lançar o futuro. Mais do que gerir continuidade, é nosso propósito construir uma APG que quer inovar, inspirar, incluir, impulsionar e impactar.

### **Como olha para os desafios da associação e dos profissionais que representa?**

Com grande sentido de responsabilidade, mas também com confiança. A gestão de pessoas atravessa hoje uma fase decisiva: deixou de ser uma função de suporte para se afirmar como uma dimensão estratégica, chamada a responder à transformação digital, à aceleração da IA [inteligência artificial], à pressão por novas competências, à exigência de culturas mais inclusivas e ao imperativo do bem-estar e da sustentabilidade.

O primeiro grande desafio é ajudar os profissionais nesta transição, de um papel predominantemente operacional e de ‘compliance’ para um papel de verdadeiro parceiro de negócio, curador da experiência humana no trabalho e construtor de culturas organizacionais mais éticas, mais ágeis e mais humanas. Hoje, já não basta dominar processos. É necessário saber ler o contexto, trabalhar em ambidextria, combinar tecnologia e ‘analytics’ com empatia e discernimento, e mobilizar as pessoas em torno de um propósito comum. Esse é, no fundo, o espírito da Gestão de Pessoas 5.0.

Temos ainda outro desafio central, o de preparar o futuro sem perder o humano. Isto implica investir seriamente em aprendizagem contínua, em partilha intergeracional e em modelos de desenvolvimento mais flexíveis e mais próximos da realidade das organizações. Mas implica também enfrentar com coragem temas como a saúde mental, o bem-estar, a diversidade, a equidade e a inclusão, que deixaram de ser agendas laterais para passarem a estar no centro da sustentabilidade organizacional.

É precisamente aqui que a APG quer fazer a diferença. Queremos ser uma plataforma de pensamento, capacitação e mobilização. Queremos ajudar a desenhar a mudança, em vez de nos limitarmos a acompanhá-la. Queremos profissionais de gestão de pessoas e líderes mais preparados para desafiar práticas obsoletas, mais capazes de influenciar decisões estratégicas e mais conscientes do seu papel enquanto agentes de transformação económica, social e humana.

Em síntese, o desafio é enorme, mas é também extraordinariamente estimulante: construir organizações onde a inovação e a performance caminham lado a lado com a dignidade, o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas. É para isso que a APG existe.

### **Como pode a APG congregar cada vez mais estes profissionais?**

Pode fazê-lo se se continuar a afirmar como uma comunidade viva, útil e próxima das pessoas. Não basta sermos considerados uma associação de referência: é preciso criar espaços reais de participação, partilha e crescimento. É isso que a APG tem vindo a fazer ao abrir-se a públicos mais diversos, ao dinamizar comissões de especialização em temas muito atuais e ao criar iniciativas que ligam diferentes gerações e diferentes momentos de carreira. A associação ganha força quando consegue ser, ao mesmo tempo, lugar de reflexão, de capacitação e de ligação entre profissionais.

ID: 123168722

01-05-2026

«O desafio é enorme, mas é também extraordinariamente estimulante: construir organizações onde a inovação e a performance caminham lado a lado com a dignidade, o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas. É para isso que a APG existe.»

A aposta na mentoria, no envolvimento de estudantes, na rede de embaixadores e na valorização da lusofonia aponta exatamente nesse sentido: aproximar, incluir e mobilizar. Quanto mais a APG conseguir estar ligada aos desafios concretos de quem trabalha na gestão de pessoas, maior será a sua capacidade de atrair talento, criar pertença e fortalecer esta comunidade profissional. No fundo, a APG crescerá se continuar a ser um espaço onde os profissionais sentem que vale a pena pertencer porque aprendem, participam, se inspiram e ajudam a construir o futuro da gestão de pessoas.

**Uma associação profissional com mais de seis décadas de história, que acompanhou momentos muito importantes da vida do nosso país, conheceu realidades tão diferentes, tem sabido verdadeiramente reinventar-se?**

A APG tem demonstrado uma capacidade notável para se reinventar, honrando o seu legado de 60 anos enquanto se posiciona na vanguarda da Sociedade 5.0. Esta reinvenção não é apenas teórica, tem-se manifestado nas mudanças estruturais e estratégicas profundas de que falámos anteriormente. A dimensão humana e a sua experiência têm estado no centro da gestão estratégica e, hoje, acreditamos que a APG é um catalisador de mudança cultural e um farol de propósito para o futuro do trabalho. No passado mês de março, realizou-se o I Fórum de Gestão de Pessoas no Sector Público e este não foi apenas mais um evento no calendário executivo; foi um manifesto de transformação. Durante décadas, a APG foi percebida como o bastião das melhores práticas para o sector privado. Contudo, os desafios que enfrentamos de atração contínua de talento, de saúde mental e a transformação organizacional e digital, a título de exemplo, não conhecem fronteiras jurídicas. Ao colocarmos o sector público no centro do debate, a APG deixa de ser vista como uma associação sectorial para se transformar numa plataforma nacional de pensamento estratégico, redefinindo assim o seu propósito e o seu alcance.

A nova revista «Pessoas», lançada no início do mês de abril, é outro reflexo da capacidade de metamorfose da APG. A nova linha editorial assume um espaço de reflexão profunda e é um guia prático que aborda temas críticos. A publicação deixou de ser um produto isolado e passou a ser um ecossistema digital que inclui 'podcasts'



## GENEROSA DO NASCIMENTO

Doutorada em Gestão com especialização em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, mestre em Gestão de Empresas pelo Iscte e licenciada em Engenharia, Generosa do Nascimento é professora associada no Iscte e coordenadora de várias unidades curriculares.

É diretora do Executive Master em Gestão de Serviços de Saúde, do Mestrado em Gestão Aplicada na Saúde, da Pós-Graduação em Gestão para Profissionais de Saúde e do Executive Master em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança no Iscte Executive Education.

É diretora do LIA-Iscte – Laboratório para a Inovação na Academia e membro do Conselho Geral do Iscte. Foi coordenadora do Programa Avançado em Liderança do Banco de Portugal.

É membro do Conselho Geral do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa e vogal não executiva do Iscte Executive Education – Projetos.

É ainda presidente da Direção Nacional da APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas.

Exerceu funções de diretora geral, vogal não executiva e assessora de conselhos de administração nas áreas de Gestão Estratégica e Gestão de Pessoas em organizações de vários sectores de atividade, incluindo o sector da saúde. Foi consultora em organizações sem fins lucrativos, públicas e privadas.

É autora de vários artigos e capítulos de livros nas suas áreas de especialidade.

e entrevistas 'on tape', conteúdos complementares 'on-line' e gratuito para todos os associados. A renovação gráfica, contemporânea e clara, veio consolidar a nova identidade da APG: uma associação focada em relevância, profundidade e impacto.

Na APG não queremos apenas observar a mudança, queremos liderá-la e posicionar-nos como o motor de inteligência estratégica da comunidade de gestão de pessoas.

### Agora, neste tempo, o que é a APG?

A APG é hoje o rosto do Movimento Gestão de Pessoas 5.0,

ID: 123168722

01-05-2026

«A APG crescerá se continuar a ser um espaço onde os profissionais sentem que vale a pena pertencer porque aprendem, participam, se inspiram e ajudam a construir o futuro da gestão de pessoas.»

uma rede colaborativa que procura transformar a gestão operacional em estratégica, focando-se na experiência humana, na liderança ética e no impacto social. É também uma plataforma de parceria com a lusofonia, reforçando a influência portuguesa e a partilha de conhecimento em todo o mundo de língua portuguesa.

### Que projetos destaca para o futuro da associação?

Destaco projetos de elevado rigor técnico, científico e impacto que visam consolidar a gestão de pessoas como um pilar estratégico em Portugal e no espaço lusófono.

De entre as principais iniciativas, refiro o lançamento da Academia de Liderança, que servirá como uma plataforma de capacitação nacional, para o desenvolvimento de competências estratégicas, e do Programa de Mentoria Bidirecional, que irá promover a aprendizagem entre diferentes gerações.

A continuidade e a expansão das 'talent talks', com edições especiais agendadas para eventos de relevo como a BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa (focada em equipas de alta performance), o Woman Summit e o Rock in Rio.

A criação de uma plataforma para a Rede Lusófona de Gestão de Pessoas, visando a partilha de boas práticas e formação entre países de língua oficial portuguesa, e a participação no CONARH Luso. Todos estes projetos visam tornar a APG num verdadeiro 'think tank', capaz de influenciar narrativas públicas e cocriar uma cultura de trabalho mais colaborativa e humana.

Destaco ainda as várias iniciativas do Núcleo de Estudantes e das comissões de especialização, para além do nosso evento anual que passará a designar-se International People Congress (IPC) e que irá decorrer nos dias 25 e 26 de novembro deste ano, sendo o primeiro dia dedicado à investigação científica e o segundo às boas práticas de gestão de pessoas.

### Tendo uma carreira de relevo na academia, e muito ligada à gestão das pessoas, como olha a partir daí para o mundo corporativo?

Só consigo ver estes dois mundos profundamente interdependentes. A academia a desafiar as organizações a serem mais reflexivas, éticas e sustentáveis na forma como gerem as suas pessoas, e o mundo corporativo a exigir uma Academia mais próxima.

Isto é, a partir da academia olha-se para o mundo corporativo como um campo que exige investigação aplicada centrada na resolução de problemas reais. Sente-se um

misto de curiosidade analítica, distanciamento crítico e forte sentido de responsabilidade.

Vejo nas organizações um laboratório vivo onde conceitos como, por exemplo, liderança, cultura organizacional, motivação, diversidade, inclusão e bem-estar ou desenvolvimento de talento ganham expressão concreta. Este olhar mais estruturado, baseado em evidência, é essencial para trazer rigor e justiça percebida às decisões sobre pessoas. Por outro lado, a academia tem vindo a estar cada vez mais preparada para um ensino diferenciador, centrado na aprendizagem do estudante, com práticas pedagógicas inovadoras, e dando resposta às reais necessidades das organizações privadas, do sector público e do sector social.

Esta ligação tem-se reforçado através da participação de conferencistas e/ ou docentes convidados nas aulas, de protocolos que promovem estágios, projetos de investigação, estudos de caso e estabelecimento de parcerias específicas. A formação de executivos é um exemplo desta forte ligação entre a academia e o mundo corporativo. No fundo, acredito que as melhores práticas de gestão de pessoas surgem precisamente deste ecossistema – conseguimos transformar conhecimento em ação.

### O que lhe parece que procuram mais as empresas quando recrutam, agora?

As empresas já não procuram apenas pessoas para ocupar funções, procuram perfis capazes de responder à complexidade, à mudança e à velocidade com que o trabalho se transforma. Mais do que qualificações formais ou percursos lineares, valoriza-se competências transferíveis, capacidade de aprendizagem contínua e agilidade para atuar em contextos incertos.

Ao mesmo tempo, cresce a procura por profissionais que aliem solidez técnica a maturidade relacional. Ou seja, pessoas que dominem ferramentas, dados e processos, mas que também saibam comunicar, colaborar, influenciar e gerar confiança. Num mercado cada vez mais exigente, o fator distintivo está muitas vezes na capacidade de conjugar competência com inteligência humana.

As empresas procuram igualmente candidatos com atitu-

● Tomada de posse como presidente da Direção Nacional da APG



ID: 123168722

01-05-2026

«Os jovens de hoje não procuram apenas um emprego; procuram contexto, propósito, desenvolvimento e coerência. E isso representa um desafio muito positivo para as organizações.»

de: curiosos, adaptáveis, éticos e capazes de trazer pensamento crítico sem perder o sentido de compromisso. No fundo, procuram pessoas preparadas para criar valor, trabalhar bem com os outros e evoluir com a organização. Esse equilíbrio entre desempenho, aprendizagem e humanidade é, hoje, um dos critérios mais valorizados no recrutamento.

**No seu contacto com estudantes, nota diferenças nas gerações que nestes últimos anos têm vindo a formar-se para o mundo do trabalho, em ralação ao que se passava, por exemplo, há 10 ou 15 anos?**

Sim, nota-se uma diferença clara. Os estudantes que hoje se estão a preparar para entrar no mercado de trabalho tendem a revelar uma relação distinta com o trabalho, com a autoridade e com o próprio conceito de carreira. Há 10 ou 15 anos, encontrávamos com maior frequência percursos orientados para a estabilidade e para a progressão gradual. Hoje, vemos jovens mais atentos ao sentido do que fazem, mais disponíveis para questionar modelos instalados e menos dispostos a aceitar contextos que não estejam alinhados com os seus valores.

Esta nova geração entra no mundo do trabalho com maior consciência das questões do bem-estar, da saúde mental, da diversidade, da sustentabilidade e da necessidade de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Para muitos destes jovens, estes fatores já não são complementares: são parte integrante daquilo que define uma boa experiência de trabalho. Isso altera profundamente as expectativas que colocam nas organizações e também na forma como avaliam oportunidades profissionais.

Ao mesmo tempo, são gerações com grande familiaridade com a tecnologia, com ritmos de resposta mais rápidos e com uma forte necessidade de 'feedback', aprendizagem e progressão visível. Procuram contextos onde possam contribuir, crescer e perceber o impacto do seu trabalho num horizonte mais curto. Isso não significa falta de compromisso; significa, muitas vezes, uma maior exigência em relação à qualidade da experiência profissional e ao sentido do contributo que lhes é pedido.

Diria, por isso, que a principal diferença está menos nas competências e mais nas expectativas. Os jovens de hoje não procuram apenas um emprego; procuram contexto, propósito, desenvolvimento e coerência. E isso representa um desafio muito positivo para as organizações, porque as obriga a repensar culturas, liderança e propostas de valor para as pessoas.



● Núcleo de Estudantes da APG

**O que mais a motiva nesta altura na sua carreira na academia?**

Ao fim de quase 30 anos como docente no Ensino Superior, e especificamente no Iscte, é que continuo a gostar muito do que faço.

Motiva-me, ainda, perceber que deixo uma marca nas pessoas: antigos estudantes que hoje lideram grandes empresas ou equipas, tomam decisões complexas e, de alguma forma, transportam consigo parte do que construímos em sala de aula. Já orientei mais de 200 teses, tenho recebido vários prémios de Melhor Docente, mas sinto-me verdadeiramente feliz quando recebo uma visita ou um telefonema de um ex-estudante e me diz: «Estou muito bem profissionalmente e pessoalmente. Valeu a pena investir na minha aprendizagem e obrigada pelo seu contributo neste processo.»; «Recordo-me várias vezes de si quando tenho de tomar decisões na gestão de pessoas.»; ou «Uso frequentemente as suas expressões: as pessoas são lindas, sejam felizes ou um abraço.» Há uma dimensão de legado que só o tempo permite consolidar.

Por outro lado, motiva-me continuar a aprender. A academia não nos permite cristalizar. Os meus estudantes do Iscte e do Iscte Executive Education trazem-me todos os dias novos desafios, novas formas de ver o mundo, novas estratégias pedagógicas e novas linhas de investigação. Estou constantemente a ser desafiada como docente e como pessoa.

Finalmente, nesta fase, encontro também uma motivação especial em contribuir para o desenvolvimento institucional: integrar órgãos de decisão (Conselho Geral do Iscte, Direção do LIA-Iscte, Comissão Científica do Departamento RHCO, vogal executiva do Iscte Executive Education), desenhar novos programas (doutoramento, mestrado ou pós-graduações) e efetuar pontes entre a academia e as organizações.

E, claro, estar a liderar a APG. Um novo desafio com uma equipa de sócios extraordinária, e espero sermos cada vez mais a servir a APG. ©