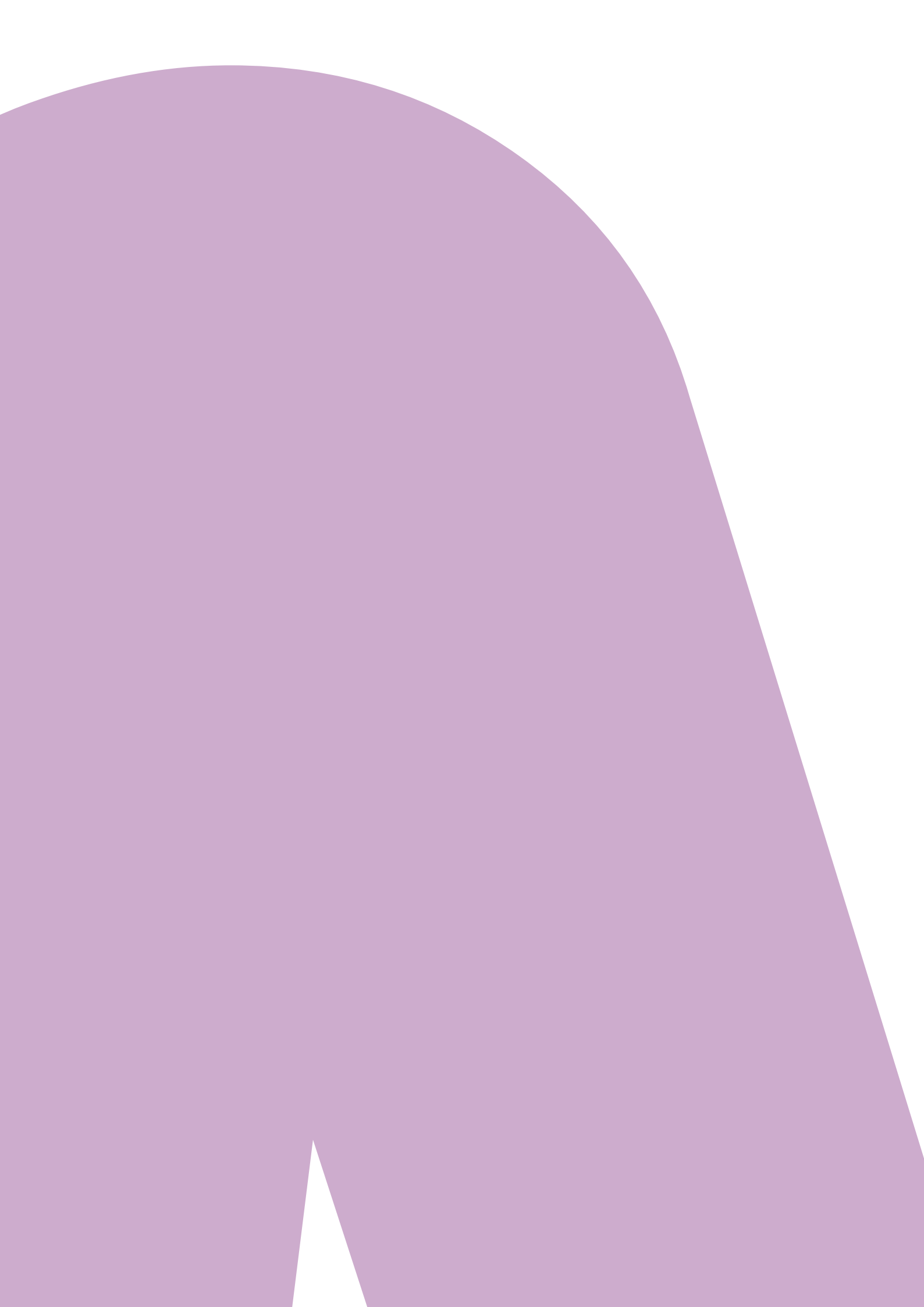


PESSOAS QUE TRANSFORMAM O SERVIÇO PÚBLICO

A mentoria como
motor de mudança



CADERNOS AP 4
PROGRAMA DE MENTORIA
PARA A INOVAÇÃO E
LIDERANÇA (PMIL)



PROGRAMA DE MENTORIA PARA A INOVAÇÃO E LIDERANÇA (PMIL)

PESSOAS QUE TRANSFORMAM O SERVIÇO PÚBLICO

A mentoria como motor
de mudança

Título

Pessoas que transformam o Serviço Público: A mentoria como motor de mudança

Coordenação PMIL

Instituto Nacional de Administração, I. P.

Autores

Vários

Coleção

Cadernos AP 4

Editor

INA Editora · Rua da Alfândega, 5 | 1100-016 Lisboa

Tel.: (+351) 218 846 669 | E-mail: editora@ina.pt

Instituto Nacional de Administração, I. P.

Alameda Hermano Patrone, Ed. Catavento | 1495-064, Algés

Tel.: (+351) 214 465 300 | E-mail: ina@ina.pt | URL: www.ina.pt

ISBN

978-989-8096-99-9 (PDF)

Data de edição

setembro 2026

As designações empregues e a apresentação do material desta publicação não implicam a expressão de qualquer opinião por parte da UNESCO sobre o estatuto jurídico de qualquer país, território, cidade, área ou de suas autoridades, nem sobre a delimitação de suas fronteiras ou limites.

As ideias e opiniões expressas nesta publicação são as dos autores; não são necessariamente as da UNESCO e não comprometem a Organização.

PREFÁCIO

A transformação da Administração Pública é um processo complexo, exigente e desafiador, que se materializa na forma como se definem e implementam prioridades estratégicas, se promove o desenvolvimento das pessoas e se assegura, de forma consistente, a prestação de um serviço público de qualidade evolutiva aos cidadãos e agentes económicos.

É neste triângulo - estratégia, desenvolvimento e impacto no serviço público - que se enquadra o Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL), promovido pelo Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA, I. P.), e que se afirma como uma iniciativa diferenciadora.

“Investir nas pessoas como opção estratégica”

Vivemos um tempo de mudança acelerada. A gestão pública enfrenta hoje desafios complexos exigentes, marcados pela incerteza, pela pressão por resultados, pela transformação tecnológica e pela necessária renovação das gerações dos seus profissionais. Neste contexto, a estratégia pública ganha força quando coloca as pessoas no centro da ação.

São as pessoas que fazem a diferença.

As organizações públicas constroem a sua capacidade de resposta através das pessoas. É através delas que os problemas são compreendidos, as equipas mobilizadas, as soluções desenhadas e o serviço público exercido com sentido de missão. Investir no desenvolvimento do capital humano é, por isso, investir numa Administração Pública mais capaz, mais resiliente, mais inovadora e mais próxima.

O PMIL nasce desta convicção. Afirma-se como uma opção estratégica que valoriza o talento, reforça lideranças e promove uma cultura de inovação orientada para a criação de valor público sustentado.

Ao juntar dirigentes e trabalhadores do setor público com profissionais do setor privado, da academia e da sociedade civil com trajetórias diversas, o PMIL cria espaços de diálogo, de aprendizagem cruzada, de experimentação e de reforço da capacidade institucional, gerando efeitos que se projetam para além dos parti-

cipantes individuais. Estes encontros geram novas perspectivas, inspiram práticas inovadoras e fortalecem a capacidade das organizações públicas para responder, com confiança e responsabilidade, aos desafios do presente e do futuro.

“Desenvolvimento orientado ao contexto: aprendizagem em ação”

O segundo eixo reflete uma lógica de desenvolvimento ancorada na experiência. O PMIL estrutura-se a partir da mentoria enquanto processo relacional intencional, orientado para objetivos claros e integrado em contextos reais de ação. Aos participantes é proporcionado um espaço estruturado de aprendizagem experiencial, reflexão crítica e desenvolvimento de competências, assente numa relação de mentoria construída com base na confiança e que cruza percursos, saberes e experiências.

Esta abordagem valoriza o desenvolvimento profissional como percurso progressivo, reflexivo e situado. Os processos de mentoria criam espaço para analisar desafios reais, testar abordagens, ajustar estratégias e consolidar aprendizagens com significado. Os contributos reunidos neste Caderno demonstram essa lógica: planos de ação, projetos de inovação, propostas de valor e mudanças efetivas nas práticas de liderança, gestão e cooperação institucional.

Cada texto traduz um percurso singular, mas todos partilham uma característica comum: a aprendizagem aplicada, orientada para resultados e sustentada na reflexão crítica. É esta pedagogia exigente, contextualizada e transformadora que confere ao PMIL a sua identidade distintiva enquanto instrumento avançado de desenvolvimento na Administração Pública.

“Transformação e serviço público: da capacitação ao impacto coletivo”

O terceiro eixo centra-se no contributo direto do PMIL para a transformação da Administração Pública e para a melhoria do serviço público. A mentoria, quando desenhada de forma estratégica, atua como catalisador de mudança organizacional, reforçando a qualidade das decisões, a maturidade das lideranças, a capacidade de colaboração e a orientação das organizações para resultados com impacto social.

Os projetos e reflexões apresentados neste Caderno evidenciam esse movimento do desenvolvimento individual para o impacto coletivo. Tratam-se de experiências que fortalecem culturas organizacionais baseadas na confiança, introduzem inovação responsável e consolidam novas formas de liderar em contexto público. É neste ponto que o PMIL revela plenamente o seu valor: como dispositivo de capacitação institucional e transformação estrutural.

O reconhecimento atribuído ao Programa, nomeadamente através do Certificado de Boas Práticas do European Public Sector Award (EPSA), confirma a relevância do modelo desenvolvido e a qualidade do percurso realizado. Este reconhecimento soma-se, porém, ao impacto gerado no quotidiano das organizações públicas, na melhoria das práticas profissionais e na entrega de um serviço público mais qualificado, mais humano e mais orientado para os cidadãos.

Investe-se na mentoria para reforçar a inteligência coletiva da Administração Pública, afirmar uma visão estratégica de longo prazo, promover um desenvolvimento exigente e gerar transformação institucional com impacto real.

É nesse compromisso com o futuro da Administração Pública que o INA, I. P. produz mais este instrumento de conhecimento e que se inscreve, simultaneamente, como memória de um percurso consolidado e como estímulo para os caminhos que importa continuar a construir.

Abel Carreira

Vogal do Conselho Diretivo do Instituto Nacional de Administração, I. P.

ÍNDICE

PREFÁCIO	5
----------------	---

INTRODUÇÃO	10
------------------	----

PARTE I. EVOLUÇÃO DO PROGRAMA: PRINCIPAIS INOVAÇÕES

1. CADA EDIÇÃO, UM NOVO DESAFIO!	13
--	----

2. O QUE DIFERENCIA A 6. ^a EDIÇÃO - PRINCIPAIS INOVAÇÕES E MELHORIAS	14
--	----

2.1. <i>Kickoff</i> de Lançamento da Edição	14
---	----

2.2. <i>Workshop</i> “Autoconhecimento e Heteroconhecimento”	14
--	----

2.3. <i>Workshop</i> “Inteligência Emocional”	15
---	----

2.4. Integração com o Projeto de Doutorado <i>Empowered From Within</i>	16
---	----

2.5. Reuniões de Acompanhamento e Monitorização	17
---	----

2.6. Quando a Experiência do Percorso se Transforma em Aprendizagem	17
---	----

PARTE II. A EXPERIÊNCIA DO PERCURSO

TESTEMUNHOS	20
-------------------	----

1. GERAt - EDUCAÇÃO E TURISMO: UMA APRENDIZAGEM A FAZER, UMA RELAÇÃO A DESCOBRIR	22
---	----

Vera Margarida Cunha | Cristina Nascimento

2. VALORIZAÇÃO E INCLUSÃO DE TRABALHADORES COM +55 ANOS: O PROJETO “CPL AMIGA DA IDADE”	29
--	----

Susana Castro | Artur Carvalhinho

3. MENTORIA QUE ESTRUTURA MUDANÇA: INOVAÇÃO, LIDERANÇA E SUSTENTABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	38
Marlene Piçarra	
4. LIDERANÇA ESTRATÉGICA EM CONTEXTO DE MUDANÇA INSTITUCIONAL: TRANSFORMAR EQUIPAS, CONSOLIDAR LIDERANÇAS	49
Vanessa de Sousa Glória Cristiana Santos	
5. O PROGRAMA DE MENTORIA COMO ALAVANCA DA MUDANÇA	57
Ana Sofia Coutinho Marta Rosado da Fonseca	
6. O IMPACTO DOS LABORATÓRIOS DE EDUCAÇÃO DIGITAL NA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS..	66
Cristina Marques Maria de Jesus Marques	
NOTAS FINAIS	75

INTRODUÇÃO

Mentoria para a Inovação e Liderança: um percurso em crescimento

O Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL), promovido pelo Instituto Nacional de Administração, I. P., tem vindo a afirmar-se, ao longo das suas diferentes edições, como uma iniciativa estruturante no apoio ao desenvolvimento de competências de liderança, inovação e reflexão estratégica na Administração Pública.

Concebido como um espaço de aprendizagem experiencial, o PMIL assenta na relação de mentoria como catalisador de desenvolvimento individual e organizacional, promovendo o encontro entre percursos, experiências e perspetivas diversas, provenientes da Administração Pública, da academia, do setor privado e da sociedade civil.

A expansão do Programa reflete-se não apenas no incremento do número de participantes e na diversidade dos perfis envolvidos, mas sobretudo no impacto gerado junto dos profissionais que nele participam, bem como dos respetivos organismos. Esta diversidade é uma das maiores riquezas do programa: diferentes percursos e perspetivas que, em conjunto, constroem uma rede de conhecimento, de confiança e de colaboração.

Iniciado em janeiro de 2020 e, desde então, o PMIL tem constituído um contexto privilegiado para o desenvolvimento de lideranças mais conscientes, a experimentação de práticas inovadoras e o reforço da autonomia profissional dos seus participantes.

Mais do que um instrumento de capacitação individual, o PMIL tem-se afirmado como um espaço seguro de reflexão, experimentação e partilha, onde dirigentes e trabalhadores da Administração Pública podem questionar e desconstruir práticas, explorar novos modelos de atuação e construir respostas mais ajustadas aos desafios contemporâneos do serviço público.

É neste contexto de amadurecimento do Programa que se insere o presente Caderno, abrindo espaço a uma reflexão mais ampla sobre as aprendizagens, os impactos e os desafios que emergem da prática da mentoria.

Assim, a presente publicação tem como objetivo dar visibilidade às propostas de valor desenvolvidas no âmbito da 6.^a edição do PMIL, resultantes de processos de mentoria concretos e de experiências vividas no contexto da Administração Pública.

Pretende igualmente enaltecer profissionais que, com sentido crítico e receptividade à aprendizagem, reconheceram a necessidade de reforçar as suas competências, bem como aqueles que, com generosidade e compromisso com o serviço público, colocaram o seu conhecimento e experiência ao serviço do desenvolvimento dos outros.

Mais do que um exercício de continuidade face ao Caderno anterior, este volume assinala um momento de consolidação. A experiência acumulada ao longo das várias edições do Programa evidenciou a importância de criar espaço para uma reflexão mais estruturada e profunda, permitindo capitalizar aprendizagens que vão além dos percursos individuais de cada processo, em conhecimento, capaz de mobilizar e impactar a Administração Pública.

Neste sentido, o Caderno organiza-se em duas partes. Na primeira parte são apresentadas inovações e melhorias introduzidas no Programa, decorrentes do contributo dos seus participantes e da reflexão contínua sobre as práticas de mentoria, evidenciando a evolução do modelo e o seu alinhamento com os desafios atuais do setor público.

A segunda parte reúne um conjunto de artigos produzidos por alguns pares de mentoria, convidando a uma leitura que cruza prática e reflexão, contribuindo para uma compreensão mais exigente do papel da mentoria enquanto instrumento estratégico de desenvolvimento pessoal e de capacitação profissional. Em cada contributo é apresentado o testemunho do par (mentor/a-mentorado/a), refletindo o percurso desenvolvido e as transformações daí resultantes.

Para a produção dos textos, e em coerência com os princípios que orientam o próprio Programa, foi assegurada a cada par de mentoria a liberdade de abordar o seu tema de forma reflexiva e inovadora, respeitando a singularidade dos percursos, os diferentes contextos organizacionais e a diversidade de estilos de escrita.

Esta opção traduz-se assim numa pluralidade de abordagens e formatos que constitui uma das marcas distintivas desta publicação e reflete, de forma autêntica, a riqueza das experiências desenvolvidas no âmbito do PMIL.

PARTE I.
EVOLUÇÃO DO PROGRAMA:
PRINCIPAIS INOVAÇÕES

1. Cada Edição, um novo Desafio!

Estamos convictos de que o desenvolvimento das pessoas e das organizações se constrói a partir da valorização dos contributos individuais e da criação de contextos que favoreçam a partilha, o diálogo e a aprendizagem mútua. A mentoria, enquanto relação estruturada de desenvolvimento, ganha especial significado quando integrada em dinâmicas mais amplas de encontro, reflexão conjunta e construção coletiva de conhecimento.

Deste modo, tendo por base as sugestões dos profissionais que têm contribuído para o sucesso deste Programa e, reconhecendo que a experiência só se transforma em aprendizagem quando é partilhada, questionada e refletida em conjunto, o PMIL tem vindo a reforçar a importância da criação de momentos intencionais de interação entre os seus pares. Estes espaços de *networking* têm constituído oportunidades privilegiadas para a partilha qualificada de conhecimento e de entendimentos em torno de desafios comuns, alcançando resultados que dificilmente seriam alcançados isoladamente.

À luz desta abordagem, esta edição do Programa apostou ainda mais na inovação do modelo, integrando momentos adicionais de interação, o reforço do acompanhamento contínuo através de reuniões de monitorização e a realização de *workshops* de capacitação orientados para o desenvolvimento de competências consideradas essenciais para responder aos desafios atuais da Administração Pública.

Figura 1.1 - Portefólio de atividades desenvolvidas na 6.ª edição do PMIL



Estes momentos, distintos na sua natureza e objetivos, estruturaram-se como marcos relevantes do processo, contribuindo para aprofundar o sentido de pertença, reforçar a qualidade das interações e potenciar o impacto dos resultados alcançados ao longo desta edição. No ponto seguinte, apresentam-se alguns desses momentos.

2. O que diferencia a 6.^a Edição - Principais Inovações e Melhorias

2.1. *Kickoff* de Lançamento da Edição

À semelhança das edições anteriores, a presente edição iniciou-se com uma sessão conjunta, assinalando o regresso ao formato presencial e mantendo, em simultâneo, a possibilidade de participação em regime remoto. Concebida como um momento estruturante de arranque do processo de mentoria, esta sessão afirmou-se, uma vez mais, como um espaço privilegiado de encontro e alinhamento entre mentores, mentorados, a equipa de gestão do PMIL e elementos do Conselho Diretivo do INA, entidade promotora do Programa.

Alinhada em torno dos princípios orientadores do PMIL e criando condições propícias ao desenvolvimento da relação de mentoria, esta sessão, para além do acolhimento aos participantes e da clarificação dos objetivos e da metodologia do Programa, distinguiu-se pelas dinâmicas pedagógicas desenvolvidas. Estas dinâmicas permitiram uma reflexão coletiva em torno dos principais desafios associados à mentoria e do seu contributo para a capacitação dos profissionais e das equipas do setor público, reforçando a importância da aprendizagem colaborativa enquanto motor de desenvolvimento organizacional.

2.2. *Workshop* “Autoconhecimento e Heteroconhecimento”

O *workshop*, “Autoconhecimento e Heteroconhecimento”, constituiu mais um marco diferenciador desta edição. Concebido como um momento de capacitação e de partilha, teve como propósito desenvolver a autoconsciência e a capacidade de compreensão do outro nos mentores/as e mentorados/as, reforçando a eficácia das relações de mentoria.

Os objetivos pedagógicos desta iniciativa incidiram na identificação e valorização das “forças de carácter”, no seu alinhamento com os valores pessoais e profissionais, e na exploração do impacto destas dimensões no propósito individual e nas práticas profissionais e de liderança.

A estrutura conceptual do *workshop* baseou-se no Modelo das Virtudes e Forças de Carácter, desenvolvido por Christopher Peterson e Martin Seligman, cuja investigação pioneira sistematiza as qualidades humanas que contribuem para o florescimento individual. O modelo identifica seis virtudes universais e 24 forças de carácter, validadas em múltiplos contextos culturais, e constitui um dos pilares da Psicologia Positiva contemporânea. Esta dinâmica permitiu ancorar o trabalho de autodescoberta e de reconhecimento do outro numa perspetiva científica, estruturada e aplicada à mentoria.

De forma a assegurar a participação dos profissionais provenientes de diferentes regiões do país, esta iniciativa decorreu em formato *online*, através da realização de sessões síncronas de três horas, envolvendo mentores/as e mentorados/as numa abordagem metodológica ativa. Esta abordagem integrou o questionário VIA (*Values in Action*), exercícios práticos de reflexão guiada e dinâmicas de identificação das forças pessoais e do outro. Estas práticas permitiram aos participantes reconhecer padrões de comportamento, aprofundar a autoconsciência e desenvolver competências de heteroconhecimento essenciais para a relação de mentoria.

No seu conjunto, o *workshop* teve um impacto relevante no desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, criando condições para a mobilização consciente dessas “forças” em diferentes contextos, incluindo a mentoria, promovendo práticas mais conscientes, colaborativas e orientadas para o desenvolvimento.

2.3. *Workshop* “Inteligência Emocional”

Num contexto marcado por elevada complexidade, exigência relacional e pressão constante sobre os profissionais da Administração Pública, a valorização das *soft skills*, e em particular da inteligência emocional, assume-se como um fator crítico para promover ambientes de trabalho mais saudáveis, para o reforço da eficácia profissional e para a melhoria da qualidade das respostas organizacionais.

Neste enquadramento, realizou-se o *workshop* “Inteligência Emocional”, com o propósito de desenvolver a autoconsciência emocional, promover estratégias de regulação das emoções, reforçar práticas de comunicação assertiva e apoiar a gestão de limites no contexto profissional.

Os conteúdos abordados decorrem de evidência científica internacional, incluindo os contributos de Daniel Goleman, John Mayer, Peter Salovey e estudos do Center for Creative Leadership (CCL), que demonstram o papel central da Inteligência Emocional na eficácia da liderança e no desempenho profissional.

A iniciativa contou com dois momentos distintos, um em formato presencial e outro em formato *online*, recorrendo a metodologias ativas. Entre estas destaca-se o recurso a inventários de autoconsciência (Roda da Consciência e Roda das Emoções), estudos de caso e exercícios práticos de reflexão guiada.

As dinâmicas desenvolvidas criaram um espaço seguro de aprendizagem, no qual os participantes puderam explorar as suas emoções e desenvolver competências essenciais, como a identificação de emoções, a gestão de impulsos, a leitura das necessidades dos outros e a clareza na comunicação.

Na perspetiva de quem participou, para além da utilidade e pertinência dos temas abordados, sobressaiu a aplicabilidade imediata das estratégias de regulação emocional e das atividades práticas, com impacto positivo nas relações de trabalho e no bem-estar das equipas.

2.4. Integração com o Projeto de Doutoramento *Empowered From Within*

Face ao impacto que tem vindo a gerar nos profissionais e respetivos organismos públicos, o PMIL tem vindo a suscitar interesse no plano académico, tendo sido considerado como contexto empírico no âmbito de um projeto de investigação científica desenvolvido em Doutoramento em Ambiente Não Académico.

Esta articulação decorre de um protocolo de colaboração estabelecido entre o Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA, I. P.), o Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida (Ispa) e a Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), permitindo reforçar a ligação entre prática e produção de conhecimento científico.

Neste enquadramento, os participantes da 6.^a edição do Programa foram convidados a integrar os 1.^o e 2.^o estudos do projeto de doutoramento *Empowered from within: The role of self-leadership for enhancing well-being and performance in uncertain work environments*.

O projeto de doutoramento tem como objetivo compreender a influência da autoliderança no desempenho individual e de equipa, bem como analisar o seu impacto no bem-estar dos colaboradores, em particular em contextos de incerteza organizacional e em culturas de liderança capacitadora. A investigação recorreu a

questionários, entrevistas e formações de autoliderança, explorando como estas competências influenciam o cotidiano profissional e produzem benefícios sustentados a longo prazo.

Os participantes que aceitaram participar no projeto puderam beneficiar de um reforço significativo da sua autoeficácia e capacidade de autorregulação, desenvolvendo maior resiliência face aos desafios e incertezas do contexto profissional.

O projeto promoveu ainda um desenvolvimento profissional mais proativo, contribuindo para um melhor equilíbrio entre vida pessoal e laboral, e ofereceu *feedback* personalizado que reforçou o autoconhecimento e a reflexão sobre as próprias práticas de liderança.

Esta colaboração representou uma sinergia estratégica entre o PMIL e a investigação-ação, permitindo que conhecimento científico aplicado reforce continuamente o programa, e valorize as competências dos participantes e o capital humano da Administração Pública.

2.5. Reuniões de Acompanhamento e Monitorização

No âmbito do processo de melhoria contínua do Programa, foi reforçada a realização de reuniões de monitorização e avaliação do processo de mentoria, envolvendo os pares e a gestão do Programa. Estas reuniões permitiram um acompanhamento mais próximo do desenvolvimento dos Planos de Desenvolvimento e de Ação, e assegurar o alinhamento dos objetivos com as necessidades dos mentorados, as orientações do PMIL e os compromissos institucionais assumidos.

O reforço deste acompanhamento possibilitou, igualmente, a identificação atempada de constrangimentos e o apoio à resolução de dificuldades emergentes, contribuindo para a melhoria da qualidade metodológica e da eficácia global do processo de mentoria.

Adicionalmente, o incremento de uma reunião de avaliação final constituiu um momento determinante para aferir resultados alcançados, refletir sobre o impacto efetivo do processo de mentoria e recolher contributos para o aperfeiçoamento contínuo do Programa.

Estas iniciativas de acompanhamento constituem mecanismos imprescindíveis de monitorização, alinhamento e qualidade, permitindo que o processo de mentoria decorra de forma consistente, orientado para resultados e ajustado às necessidades dos participantes e respetivas organizações.

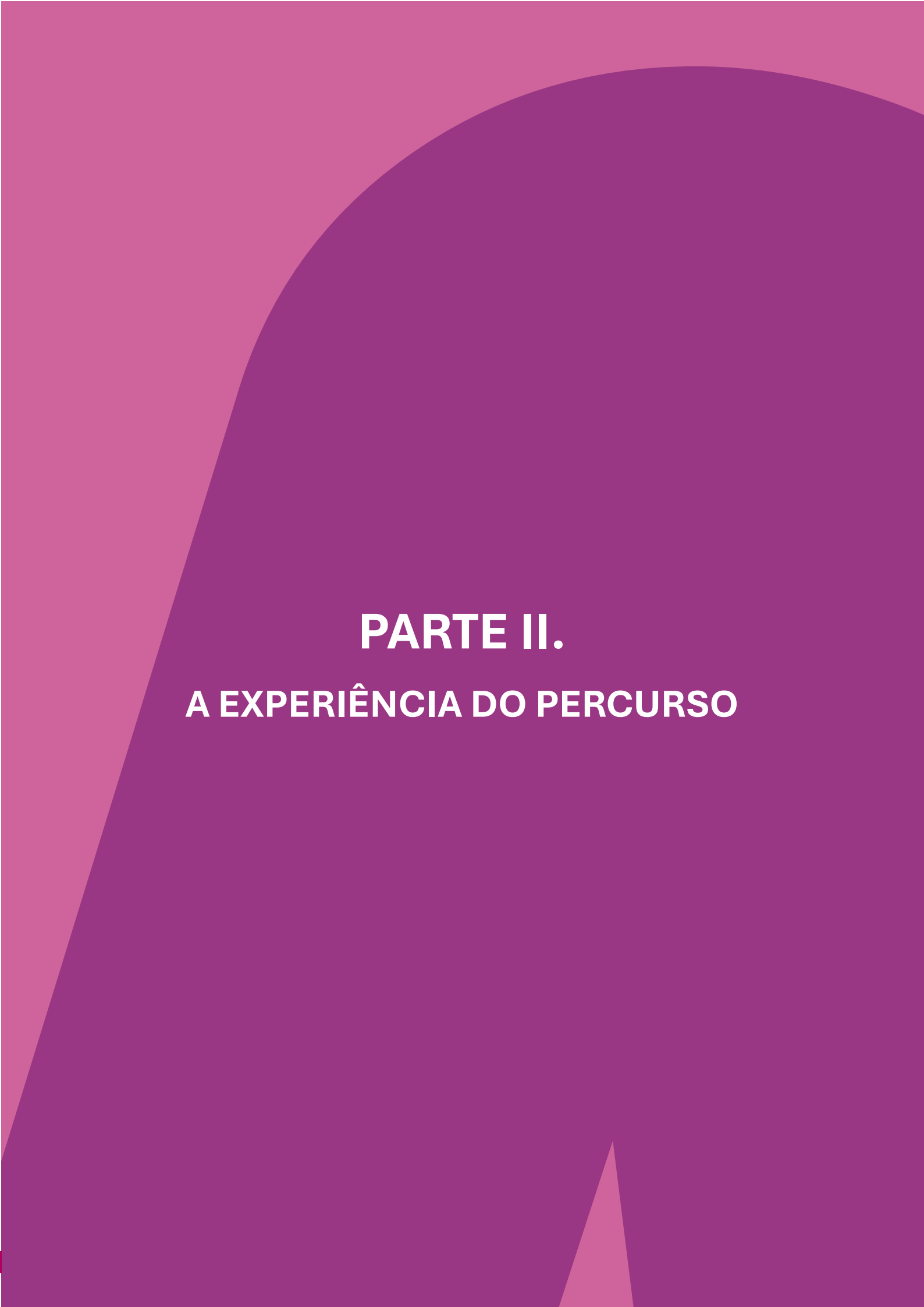
2.6. Quando a Experiência do Percurso se Transforma em Aprendizagem

A 6.^a edição do PMIL foi marcada por momentos particularmente enriquecedores, que promoveram o crescimento conjunto dos participantes.

Nesse sentido, também a cerimónia de encerramento, tal como não poderia deixar de ser, assumiu um momento especialmente significativo, não apenas de partilha, mas sobretudo de reflexão coletiva sobre o percurso realizado e sobre o que foi sendo construído, consolidado e transformado ao longo do Programa.

Realizada no espaço onde se encontra a Biblioteca do INA, local emblemático e associado à partilha de conhecimento e à aprendizagem, a sessão teve como propósito assinalar e celebrar o percurso desenvolvido pelos pares de mentoria, dando voz aos seus testemunhos. Estruturada em dois momentos-chave, a sessão iniciou-se com o *Pitch* da Experiência, no qual cada par partilhou as aprendizagens construídas ao longo do processo, os momentos mais marcantes e recomendações para futuras edições. Seguiu-se um momento de *World Café*, orientado para a reflexão conjunta sobre desafios superados, mudanças nas práticas profissionais e propostas de melhoria do Programa.

As experiências partilhadas confirmaram, de forma inequívoca, o impacto do PMIL. Vai além do simples acompanhamento individual, afirmando-se como um espaço de transformação, onde a mentoria se traduz em práticas mais conscientes, relações mais sólidas e maior capacidade de resposta aos desafios do setor público.



PARTE II.

A EXPERIÊNCIA DO PERCURSO

TESTEMUNHOS

“(...) Mais do que um exercício técnico, o processo configurou-se como um espaço de aprendizagem relacional, assente na confiança, na escuta ativa e na coconstrução (...)”

“(...) A mentoria fomentou a experimentação e a melhoria contínua, estimulando uma mudança iterativa nas formas de pensar e implementar projetos...

Deste encontro surgiu uma solução colaborativa com benefícios mútuos: para o Turismo de Portugal e para o IEFP (...)”

Vera Margarida Cunha e Cristina Nascimento

“(...) O projeto “CPL Amiga da Idade”, uma iniciativa estratégica da Casa Pia de Lisboa, I.P....promovendo ambientes de trabalho inclusivos, saudáveis e sustentáveis que capitalizam a longevidade ativa como uma oportunidade para a organização (...). O desenvolvimento deste projeto foi enquadrado no PMIL e o objetivo foi o de conceber uma proposta de valor exequível para a CPL que respondesse estrategicamente ao desafio do envelhecimento da força de trabalho (...)”

Susana Castro e Artur Carvalhinho

“(...) A mentoria foi, acima de tudo, um caminho de transformação. Tornou-me uma profissional mais consciente, mais focada e uma cidadã mais preparada para gerar impacto na Administração Pública...Levo desta experiência um conjunto de ferramentas práticas, mas também a certeza de que o futuro se constrói com intenção, propósito e ação coordenada (...)”

Marlene Piçarra

“(...) Durante o período de mentoria foram produzidos e consolidados diversos *outputs* concretos, entre os quais se destacam o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), a Matriz SWOT e o Plano de Ação (...)”

“(...) a articulação entre mentoria e *coaching* de influência revelou-se determinante para acelerar a transição de práticas de inovação pontuais ou *ad hoc* para um exercício de liderança estratégica mais consciente, estruturado e orientado para objetivos (...)”

Vanessa de Sousa Glória e Cristiana Santos

“(...) O PMIL afirma-se, assim, como um dispositivo que não apenas desenvolve líderes, mas também promove uma Administração Pública mais reflexiva, colaborativa e preparada para a mudança. Num tempo em que liderar implica, cada vez mais, saber aplicar a dialética na ação de aprender a desaprender - aprender a aprender, a mentoria revela-se, não apenas útil, mas essencial. (...)”

Ana Sofia Coutinho e Marta Rosado da Fonseca

“(...) A proposta de valor no processo de mentoria, concretizou-se no projeto *Avaliação do Impacto dos Laboratórios de Educação Digital no 3º Ciclo*, orientado para produzir conhecimento empírico útil a decisores públicos e líderes escolares (...)”

“(...) A experiência da mentoria constituiu um exercício de aprendizagem partilhada, demonstrando que, quando orientada para resultados, a mentoria contribui para uma Administração Pública mais inovadora, reflexiva e sustentável (...)”

Cristina Marques e Maria de Jesus Marques

1.

GERAt - EDUCAÇÃO E TURISMO: UMA APRENDIZAGEM A FAZER, UMA RELAÇÃO A DESCOBRIR

Vera Margarida Cunha | Mentorada
Cristina Nascimento | Mentora

RESUMO

O projeto “**GERAt - Território, Talento e Turismo**”, promovido pelo Turismo de Portugal, aproxima a escola do território, usando o turismo como motor de aprendizagem, cidadania e inovação. Assente em práticas colaborativas e sustentáveis, o GERAt inspira comunidades educativas a valorizar o património e a agir localmente, criando impacto global. A criação do **MOOC “GERAt - Sinergias entre a Educação e o Turismo”** ampliou este movimento, fortalecendo a formação docente e a partilha de conhecimento. A mentoria do INA revelou-se decisiva neste percurso, demonstrando o poder da cooperação para transformar e inovar com propósito.

Palavras-chave: Educação e turismo; Inovação educativa; Cidadão-Turista; Capacitação docente; Mentoria

ABSTRACT

The project “**GERAt – Territory, Talent and Tourism**,” promoted by Turismo de Portugal, brings schools closer to their local areas, using tourism as a driver of learning, citizenship, and innovation. Based on collaborative and sustainable practices, GERAt inspires educational communities to value heritage and act locally, creating a global impact. The creation of the MOOC “**GERAt – Synergies between Education and Tourism**” expanded this movement, strengthening teacher train-

ing and knowledge sharing. Mentorship from INA proved crucial in this journey, demonstrating the power of cooperation to transform and innovate with purpose.

Keywords: Education and tourism; Educational innovation; Citizen-Tourist; Teacher training; Mentoring

1. Introdução

O turismo constitui uma das atividades económicas mais abrangentes e transversais da sociedade contemporânea. Pela sua natureza relacional e humana, assume-se como espaço de aprendizagem e transformação social, integrando dimensões culturais, ambientais e económicas. Neste enquadramento, surgiu o projeto GERAt, promovido pelo Turismo de Portugal em articulação com a Direção-Geral da Educação, com o propósito de aproximar o setor do turismo da escola e reforçar o papel do turismo na educação como motor de sustentabilidade e inovação social.

A ideia orientadora assenta na premissa de educar pelo e para o turismo, mobilizando a curiosidade e o sentimento de pertença dos jovens. Através de experiências de aprendizagem ancoradas no território, o GERAt apoia as escolas na adoção de práticas pedagógicas participativas, valorizando o conhecimento local e a identidade das comunidades, contribuindo para a formação de Cidadãos-Turistas. O Cidadão-Turista é alguém que vive o seu território com uma postura de pertença e responsabilidade partilhadas. A sua visão ultrapassa a ideia tradicional de “turismo” como consumo e deslocação, encarando-o como uma plataforma de participação cívica, intercâmbio cultural e contributo para a vitalidade económica e social das comunidades, gerando um futuro melhor pelo Turismo.

O projeto encontra-se alinhado com as políticas nacionais e europeias de educação e desenvolvimento territorial, atuando como elo entre as políticas de educação e turismo, posicionando a escola como agente de regeneração social e cultural, e promovendo competências transversais - pensamento crítico, criatividade, comunicação e empreendedorismo.

1.1. A missão e o desenho pedagógico do projeto GERAt

A missão do GERAt consiste em sensibilizar para o turismo através da educação, fomentando nos jovens uma consciência ativa sobre o papel do setor na preservação do património, no desenvolvimento económico e na sustentabilidade ambiental. O projeto estrutura-se em torno de cinco eixos temáticos: território e comunidades, inovação, sustentabilidade, transição digital e património cultural.

As ações educativas concretizam-se através de uma matriz pedagógica construída e desenvolvida em três fases:

- 1. Explorar e conhecer pelo turismo** - descoberta do território e identificação de oportunidades;
- 2. Fruir e preservar** - compreensão dos sistemas e impactos turísticos;
- 3. Agir para valorizar** - conceção de soluções sustentáveis, produtos e serviços turísticos.

Cada ciclo culmina com uma apresentação pública, na qual os alunos assumem o papel de cidadãos-turistas, propondo e implementando soluções inovadoras e sustentáveis para o seu território.

Um dos pilares estruturantes do projeto é a rede de Embaixadores GERAt, composta por docentes, técnicos e parceiros institucionais que disseminam boas práticas e apoiam novas escolas na implementação do programa. Ser embaixador significa inspirar outros a compreender o turismo como espaço de aprendizagem, cidadania e sustentabilidade, promovendo a partilha de experiências, a formação contínua e o diálogo entre comunidades educativas e entidades locais, reforçando o GERAt enquanto ecossistema colaborativo.

1.2. O GERAt como inovação educativa

A integração do turismo nos currículos escolares, promovida pelo GERAt, representa uma abordagem inovadora à interdisciplinaridade. O projeto combina pensamento de *design* e pensamento computacional para enfrentar desafios reais, fomentando uma aprendizagem ativa, colaborativa e criativa. Entre os recursos desenvolvidos destaca-se o *Kit* Educativo GERAt, criado em parceria com a *Science4You*, que reúne num jogo de tabuleiro, a matriz pedagógica do projeto e conteúdo relevante do setor do turismo, oferecendo dinâmicas de apoio a docentes e alunos em contextos formais e informais.

Este instrumento incentiva a exploração do território, a compreensão do turismo enquanto sistema complexo e a formulação de soluções inovadoras para problemas locais.

O GERAt constitui, assim, um modelo de inovação social em educação, transformando a forma como a escola interage com o território e como este reconhece a escola enquanto agente promotor de regeneração e desenvolvimento local.

1.3. Implementação: impactos e aprendizagens

O projeto GERAt tem gerado impactos diretos significativos, envolvendo mais de 1.300 alunos de 65 escolas durante o ano letivo de 2024/2025, em 12 etapas regionais do programa. Estes alunos participam no desenvolvimento de projetos turísticos inovadores, como o “Portiranja”, um *kit* de boas-vindas sustentável à base de laranja, que inclui doces, sabonetes e velas artesanais, promovendo a criatividade e práticas ambientalmente responsáveis. Iniciativas como o “EcoCorkTour” e “Lousã – Rotas de Memória Cultural” reforçam a ligação dos estudantes ao património local e a sua capacidade de integrar a sustentabilidade no *design* de produtos turísticos. Estas atividades culminam em mostras regionais e nacionais, fortalecendo as competências, a confiança e o sentido de pertença comunitária dos participantes.

De forma indireta, o GERAt tem vindo a transformar a perceção do turismo na sociedade portuguesa, valorizando-o como vetor de regeneração territorial, inclusão social e resiliência comunitária. Promove alternativas sustentáveis ao turismo de massas e reforça as ligações entre escolas, empresas, autarquias e comunidades locais. Ao promover uma abordagem mais holística e responsável, o GERAt contribui para a resiliência a longo prazo dos destinos turísticos e das comunidades que deles dependem, impulsionando impactos sociais, culturais e ambientais positivos nos diversos territórios de Portugal.

Sendo um projeto inovador (cujo projeto-piloto teve o seu início no ano letivo 2022-2023), a sua implementação tem vindo a ser, também, um caminho de aprendizagem, sendo que as principais são as seguintes:

- a) A formação dos cidadãos-turistas do futuro exige a inclusão ativa das comunidades locais;
- b) A pedagogia baseada em projetos e desafios interdisciplinares potencia aprendizagens significativas e competências essenciais do século XXI;
- c) O sucesso do GERAt decorre da articulação entre múltiplos *stakeholders* e da adaptabilidade aos contextos locais, assegurando a sustentabilidade e o impacto das iniciativas.

2. O MOOC GERAt: ferramenta estratégica de capacitação docente

2.1. Enquadramento e desafios

A implementação de um projeto inovador como o “GERAt - Território, Talento e Turismo” coloca desafios significativos, sobretudo num contexto educativo em transição. Entre os principais desafios destaca-se a necessidade de integrar metodologias criativas, colaborativas e inovadoras, rompendo com paradigmas tradicionais de ensino e assegurando, simultaneamente, rigor na execução. A inovação educativa implica risco e experimentação, exigindo equilíbrio entre planeamento estratégico e flexibilidade. A experiência acumulada demonstra a importância de uma adaptação pedagógica e tecnológica consistente, capaz de assegurar a transferência eficaz do projeto para escolas do ensino regular em todo o país. A formação docente torna-se, assim, um pilar estruturante da transformação educacional, num contexto em que a digitalização da educação representa um vetor de mudança profunda. No contexto em particular da implementação deste projeto, a capacitação dos professores assume um papel central, constituindo-se como fator determinante para o sucesso da operacionalização do GERAt. Assim, identificou-se a oportunidade de criar e disponibilizar um MOOC que generalizasse o acesso ao projeto, garantindo o seu conhecimento e a capacitação dos professores para a sua implementação.

2.2. O papel do MOOC

A criação do MOOC “GERAt - Sinergias entre a Educação e o Turismo” representa um marco relevante na consolidação do projeto. Concebido para professores do ensino regular, o curso oferece uma formação abrangente e flexível que explica o enquadramento, a conceptualização e as práticas do GERAt, fornecendo orientações operacionais para a sua implementação.

O formato *online* permite que cada docente organize o seu percurso de aprendizagem de forma autónoma, conciliando formação, trabalho e responsabilidades pessoais. O MOOC integra ainda questionários e tarefas práticas, promovendo o envolvimento ativo dos participantes e a criação de uma comunidade de aprendizagem colaborativa.

2.3. Vantagens e impacto

As vantagens pedagógicas e institucionais do MOOC são significativas. Em primeiro lugar, democratiza o acesso ao conhecimento, eliminando barreiras geográficas.

ficas e temporais. Em segundo, permite atualização contínua, integrando novas práticas e contributos da rede de docentes e parceiros. Em terceiro, valoriza a inovação pedagógica, através de recursos multimodais - vídeos, textos, simulações e atividades interativas - que se adaptam a diferentes estilos de aprendizagem.

A experiência do GERAt também sublinha a importância da articulação entre formação presencial e *online*, onde o MOOC funciona como complemento contínuo, oferecendo suporte pós-formação que acompanha a implementação efetiva do projeto em cada escola. Esta complementaridade entre modalidades fortalece a capacidade de adaptação, inovação e escalabilidade do programa.

O curso reforça também a identidade profissional dos docentes enquanto agentes de transformação social, promovendo competências de liderança, comunicação, criatividade e inovação. A integração do MOOC no ecossistema GERAt gera um círculo virtuoso de aprendizagem e disseminação, consolidando os princípios e metodologias do projeto e transformando as dinâmicas tradicionais da escola.

Em síntese, o GERAt e o seu MOOC configuram um modelo de referência para a educação do século XXI, baseado em ferramentas digitais avançadas e metodologias participativas que fortalecem o compromisso dos educadores e o envolvimento dos alunos. Este modelo contribui para um turismo mais sustentável e participativo, constituindo-se como exemplo replicável para outras áreas do conhecimento.

3. Sobre o processo de mentoria

A participação no processo de mentoria promovido pelo INA constituiu uma oportunidade singular de crescimento profissional e institucional. No âmbito do desenvolvimento do projeto GERAt, este percurso permitiu refletir sobre o valor da colaboração e da aprendizagem partilhada na inovação educativa. O acompanhamento da mentora, uma profissional do IEPF com experiência consolidada em ensino a distância, revelou-se particularmente enriquecedor, ao possibilitar uma abordagem estruturada à conceção do MOOC e contribuir para a sua consolidação como instrumento estratégico de formação docente. A mentoria resultou da convergência entre uma experiência consolidada e uma necessidade emergente: da parte da mentora, o domínio técnico de metodologias e tecnologias de *e-learning*; da parte da mentorada, o desafio de criar um modelo formativo digital (MOOC) que assegurasse a disseminação sustentável do GERAt. Deste encontro surgiu uma solução colaborativa com benefícios mútuos: para o Turismo de Portugal, pela ampliação do alcance formativo e pela integração da aprendizagem

digital; e para o IEFP, pela reflexão conjunta sobre modelos inovadores de capacitação *online* aplicáveis a outros contextos educativos.

Mais do que um exercício técnico, o processo configurou-se como um espaço de aprendizagem relacional, assente na confiança, na escuta ativa e na coconstrução. A mentoria fomentou a experimentação e a melhoria contínua, estimulando uma mudança iterativa nas formas de pensar e implementar projetos. A partilha de perspectivas entre mentora e mentorada criou pontes entre setores e reforçou a convicção de que a inovação organizacional se constrói progressivamente, através de pequenos ciclos de aprendizagem, colaboração e ajustamento.

4. Conclusão e considerações finais

O “GERAt - Território, Talento e Turismo” pretendeu afirmar-se como uma referência nacional e internacional na valorização educativa e territorial do turismo, promovendo uma cidadania ativa e sustentável. Ao integrar educação, inovação e desenvolvimento local, o projeto contribuiu para uma sociedade mais coesa e dinâmica, em que as escolas assumem um papel central na regeneração social e os jovens se destacam como agentes de transformação.

A implementação de um projeto é complexa, exigindo adaptação curricular, mobilização de múltiplos *stakeholders* e qualificação docente. A criação do MOOC “GERAt - Sinergias entre a Educação e o Turismo” constituiu uma resposta inovadora e eficaz a esses desafios, permitindo a disseminação ampla e acessível do enquadramento e propósito do projeto e a capacitação dos professores enquanto mediadores de mudança.

O MOOC traduz o espírito do GERAt: uma aprendizagem aberta, contínua e transformadora, que articula turismo e educação num ambiente digital e participativo. A sua flexibilidade e capacidade de gerar redes de prática reforçam a visão de que o conhecimento é uma construção partilhada, orientada para a ação e para o impacto local com alcance global.

Por fim, a experiência de mentoria do INA confirmou a relevância destes processos como instrumentos de transformação institucional e crescimento profissional. Através da partilha de saberes e da cooperação interinstitucional, foi possível concretizar um resultado tangível - o MOOC GERAt - e, simultaneamente, reforçar o valor da aprendizagem colaborativa como motor de inovação e de transformação com propósito.

2.

VALORIZAÇÃO E INCLUSÃO DE TRABALHADORES COM +55 ANOS: O PROJETO “CPL AMIGA DA IDADE”

Susana Castro | Mentorada

Artur Carvalhinho | Mentor

RESUMO

O envelhecimento da população ativa constitui um dos desafios mais significativos para a Administração Pública portuguesa. Este fenómeno exige uma abordagem proativa que não só garanta o rejuvenescimento das equipas, mas que, fundamentalmente, valorize o capital de experiência e conhecimento dos colaboradores mais velhos. O presente artigo visa apresentar o projeto “CPL Amiga da Idade”, uma iniciativa estratégica da Casa Pia de Lisboa, I. P., desenhada para responder a esta realidade, promovendo ambientes de trabalho inclusivos, saudáveis e sustentáveis que capitalizam a longevidade ativa como uma oportunidade para a organização.¹ Analisa-se o diagnóstico, os objetivos, as fases de implementação e os resultados esperados de um projeto focado na gestão etária e na promoção de uma cultura intergeracional.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Envelhecimento ativo; Gestão etária; Inclusão; Administração Pública; Mentoria

¹ O programa de ação em apreço foi elaborado na sequência do primeiro esboço do projeto “CPL Amiga da Idade”, da Unidade de Recursos Humanos da Casa Pia de Lisboa, I. P.

ABSTRACT

The ageing of the working population is one of the most significant challenges facing the Portuguese public administration. This phenomenon requires a proactive approach that not only ensures the rejuvenation of teams but, fundamentally, values the experience and knowledge of older employees. This article aims to present the “CPL Amiga da Idade” (Age-Friendly CPL) project, a strategic initiative by Casa Pia de Lisboa, I. P., designed to respond to this reality by promoting inclusive, healthy and sustainable work environments that capitalise on active longevity as an opportunity for the organisation. It analyses the diagnosis, objectives, implementation phases and expected results of a project focused on age management and the promotion of an intergenerational culture.

Keywords: Human Resource Management; Active ageing; Age management; Inclusion; Public Administration; Mentoring

1. Introdução

A gestão da diversidade etária e a promoção do envelhecimento ativo são temas centrais na agenda da modernização da Administração Pública (AP). Com o aumento da idade média da reforma e a crescente longevidade dos trabalhadores, as organizações públicas enfrentam o duplo desafio de reter e motivar os seus quadros mais experientes, ao mesmo tempo que promovem a renovação e a transferência de conhecimento. Uma abordagem que encara a longevidade ativa não como um problema, mas como uma oportunidade estratégica, é crucial para a resiliência e sustentabilidade do setor público.

É neste enquadramento que surge o projeto “CPL Amiga da Idade”, desenvolvido pela Casa Pia de Lisboa, I. P. (CPL). A iniciativa reflete uma consciência organizacional sobre a necessidade de criar políticas de recursos humanos que respondam diretamente às necessidades dos colaboradores com 55 ou mais anos de idade, transformando o desafio demográfico numa vantagem competitiva.

O desenvolvimento deste projeto foi enquadrado no Programa de Mentoria em Liderança e Inovação (PMIL), com o foco central na **Inovação na Gestão de Recursos Humanos**. O objetivo principal definido no Acordo de Mentoria foi o de conceber uma proposta de valor exequível para a CPL que respondesse estrategicamente ao desafio do envelhecimento da força de trabalho, alinhando as necessidades dos colaboradores mais velhos com as metas organizacionais de sustentabilidade e eficiência.

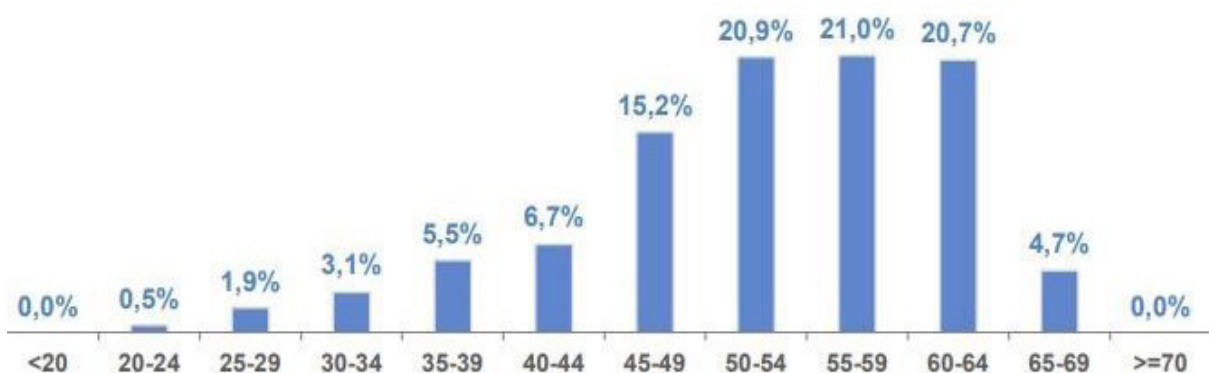
2. Contexto institucional: a Casa Pia de Lisboa como estudo de caso

A Casa Pia de Lisboa, I. P. é uma instituição integrada na administração indireta do Estado, sob tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, dotada de autonomia administrativa, financeira, técnica e pedagógica. A sua missão centra-se na integração, educação e formação de crianças e jovens, nomeadamente os que se encontram desprovidos de um meio familiar adequado. A CPL orienta a sua atividade por um modelo de gestão que coloca as crianças e jovens no centro dos seus processos, tendo implementado um Sistema de Gestão Integrada que abrange a Conciliação, a Qualidade e o Ambiente (normas NP 4552, ISO 9001 e ISO 14001).

3. Diagnóstico: o desafio da longevidade ativa na CPL

Uma análise aos recursos humanos da CPL revela uma clara tendência de envelhecimento. Em 2024, a instituição contava com 915 trabalhadores, com um decréscimo de 1,5% face ao ano anterior. Os dados demonstram um envelhecimento progressivo da força de trabalho, com quase metade dos colaboradores (46,3%) com 55 ou mais anos, um aumento de 1,5% em relação a 2023. A idade média situa-se nos 52,4 anos.

Gráfico 3.1 – Distribuição de efetivos por escalão etário (%) da Casa Pia De Lisboa, I. P.



Esta realidade demográfica, especialmente num contexto organizacional cuja missão é a intervenção direta com crianças e jovens, exige uma abordagem proativa. É imperativo não só definir estratégias de rejuvenescimento, mas também valorizar este grupo etário, mitigando o risco de perda de *know-how* e promovendo a motivação e o bem-estar dos profissionais mais experientes.

4. O Projeto “CPL Amiga da Idade”: desenho e objetivos estratégicos

O projeto “CPL Amiga da Idade” foi concebido para dar uma resposta estruturada a este diagnóstico. O seu foco é a valorização das competências dos trabalhadores seniores, o prolongamento ativo da sua carreira e o apoio numa transição harmoniosa para a reforma. No quadro 4.1 apresenta-se os objetivos estratégicos definidos para o projeto, bem como os resultados esperados.

Quadro 4.1 - Objetivos estratégicos e resultados esperados no projeto

Objetivo Estratégico	Resultados Esperados
Promover a inclusão e o respeito pela diversidade etária.	Maior sensibilização organizacional para os desafios e oportunidades do envelhecimento.
Valorizar a experiência dos colaboradores seniores.	Trabalhadores +55 mais capacitados e motivados para se manterem ativos e saudáveis no trabalho.
Promover o envelhecimento ativo e locais de trabalho saudáveis.	Ambientes de trabalho mais inclusivos, promovendo a satisfação e a produtividade.
Capacitar as lideranças para a gestão multigeracional.	Líderes mais conscientes e preparados para gerir equipas multigeracionais.
Apoiar uma transição positiva e planeada para a reforma.	Transições para a reforma mais planeadas e harmoniosas, valorizando o contributo dos trabalhadores.

5. Fases de implementação e ações estratégicas

Para a concretização dos objetivos delineados, estruturou-se o projeto em várias fases lógicas, com um cronograma de implementação previsto para 2026, a ser conduzido pela Unidade de Recursos Humanos. No quadro 5.1 são apresentadas as diferentes fases do projeto, identificando-se, para cada uma, as ações a desenvolver, o período previsto de execução e a equipa responsável.

Quadro 5.1 - Cronograma de implementação das fases do projeto

Fase do Projeto	Período Previsto	Responsável (Equipa)	Ações-Chave
Diagnóstico Inicial e Levantamento de Necessidades	Janeiro - Março 2026	Responsabilidade Social/Formação	• Identificação detalhada do universo de trabalhadores +55 • Levantamento das suas necessidades específicas em contexto laboral
Comunicação e Divulgação	Abril-Maio 2026	Responsabilidade Social/Formação	• Sessões de apresentação do Projeto
Ações de Sensibilização e Valorização	Junho-Julho 2026	Responsabilidade Social/Formação	• <i>Workshops</i> para líderes • Tertúlias Intergeracionais
Implementação do Programa de Mentoria	Setembro 2026	Responsabilidade Social/Formação	• Constituição da bolsa de mentores • Formação de mentores • Ações de reconhecimento do papel dos mentores
Melhoria das Condições de Trabalho	Junho-Outubro 2026	Responsabilidade Social/Segurança e Saúde no Trabalho	• Adaptação dos postos de trabalho (ergonomia) • Flexibilização de horários e modalidades como o teletrabalho • Sessões individuais sobre gestão de carreira e saúde física/mental.
Apoio à Transição para a Reforma	Setembro-Novembro 2026	Responsabilidade Social/Formação	• Sessões de planeamento financeiro e bem-estar • Estabelecimento de parcerias com associações de voluntariado e universidades seniores
Avaliação do Projeto	Dezembro 2026	Responsabilidade Social/Formação	• Avaliação global do impacto do projeto, com base nos indicadores definidos

5.1. Diagnóstico Inicial e Levantamento de Necessidades

A fase de **Diagnóstico Inicial e Levantamento de Necessidades** tem como objetivo a identificação detalhada do universo de trabalhadores com idade igual ou superior a 55 anos, considerando variáveis como o género, a carreira e a existência de eventuais incapacidades. Esta análise permitirá caracterizar de forma rigorosa este grupo e identificar as suas necessidades específicas em contexto laboral.

O sucesso desta fase será aferido, por exemplo, pela taxa de resposta aos questionários de levantamento de necessidades e pela elaboração do relatório de diagnóstico inicial, de acordo com o prazo previamente definido.

5.2. Comunicação e Divulgação

A fase de **Comunicação e Divulgação** tem como finalidade assegurar uma divulgação ampla e eficaz do projeto, promovendo o seu conhecimento junto dos trabalhadores e incentivando a participação ativa. Para o efeito, previu-se a realização de sessões de apresentação do projeto, o envolvimento das chefias no processo de comunicação e a divulgação de informação através de comunicados internos, recorrendo a múltiplos canais, como a *intranet*, os murais informativos e a *newsletter* institucional, de forma a garantir uma divulgação abrangente.

O sucesso desta fase será avaliado, por exemplo, pela taxa de participação nas sessões de apresentação e pelo número de interações registadas, incluindo dúvidas colocadas e esclarecidas no âmbito do projeto.

5.3. Ações de Sensibilização e Valorização

A fase de **Ações de Sensibilização e Valorização** tem como objetivo promover uma cultura organizacional inclusiva e favorável à valorização da diversidade étnica, incentivando a cooperação e a partilha de conhecimento entre diferentes gerações. Neste âmbito, estão previstos *workshops* dirigidos a líderes, centrados na gestão de equipas multigeracionais, bem como campanhas internas de sensibilização para a partilha de conhecimento e a realização de tertúlias intergeracionais.

Para monitorizar esta fase, podem ser utilizados indicadores associados ao número de líderes e de colaboradores participantes nas ações desenvolvidas e a avaliação dos níveis de satisfação com as formações realizadas.

5.4. Implementação do Programa de Mentoria

A fase de **Implementação do Programa de Mentoria** tem como objetivo promover a integração dos novos trabalhadores e a valorização do conhecimento organizacional, através da mobilização de colaboradores seniores enquanto mentores. Para o efeito, prevê-se a identificação e a formação de colaboradores seniores para desempenharem funções de mentoria junto de novos trabalhadores, acompanhando o seu processo de integração e promovendo a partilha de boas práticas. O papel do mentor será formalmente reconhecido pela organização.

A avaliação desta fase será sustentada por indicadores como o número de mentores formados e em atividade, bem como a taxa de sucesso na integração dos novos colaboradores acompanhados por mentores.

5.5. Melhoria das Condições de Trabalho

A fase de **Melhoria das Condições de Trabalho** tem como objetivo promover o bem-estar, a saúde e a permanência ativa dos trabalhadores, através da criação de condições de trabalho mais ajustadas às suas necessidades. Neste âmbito, prevê-se a adaptação dos postos de trabalho, com particular foco na ergonomia, a flexibilização de horários e de modalidades de trabalho, como o teletrabalho, bem como a realização de sessões individuais orientadas para a gestão de carreira e a promoção da saúde física e mental.

Os resultados desta fase serão acompanhados através de indicadores como a redução da taxa de absentismo no grupo-alvo e o aumento do índice de satisfação com as condições de trabalho.

5.6. Apoio à Transição para a Reforma

A fase de **Apoio à Transição para a Reforma** tem como objetivo apoiar os trabalhadores na preparação para esta etapa de transição, promovendo uma saída da vida ativa informada, positiva e com sentido de propósito. Para o efeito, para além das sessões de planeamento financeiro e de promoção do bem-estar, o programa será reforçado com a disponibilização de consultoria jurídica e financeira externa. Estão igualmente previstos *workshops* dedicados à temática “vida pós-carreira”, bem como parcerias com associações de voluntariado e universidades seniores, com vista à promoção de uma reforma ativa e com propósito. A mentoria pós-reforma constituirá uma das oportunidades a divulgar no âmbito desta fase.

O acompanhamento desta fase será efetuado com base em indicadores como o número de trabalhadores aderentes ao programa de preparação para a reforma e o número de parcerias estabelecidas.

6. Sustentabilidade e avaliação futura

O sucesso do “CPL Amiga da Idade” não se medirá apenas na sua implementação, mas na sua sustentabilidade a longo prazo. A visão futura para o projeto inclui:

- **Integração nas Práticas de Recursos Humanos** - O projeto deverá evoluir de uma iniciativa pontual para um elemento integrante e permanente da política de gestão de pessoas da CPL. Esta integração permitirá assegurar a continuidade das medidas implementadas e reforçar uma abordagem estratégica e transversal à valorização dos trabalhadores ao longo do ciclo de vida profissional.
- **Avaliação de Impacto Anual** - Será promovida uma avaliação anual do projeto, com o objetivo de medir o seu impacto em indicadores-chave, como a satisfação dos trabalhadores, a produtividade, o bem-estar organizacional e a retenção de talento sénior. Este processo de avaliação permitirá monitorizar resultados, identificar oportunidades de melhoria e ajustar as ações desenvolvidas, assegurando uma lógica de melhoria contínua e de tomada de decisão informada.
- **Potencial de Replicação** - O modelo de intervenção e as aprendizagens resultantes da implementação do projeto serão sistematizados, de forma a permitir a sua adaptação e replicação por outras instituições da Administração Pública. Este processo contribuirá para a disseminação de boas práticas e para a promoção de uma mudança cultural mais ampla no setor público, no sentido da valorização da diversidade etária e do envelhecimento ativo no trabalho.

7. Conclusão

O projeto “CPL Amiga da Idade” representa uma resposta estratégica e humanista ao envelhecimento da força de trabalho na Casa Pia de Lisboa. Ao focar-se na valorização, inclusão e bem-estar dos seus profissionais mais experientes, a CPL não só mitiga os riscos associados à perda de conhecimento, como reforça a sua cultura organizacional, promovendo a equidade intergeracional e posicionando-se como uma entidade pública de referência na gestão do capital humano. Esta iniciativa demonstra que investir na longevidade ativa é investir no futuro da própria organização e na qualidade do serviço público.

Referências Bibliográficas

- Matias de Gaspar, M. (2025). *Felicidade e flexibilidade no envelhecimento*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://ffms.pt/pt-pt/livraria/felicidade-e-flexibilidade-no-envelhecimento>
- Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP). (2013, fevereiro). *Trabalhadores mais velhos: Novas oportunidades*. https://www.cedefop.europa.eu/files/9077_pt.pdf
- Pestana, N. N. (2003). *Trabalhadores mais velhos: Políticas públicas e práticas empresariais* (Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho, n.º 1). Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. <https://www.dgert.gov.pt/wp-content/uploads/2019/04/CERT-01-livro-sem-anexos.pdf>

3.

MENTORIA QUE ESTRUTURA MUDANÇA: INOVAÇÃO, LIDERANÇA E SUSTENTABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Marlene Piçarra I Mentorada

RESUMO

O presente artigo descreve o percurso e os resultados de um processo de mentoria desenvolvido no âmbito da 6.^a edição do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL), centrado no desenvolvimento de competências de liderança, inovação e sustentabilidade em contexto da Administração Pública da saúde. A mentoria envolveu uma enfermeira especialista na área Perioperatória, com atuação transversal nas áreas da sustentabilidade e inovação, e teve como foco a clarificação estratégica de prioridades, o reforço do autoconhecimento e a maximização do impacto de projetos com relevância institucional. O processo integrou metodologias de diagnóstico, planeamento estratégico, autoliderança e inovação, culminando na conceção e implementação de uma proposta de valor orientada para a redução da pegada carbónica no Bloco Operatório. Os resultados evidenciam ganhos significativos ao nível do desenvolvimento pessoal e profissional da mentorada, da consolidação de práticas sustentáveis em contexto hospitalar e da ampliação do impacto institucional através de redes colaborativas, produção científica e reconhecimento externo. O artigo evidencia ainda as aprendizagens, obstáculos superados, fatores críticos de sucesso e perspetivas de continuidade, sublinhando o contributo da mentoria como instrumento de capacitação e transformação na Administração Pública.

Palavras-chave: Mentoria; Liderança; Inovação; Sustentabilidade em saúde; Administração Pública

ABSTRACT

This article describes the path and results of a mentoring process developed within the scope of the 6th edition of the Mentoring Program for Innovation and Leadership (PMIL), focused on the development of leadership, innovation, and sustainability skills within the context of Public Health Administration. The mentoring involved a nurse specialist in the perioperative area, with a transversal role in the fields of sustainability and innovation, and focused on strategic clarification of priorities, reinforcing self-knowledge, and maximizing the impact of projects with institutional relevance. The process incorporated methodologies of diagnosis, strategic planning, self-leadership, and innovation, culminating in the design and implementation of a value proposal aimed at reducing the carbon footprint in the Operating Room. The results highlight significant gains in the personal and professional development of the mentee, the consolidation of sustainable practices in a hospital setting, and the expansion of institutional impact through collaborative networks, scientific production, and external recognition. The article also showcases the learning experiences, obstacles overcome, critical success factors, and prospects for continuity, underscoring the contribution of mentoring as a tool for empowerment and transformation in Public Administration.

Keywords: Mentoring; Leadership; Innovation; Sustainability in Health; Public Administration

1. Introdução

A crescente complexidade dos desafios enfrentados pela Administração Pública (AP), em particular no setor da saúde, exige abordagens inovadoras que promovam simultaneamente o desenvolvimento de competências de liderança, a capacidade de inovação e a incorporação de princípios de sustentabilidade nas práticas organizacionais. Neste contexto, os programas de mentoria assumem-se como instrumentos estratégicos de capacitação, permitindo potenciar o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, bem como a criação de valor com impacto institucional e social.

O presente artigo descreve o percurso e os resultados de um processo de mentoria, desenvolvido no âmbito da 6.^a edição do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL), que envolveu uma enfermeira especialista em Enfermagem médico-cirúrgica, na área de especialização da Pessoa em Situação Perioperatória, a exercer funções no Bloco Operatório (BO), com atuação transversal nas áreas da sustentabilidade em saúde, inovação e compras públicas ecológicas em contexto hospitalar, e o seu mentor, reconhecido pela sua visão estratégica, pensamento crítico e perfil inspirador. O foco da mentoria foi duplo, centrando-se no reforço das competências de liderança e inovação, com o objetivo de potenciar

o impacto de projetos desenvolvidos na área clínica e institucional, ao mesmo tempo que se consolidava um percurso de desenvolvimento pessoal e de autoliderança.

1.1. Objetivo do processo de mentoria

No início do processo de mentoria foi identificado como principal desafio a necessidade de clarificação de prioridades, estruturação estratégica de ideias e superação de padrões de *multitasking* que condicionavam o foco e a eficácia da ação. Este desafio era particularmente relevante dada a natureza dinâmica da atuação da mentorada, que estava envolvida em múltiplos projetos, formações e iniciativas ligadas à sustentabilidade, inteligência artificial e política das compras públicas.

A oportunidade era clara: canalizar a energia, criatividade e compromisso já existentes para uma atuação mais organizada, consciente e com impacto mensurável, dentro da AP.

O processo foi também orientado para a consolidação de um projeto de valor centrado na redução da pegada carbónica no BO, com vertentes de inovação, sustentabilidade e mudança organizacional.

2. Desenvolvimento do processo

O percurso de mentoria foi alicerçado em diversas etapas fundamentais que contribuíram significativamente para o desenvolvimento pessoal, profissional e estratégico da mentorada. Inicialmente, foi realizado um diagnóstico aprofundado com recurso ao modelo de dominância cerebral, mapeamento de forças e virtudes, e identificação de padrões de comportamento, o que permitiu traçar um perfil claro da mentorada. Este processo potenciou o autoconhecimento, reforçou a consciência sobre o estilo de comunicação e a gestão eficiente do tempo.

Foi também promovida uma análise das prioridades e desperdiçadores de tempo, com registos diários das atividades e identificação de fontes de valorização externa. Este exercício traduziu-se numa maior perceção dos padrões de interação e permitiu um controlo mais apurado da agenda, reforçando a importância de parar, refletir e saborear as conquistas.

Com base nesse autoconhecimento, foi construído um plano de ação estratégico e individualizado, alinhado com os objetivos pessoais e profissionais definidos para o ano. A estratégia traçada privilegiou a participação ativa em contextos de

networking, inovação e representação institucional, com presença em diversos eventos científicos e políticos.

Um dos momentos mais marcantes deste processo foi a orientação do mentor para a preparação de um *pitch* de 3 minutos, apresentado no Health Re:Design Summit 2025, realizado na Reitoria da Universidade NOVA de Lisboa. Este evento científico, promovido pela AEENSP-NOVA, destacou projetos inovadores na área da saúde. O *pitch*, subordinado ao tema “Inteligência Artificial e Inovação em Saúde: Impacto na Segurança e Eficiência da Enfermagem Perioperatória”, foi distinguido com o 1.º lugar do concurso científico. Este reconhecimento deu origem à publicação do artigo na *Revista Gestão Hospitalar* (n.º 41) da Associação Portuguesa dos Administradores Hospitalares (APAH), ampliando assim o impacto da investigação e das práticas inovadoras junto de profissionais e decisores da área da saúde. Para além do prémio atribuído no Health Re:Design Summit, o estudo de investigação mereceu reconhecimento institucional por parte da Ordem dos Enfermeiros, conferindo-lhe maior legitimidade e visibilidade no panorama profissional nacional.

Paralelamente, foi criada uma tabela de realização de metas, permitindo monitorizar objetivos concretizados, pendentes e emergentes. Esta abordagem revelou uma taxa de concretização superior ao inicialmente previsto, demonstrando a eficácia do planeamento estratégico adotado.

A mentorada foi também desafiada a assumir o papel de observadora de si própria, promovendo uma análise crítica das suas interações, padrões e reações. Esta prática fomentou uma visão mais consciente, coesa e alinhada com os seus propósitos profissionais.

Durante o processo, foram também trabalhadas metodologias de inovação, com foco na organização de projetos, identificação de oportunidades, validação e apresentação das iniciativas. A visão estratégica na equipa foi fortalecida com o apoio da autoliderança e o mapeamento de forças e virtudes guiou a definição de prioridades.

A análise de dados e a reflexão crítica foram aprofundadas através do exercício de identificação de incidentes críticos e da utilização de *feedback* estruturado. Estes momentos permitiram consolidar aprendizagens e orientar ações futuras.

Por fim, a gestão de projetos e o planeamento estratégico estiveram sempre associados a uma forte componente de sustentabilidade, com ações concretas implementadas no BO e no Grupo de Trabalho das Compras Públicas Ecológicas.

Entre os marcos mais relevantes deste percurso destaca-se o convite para integrar o Conselho Português para a Saúde e Ambiente (CPSA), nos *clusters*: Conhe-

cimento, Inovação e *One Health*; Sustentabilidade Ambiental e Resiliência; Medicamento e Dispositivos Médicos e; Saúde Urbana e Resposta a Catástrofes. A mentorada participou ainda na comissão organizadora do II Congresso de Sustentabilidade e Ambiente da Região Norte, e marcou presença com vários projetos nos Congressos da Associação Portuguesa de Cirurgia de Ambulatório (APCA) e no Congresso de Enfermagem Perioperatória do Alto Tâmega, com comunicações científicas centradas na IA, inovação e sustentabilidade na área perioperatória.

Outro momento significativo foi o projeto ReciCriar, com a proposta da criação do grupo de trabalho do BO intitulado *Bloco Ecocriativo*, no qual foram criadas peças de arte a partir de resíduos hospitalares. Esta iniciativa teve um impacto profundo na equipa, despertando uma maior consciência ambiental e estimulando o olhar crítico e criativo sobre os recursos disponíveis no contexto de saúde.

O processo de mentoria revelou-se transformador, com a concretização total dos objetivos inicialmente propostos, e com a definição de novas metas que prometem dar continuidade ao impacto positivo e à inovação na área da enfermagem e da sustentabilidade em saúde.

3. Descrição da proposta de valor

A proposta de valor desenvolvida no âmbito da mentoria intitulou-se “PeriGreen: Redução da Pegada de Carbono no BO”, um projeto que surgiu como continuidade de um trabalho de investigação prévio na área da sustentabilidade em contexto perioperatório, agora transformado num *roadmap* de aplicação prática no local de trabalho. O projeto foi concebido com o propósito de estimar e reduzir a pegada carbónica associada aos procedimentos cirúrgicos, promovendo a sensibilização da equipa perioperatória para práticas ambientalmente responsáveis e a implementação de medidas sustentáveis com impacto direto na gestão de resíduos hospitalares e na eficiência energética do BO.

O objetivo principal consistiu em diminuir as emissões de gases com efeito de estufa (GEE) resultantes da incineração de resíduos e do consumo de recursos, através da adoção de práticas mais conscientes, alinhadas com os princípios da economia circular e com as metas globais de descarbonização do setor da saúde.

O público-alvo abrangeu os profissionais de saúde do BO, as equipas de gestão hospitalar e de forma indireta, os utentes, beneficiando de um ambiente cirúrgico mais sustentável e eficiente.

A proposta integrou diversos componentes interligados, destacando-se o projeto de melhoria na triagem de resíduos, centrado na redução das emissões associadas à incineração hospitalar e na implementação de práticas de separação adequadas por tipologia de material. Foram também desenvolvidas *checklist* de fecho de sala para minimizar o impacto da energia elétrica; foi sugerida a utilização digital da *GreenCare checklist* para quantificar em termos de cirurgia *green* a nossa realidade e passos para a melhoria nesta meta *green strategy*. Foram também efetuadas ações de formação dirigidas à equipa perioperatória, promovendo o conhecimento sobre os impactos ambientais da atividade cirúrgica e a correta aplicação dos procedimentos normalizados de triagem. Estas ações foram acompanhadas pela sugestão de implementação e revisão de alguns *packs* cirúrgicos, com o intuito de otimizar a utilização de materiais, reduzir o desperdício e aumentar a eficiência operacional do BO, sem comprometer a segurança da pessoa em situação perioperatória.

O projeto encontra-se em fase de implementação, já com resultados visíveis ao nível da sensibilização das equipas e da adoção de novas práticas sustentáveis, embora ainda não tenha atingido a sua plenitude devido a fatores externos e estruturais inerentes ao contexto hospitalar. O projeto foi apresentado em congressos nacionais, obtendo reconhecimento pelo seu potencial inovador e pela capacidade de gerar impacto ambiental positivo em ambiente hospitalar.

O projeto promove o fortalecimento da economia circular, através da reutilização e valorização de dispositivos médicos (DM), e fomenta o envolvimento ativo da equipa perioperatória, reforçando o compromisso coletivo com práticas conscientes, sustentáveis e replicáveis em diferentes contextos hospitalares. Mais do que uma intervenção técnica, esta proposta traduziu-se num movimento de mudança cultural, que posiciona o BO como um espaço de inovação ambiental, contribuindo de forma concreta para a redução da pegada ecológica da instituição e para a construção de um modelo de saúde mais verde e resiliente.

4. Resultados alcançados

O percurso desenvolvido no âmbito do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança traduziu-se numa multiplicidade de resultados concretos, quer ao nível pessoal e profissional da mentorada, quer ao nível organizacional e da rede de impacto construída. Um dos primeiros marcos com *outputs* significativos foi a elaboração e apresentação de um *pitch* inovador no Health Re:Design Summit,

que obteve o primeiro prémio e, a partir do qual, foi desenvolvido e publicado um artigo científico na *Revista Gestão Hospitalar* da APAH. A menção honrosa pública da Ordem dos Enfermeiros atribuída na sequência deste prémio veio sublinhar a importância de posicionar a enfermagem como protagonista na transformação digital e organizacional do sistema de saúde. A participação em eventos de impacto nacional e internacional, bem como a colaboração na organização de congressos científicos, consolidou uma atuação relevante e reconhecida na área da sustentabilidade e inovação em saúde.

Ao nível da melhoria de processos, as práticas sustentáveis promovidas no BO passaram de ações pontuais a rotinas consolidadas, com impacto direto na triagem de resíduos, reutilização de materiais e implementação de soluções circulares, como o reaproveitamento de têxteis reutilizáveis. Este reforço de boas práticas foi acompanhado por um aumento significativo da eficiência organizacional, expresso no tempo otimizado, maior foco das ações e decisões mais estratégicas e fundamentadas.

A nível individual, registou-se um claro reforço de competências-chave, nomeadamente na liderança de grupos de trabalho, na comunicação assertiva, na capacidade de organização e planeamento de eventos, na escrita científica e na definição de estratégias com foco em resultados. Estes ganhos pessoais potenciaram a disseminação de conhecimento e a dinamização de projetos coletivos.

Paralelamente, destacou-se a criação e fortalecimento de redes profissionais, tanto através da integração da mentorada em conselhos nacionais como o CPSA, como da sua participação ativa em grupos de trabalho institucionais e plataformas científicas e políticas, promovendo uma abordagem colaborativa e intersetorial.

Os indicadores de impacto traduzem estes resultados: o número de eventos científicos organizados ou participados, os artigos publicados, os prémios conquistados e o envolvimento crescente de profissionais em torno dos projetos desenvolvidos evidenciam a maturidade, coerência e capacidade mobilizadora da proposta implementada.

5. Lições aprendidas

Ao longo do percurso de mentoria, emergiram aprendizagens significativas que tiveram impacto direto no desenvolvimento pessoal e profissional da mentorada. Entre os ensinamentos mais marcantes, destaca-se a consciência da importân-

cia de parar e saborear as conquistas, contrariando a tendência para a agitação constante e permitindo uma maior valorização do progresso alcançado. Aprendi que priorizar com clareza é essencial para evitar a sobrecarga emocional e operacional, sendo esta uma competência fundamental para uma liderança eficaz e sustentável.

A auto-observação ativa revelou-se uma ferramenta poderosa de crescimento, permitindo identificar padrões, comportamentos e reações que, muitas vezes, passavam despercebidos no dia a dia. Esse exercício, aliado ao registo estruturado de metas e ações concretizadas, contribuiu para uma maior coerência entre intenção e ação, promovendo foco, eficácia e alinhamento com os objetivos propostos.

Outra lição essencial foi a valorização do *networking* como ferramenta estratégica, não apenas para crescimento individual, mas também como catalisador de parcerias e sinergias institucionais. Participar em eventos científicos e integrar redes colaborativas tornaram-se ações com valor transformador, que abriram portas e alargaram horizontes de atuação.

Na perspetiva da mentorada, o papel do mentor foi determinante como facilitador de consciência, foco e intencionalidade. Através de uma escuta ativa, provocadora e estruturada, o mentor desafiou, orientou e encorajou o crescimento de forma genuína e respeitosa. A capacidade de acolher a agitação como uma força criativa, mas ao mesmo tempo ajudar a canalizá-la estrategicamente, foi um dos contributos mais valiosos. O mentor não procurou oferecer respostas, mas sim construir espaço para reflexão, priorização e decisão, reforçando a autonomia da mentorada e promovendo um sentido de clareza e direção alinhado com os seus valores e objetivos.

6. Obstáculos/Dificuldades superadas

Ao longo do percurso de mentoria, emergiram diversos desafios que, inicialmente, interferiam na capacidade da mentorada para atuar de forma estratégica e centrada. Um dos principais obstáculos identificados foi a agitação excessiva e a tendência para o *multitasking* desestruturado, traduzida na dispersão da atenção por múltiplas tarefas simultâneas, muitas vezes sem um fio condutor claro ou uma hierarquização eficaz das prioridades. Esta postura, embora reveladora de uma grande capacidade de envolvimento e entrega, acabava por gerar frustração, fadiga e sensação de improdutividade.

Outro desafio relevante foi a ausência de sistematização de objetivos a médio e longo prazo. Apesar da existência de múltiplas iniciativas em curso, estas não estavam devidamente alinhadas num plano estratégico coerente, o que dificultava a monitorização do progresso e a tomada de decisões com base em dados e prioridades estabelecidas.

Por fim, a dificuldade em reconhecer e valorizar o próprio progresso revelou-se um entrave à motivação e à autoestima profissional. O ritmo acelerado e a cultura de constante superação criavam um ciclo de exigência contínua, que impedia o reconhecimento dos sucessos alcançados. A mentoria contribuiu decisivamente para ultrapassar esses bloqueios, promovendo o autoconhecimento, a auto-observação e o desenvolvimento de mecanismos internos de valorização do percurso, com impacto direto na perceção de eficácia e na confiança da mentorada.

7. Elementos-chave para o sucesso do projeto

O sucesso do projeto desenvolvido no âmbito do PMIL assentou em pilares fundamentais que garantiram a sua aplicabilidade, consistência e impacto. A relação de confiança estabelecida com o mentor foi um dos fatores mais determinantes, permitindo um acompanhamento próximo, autêntico e personalizado. Essa ligação, assente na escuta ativa, no estímulo constante e no desafio construtivo, funcionou como catalisador para a reflexão, a priorização e a ação estratégica.

A utilização de metodologias práticas e adaptadas à realidade do serviço de saúde, como o mapeamento de forças e virtudes, a prototipagem, a auto-observação, a definição de prioridades e o diagnóstico de desperdiçadores de tempo, foi essencial para consolidar competências com aplicabilidade imediata no contexto organizacional.

Por outro lado, a estrutura do programa revelou-se totalmente alinhada com as necessidades reais do serviço de saúde e do país, uma vez que promoveu a capacitação em inovação, gestão de projetos e sustentabilidade, temas centrais para a transformação da Administração Pública. Esta adequação permitiu a construção de soluções viáveis, com impacto mensurável e replicabilidade noutras unidades de saúde.

8. Próximos passos e sustentabilidade

O percurso desenvolvido no PMIL não representa um ponto de chegada, mas sim um ponto de partida para uma ação contínua e sustentada. Um dos objetivos prioritários será dar continuidade aos projetos iniciados, assegurando a sua consolidação e aprofundamento. Destaca-se, nesse âmbito, a possibilidade de replicação do modelo de descarbonização intitulado PeriGreen em outros blocos operatórios a nível nacional, contribuindo para uma visão estratégica integrada da saúde ambiental.

Paralelamente, pretende-se fortalecer a rede profissional e científica já iniciada, potenciando colaborações e a partilha de boas práticas no domínio da sustentabilidade ambiental em saúde. Esta rede deverá assumir um papel ativo na criação de novos indicadores de impacto ambiental em saúde, permitindo uma avaliação mais rigorosa e fundamentada das ações implementadas.

Outro dos passos futuros passa pelo aprofundamento do trabalho político e estratégico, nomeadamente através da articulação com o CPSA e com estruturas municipais, no sentido de integrar as políticas públicas locais nas agendas de sustentabilidade ambiental e saúde pública. Esta ponte entre a investigação, a prática e a política pública visa garantir coerência, transversalidade e continuidade às ações já desenvolvidas.

Finalmente, a participação em futuras edições do PMIL está prevista como forma de restituir à comunidade o conhecimento adquirido, assumindo o papel de agente mobilizador e difusor de boas práticas, reforçando assim a missão do programa enquanto motor de transformação na Administração Pública.

9. Conclusão

O percurso desenvolvido no âmbito do PMIL evidenciou o potencial da mentoria enquanto instrumento de desenvolvimento de competências, de promoção da inovação e de criação de impacto sustentável na AP. O processo permitiu articular o crescimento pessoal e profissional da mentorada com a concretização de uma proposta de valor com relevância institucional, demonstrando a capacidade da mentoria para transformar desafios individuais em soluções organizacionais.

As principais aprendizagens centram-se na clarificação de prioridades, no reforço do autoconhecimento e na adoção de práticas de planeamento estratégico, fundamentais para uma atuação mais focada, consciente e orientada para resulta-

dos. A superação de padrões de dispersão e a valorização do progresso alcançado revelaram-se determinantes para a consolidação de projetos inovadores, em particular no domínio da sustentabilidade em contexto hospitalar.

Numa perspetiva de futuro, o percurso desenvolvido constitui um ponto de partida para a continuidade e aprofundamento das iniciativas iniciadas, bem como para a sua disseminação noutros contextos da AP. A experiência descrita reforça o papel do PMIL enquanto catalisador de transformação, promovendo uma cultura de liderança com propósito, inovação aplicada e compromisso com a sustentabilidade, elementos essenciais para a construção de uma AP mais resiliente, consciente e orientada para o bem comum.

Mensagem Final

A mentoria foi, acima de tudo, um caminho de transformação. Tornou-me uma profissional mais consciente, mais focada e uma cidadã mais preparada para gerar impacto na Administração Pública. O Abel Carreira foi mais do que um mentor, foi um líder inspirador, que com clareza, humanidade e uma visão estratégica apurada, soube guiar, provocar e espelhar aquilo que ainda não estava visível. Levo desta experiência um conjunto de ferramentas práticas, mas também a certeza de que o futuro se constrói com intenção, propósito e ação coordenada.

4.

LIDERANÇA ESTRATÉGICA EM CONTEXTO DE MUDANÇA INSTITUCIONAL: TRANSFORMAR EQUIPAS, CONSOLIDAR LIDERANÇA

Vanessa de Sousa Glória | Mentorada
Cristiana Santos | Mentora

RESUMO

Este artigo documenta o percurso de mentoria realizado no âmbito do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL), centrado no reforço da liderança estratégica e na reorganização de um gabinete com responsabilidades de comunicação interna e externa numa instituição de ensino superior pública. A intervenção, estruturada em 10 sessões (*online*, contacto telefónico e via videochamada WhatsApp), produziu *outputs* (Plano de Desenvolvimento Individual, Plano de Ação, análise SWOT, protótipo de organograma, ferramentas de acompanhamento e KPI's em desenvolvimento) e capacitou a mentorada por via de sessões de *coaching* complementares (ex.: Sessão de Influência), potenciando a delegação, a clarificação de papéis e a resposta a eventos críticos (saída inesperada de um elemento, integração de novos membros). O impacto reportado (≥ 13.000 estudantes) é indireto, contudo, a probabilidade de o alcançar com igual eficiência sem o alinhamento e as estratégias consolidadas seria reduzido, dado o ganho de consciência na liderança e na gestão de equipa ao longo do programa.

Palavras-chave: Liderança estratégica; Gestão da mudança; Mentoria e *coaching*; Reorganização de equipas; Comunicação institucional

ABSTRACT

This article documents the mentoring journey carried out within the scope of Mentoring Program for Innovation and Leadership (PMIL), focused on strengthening strategic leadership and reorganizing an office with responsibilities for internal and external communication in a public higher education institution. The intervention, structured into 10 sessions (online, phone contact, and via WhatsApp video call), produced outputs (Individual Development Plan, Action Plan, SWOT analysis, organizational chart prototype, monitoring tools, and developing KPIs) and empowered the mentee through complementary coaching sessions (e.g., Influence Session), enhancing delegation, role clarification, and response to critical events (unexpected departure of a team member, integration of new members). The reported impact ($\geq 13,000$ students) is indirect, however, the likelihood of achieving it with the same efficiency without the alignment and consolidated strategies would be reduced, given the gain in awareness in leadership and team management throughout the program.

Keywords: Strategic leadership; Change management; Mentoring and coaching; Team reorganization; Institutional communication

1. Introdução

Os contextos institucionais da Administração Pública caracterizam-se, cada vez mais, por dinâmicas de mudança acelerada, exigindo às lideranças uma capacidade acrescida de adaptação, clarificação estratégica e mobilização de equipes.

É neste enquadramento que se insere o presente artigo, que documenta o percurso de mentoria desenvolvido no âmbito do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL), promovido pelo Instituto Nacional de Administração, I. P.

O contexto institucional em que o percurso de mentoria se desenvolveu foi marcado por uma mudança de presidência, novas dinâmicas de governação e redefinição de prioridades, com integração de responsabilidades adicionais no gabinete da mentorada, nomeadamente nas áreas da comunicação interna e externa, organização de eventos e articulação interdepartamental.

O processo teve como foco o reforço da liderança estratégica e a reorganização de um gabinete com responsabilidades alargadas nas áreas da comunicação interna e externa, organização de eventos e articulação interdepartamental, numa instituição pública de ensino superior.

O desafio central identificado no início do percurso prendeu-se com a necessidade de consolidar uma liderança estratégica num contexto marcado por mudança.

Esta transição implicou a passagem de uma atuação predominantemente centrada na inovação e execução operacional para um posicionamento de maior direção, influência e clarificação organizacional, assegurando simultaneamente a continuidade e a qualidade da resposta institucional.

Neste contexto, o percurso de mentoria procurou apoiar esse processo de transição, e centrou os seus objetivos na reorganização da equipa de comunicação, no desenvolvimento de competências de liderança e influência, e no alinhamento da visão do gabinete com a estratégia institucional (exigências e prioridades da presidência).

Denote-se que, a abordagem desenvolvida ao longo do percurso de mentoria encontra respaldo na evidência produzida por organizações internacionais, que sublinham a relação causal plausível entre liderança estratégica, culturas de aprendizagem e desempenho institucional (conforme publicações identificadas nas referências bibliográficas).

2. Metodologia aplicada no percurso de mentoria

O processo de mentoria desenvolveu-se ao longo de dez sessões, realizadas entre janeiro e setembro de 2025, combinando encontros *online*, contacto telefónico e sessões por videochamada.

Refletindo a natureza dinâmica do contexto institucional, o percurso foi estruturado com base numa abordagem de mentoria estratégica, que integrou momentos de diagnóstico e de planeamento estratégico, através da análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT), da definição de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e de um plano de ação. De forma complementar, sempre que necessário, foram realizadas sessões específicas de *coaching* orientadas para o reforço da consciência e da capacidade de influência da mentorada.

O processo envolveu diretamente a mentora e a mentorada, com papéis claramente diferenciados e complementares ao longo do percurso de mentoria, conforme se apresenta no quadro seguinte.

Quadro 2.1 - Intervenientes diretas do projeto

Interveniente	Papel no projeto	Responsabilidades nucleares
Cristiana Santos	Mentora	Condução da mentoria (10 sessões), desenho e revisão de instrumentos (PDI, Plano de Ação, SWOT, organograma, KPI's), <i>coaching</i> complementar (ex.: Sessão de Influência).
Vanessa de Sousa Glória	Mentorada	Implementação no gabinete: reorganização de funções, delegação, integração de novos elementos, negociação com a presidência, clarificação de papéis e rotinas.

Ao longo do percurso foram trabalhadas competências associadas à liderança estratégica, à delegação, à clarificação de papéis e à gestão da mudança. O processo permitiu ainda responder a eventos críticos, como a saída inesperada de um elemento da equipa e a integração de novos membros, assegurando continuidade operacional e alinhamento com a estratégia institucional.

3. Resultados alcançados e indicadores

3.1. *Outputs* concretos

Durante o período de mentoria foram produzidos e consolidados diversos *outputs* concretos, entre os quais se destacam o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), a Matriz SWOT e o Plano de Ação. Foram igualmente desenvolvidos instrumentos de apoio à reorganização do gabinete, como um protótipo de organograma funcional, ferramentas de acompanhamento e monitorização, um conjunto de indicadores de desempenho (KPI's) e uma estratégia de delegação implementada em eventos e projetos. No percurso foram ainda integradas sessões de *coaching* complementares, nomeadamente uma sessão de influência.

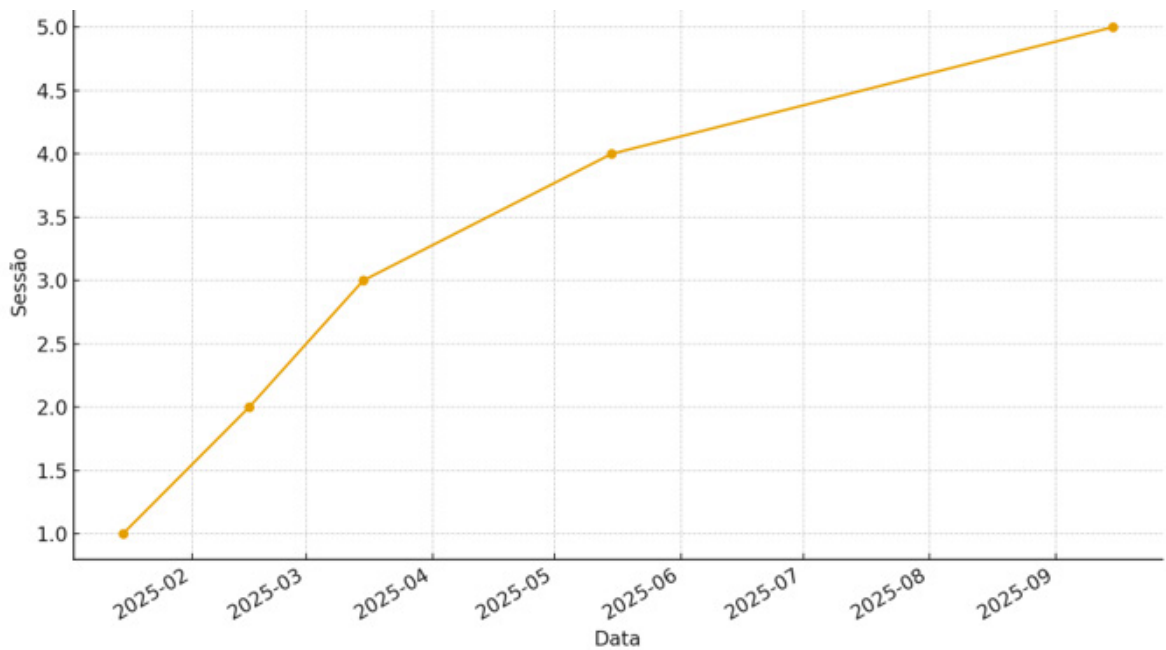
Os principais *outputs* resultantes do processo de mentoria, bem como o seu respetivo estado de desenvolvimento, encontram-se sistematizados no quadro 3.1.

Quadro 3.1 - Outputs concretos e ferramentas

Output / Ferramenta	Estado
Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	Definido e aplicado
Plano de Ação	Definido e aplicado
Matriz SWOT	Concluída e utilizada
Organograma funcional (protótipo)	Em prototipagem
Ferramentas de acompanhamento e monitorização	Em utilização
KPI's (em desenvolvimento)	Em desenvolvimento
Estratégia de delegação implementada	Implementada em eventos/projetos
Sessões de <i>coaching</i> complementares (ex.: Sessão de Influência)	Integradas no programa de mentoria

A organização temporal do processo refletiu a progressão do percurso de mentoria, desde o diagnóstico inicial até à consolidação das soluções implementadas. A distribuição das sessões e os respetivos focos ao longo do período de janeiro a setembro de 2025 encontram-se representados na figura 1.3.

Figura 3.1 - Linha temporal do processo de mentoria (principais sessões e focos)



3.2. Indicadores (quantitativos e qualitativos)

Ao nível dos indicadores, o processo permitiu estruturar um organograma funcional (em desenvolvimento), atribuir funções de referência a colaboradores seniores e integrar novos elementos na equipa (em fase de adaptação). O impacto do trabalho desenvolvido é de natureza indireta, estimando-se um alcance de, pelo menos, 13.000 estudantes, valor que reflete a abrangência da instituição e das atividades desenvolvidas pelo gabinete.

Os principais indicadores associados ao processo e aos seus efeitos organizacionais apresentam-se no quadro seguinte.

Quadro 3.2 - Indicadores (quantitativos e qualitativos)

Indicador	Descrição	Valor	Observações
Indicador 1	Organograma funcional (protótipo)	1	Em desenvolvimento
Indicador 2	Colaboradores seniores como referências	2	Funções de referência atribuídas
Indicador 3	Novos elementos integrados	3	Em fase de adaptação
Indicador 4	Estudantes alcançados (impacto indireto)	13000	≥ 13.000; indicador indireto

Nota metodológica: o alcance (≥ 13.000 estudantes) constitui um indicador indireto, dependente de múltiplos fatores institucionais. O alinhamento estratégico e o reforço da liderança resultantes do processo de mentoria aumentaram a probabilidade e a eficiência desse alcance, nomeadamente através da clarificação de papéis e da delegação.

4. Lições aprendidas

As principais aprendizagens decorrentes do processo evidenciam, desde logo, que a clarificação de papéis e a delegação de responsabilidades constituem condições essenciais para assegurar a continuidade operacional em contextos de mudança institucional. Paralelamente, a articulação entre mentoria e *coaching* de influência revelou-se determinante para acelerar a transição de práticas de inovação pontuais ou *ad hoc* para um exercício de liderança estratégica mais consciente, estruturado e orientado para objetivos. Por fim, a definição de indicadores simples e a implementação de rotinas regulares de acompanhamento mostra-

ram-se fundamentais para sustentar processos de aprendizagem organizacional, reforçando simultaneamente a *accountability* e a capacidade de monitorização da ação.

5. Próximos passos e sustentabilidade

Consolidada a equipa, o foco será o desenvolvimento de uma proposta de uma aplicação móvel (*app*) oficial para o Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) com o objetivo de modernizar a experiência digital da comunidade académica, centralizando o acesso a serviços essenciais num único ponto.

A aplicação (*app*) vai permitir consultar horários, avaliações, inscrições, notícias, agenda institucional e serviços do campus, além de integrar plataformas de ensino e emitir notificações relevantes.

Pretende-se com esta iniciativa reforçar a comunicação, simplificar os processos administrativos, promover a desmaterialização e contribuir para a melhoria contínua da qualidade dos serviços, posicionando o IPL como uma instituição inovadora e orientada para as necessidades dos seus estudantes, docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão.

6. Conclusão

O programa reforçou a liderança estratégica e a organização interna do gabinete, consolidando capacidades essenciais para a execução eficiente em contexto de mudança institucional. A clarificação de papéis, a delegação estruturada e a utilização de instrumentos de acompanhamento contribuíram para uma atuação mais alinhada, consciente e orientada para resultados.

A qualificação do impacto como indireto assegura o rigor metodológico da análise, evidenciando, ainda assim, a contribuição plausível da mentoria e das ferramentas adotadas para os resultados alcançados, e reforçando o papel da mentoria como instrumento relevante de desenvolvimento da liderança e de melhoria do desempenho organizacional na Administração Pública.

Agradecimentos

Ao INA – Instituto Nacional de Administração pela oportunidade de integrar o PMIL e pelo compromisso em promover, no setor público, programas que reforçam a capacitação, a liderança consciente e a melhoria contínua dos serviços. Este percurso só é possível quando as instituições valorizam o desenvolvimento das pessoas e criam espaço para aplicar, em contexto real, metodologias de mentoria com impacto. Estendemos o nosso agradecimento à organização anfitriã pela confiança e abertura ao alinhamento estratégico implementado ao longo das sessões. Um agradecimento muito especial à Patrícia Almeida, cuja presença discreta e firme foi decisiva para manter o programa “no carril”, garantindo foco, ritmo e coerência entre objetivos, decisões e execução.

Referências Bibliográficas

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Government at a Glance 2023*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). *Report on the Implementation of the Recommendation on Public Service Leadership and Capability*. OCDE Public Government Committee.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2023). *Guidance for Generative AI in Education and Research*. UNESCO.
- European Commission. (2022). *Ethical guidelines on the use of AI and data in teaching and learning for educators*. Publications Office of the European Union.
- European University Association. (2024). *Trends 2024: European higher education institutions in times of transition*. European University Association.
- Institute of Public Policy Lisbon. (2024). *Generative AI and Higher Education: Challenges and Opportunities*. Institute of Public Policy Lisbon.

5.

O PROGRAMA DE MENTORIA COMO ALAVANCA DA MUDANÇA

Ana Sofia Coutinho | Mentorada
Marta Rosado da Fonseca | Mentora

RESUMO

O artigo analisa um processo de mentoria desenvolvido no âmbito da 6.ª Edição do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL), promovido pelo INA, a partir da experiência de um par particular de mentora-mentorada.

O problema central abordado no programa foi o desafio de liderar equipas geograficamente dispersas mantendo a proximidade, a coesão e a eficácia. A mentorada encontrava-se num momento profissional exigente, marcado pela necessidade de reorganizar equipas distribuídas territorialmente e pela tensão entre um modelo de liderança pessoal assente na valorização das interações presenciais com a equipa e a exigência e necessidade de adotar o modelo de trabalho remoto. O processo de mentoria evoluiu para um modelo alargado de aprendizagem colaborativa, integrando contributos de diversos profissionais e aproximando-se dos princípios da inovação aberta.

Este enquadramento favoreceu a reflexão crítica, a problematização de crenças enraizadas e a redução de resistências à mudança, culminando num momento de aprendizagem transformadora: o reconhecimento de que o principal bloqueio residia no receio de perda de identidade enquanto líder. A construção de um Plano de Desenvolvimento Pessoal, concebido como plano estratégico individual e dinâmico, permitiu consolidar aprendizagens, definir objetivos e operacionalizar a mudança, evidenciando impactos.

Palavras-chave: Mentoria; Liderança; Inovação; Aprendizagem transformadora; Administração Pública

ABSTRACT

This article analyses a mentoring process developed within the framework of the 6th Edition of the Mentoring Programme for Innovation and Leadership (PMIL), promoted by INA, based on the experience of a specific mentor–mentee pair.

The central issue addressed in the programme was the challenge of leading geographically dispersed teams while maintaining proximity, cohesion and effectiveness. The mentee was at a demanding stage in her professional career, characterised by the need to reorganise territorially distributed teams and by the tension between a personal leadership model grounded in the value placed on face-to-face interactions with the team and the requirement and necessity to adopt a remote working model. The mentoring process evolved into an expanded model of collaborative learning, incorporating contributions from various professionals and moving closer to the principles of open innovation.

This framework fostered critical reflection, the questioning of deeply held beliefs and the reduction of resistance to change, culminating in a moment of transformative learning: the recognition that the main barrier lay in the fear of losing one's identity as a leader. The development of a Personal Development Plan, conceived as an individual and dynamic strategic plan, made it possible to consolidate learning, define objectives and operationalise change, demonstrating tangible impacts.

Keywords: Mentoring; Leadership; Innovation; Transformative learning; Public Administration

1. Introdução

Num contexto marcado por elevada complexidade organizacional, aceleração tecnológica e novas formas de trabalho, a liderança na Administração Pública enfrenta desafios que exigem mais do que soluções técnicas: exigem transformação pessoal, abertura à mudança e capacidade de aprendizagem contínua. É neste enquadramento que os programas de mentoria ganham especial relevância enquanto dispositivos de inovação organizacional e desenvolvimento de liderança, e são aqueles atributos que tornam o Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL) verdadeiramente especial.

O presente artigo analisa um processo de mentoria desenvolvido no âmbito do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL), promovido pelo INA, a partir da experiência concreta de um par mentora-mentorada. Através da reinterpretação reflexiva, procura-se compreender de que modo a mentoria funcionou como catalisador de mudança individual e organizacional, articulando essa experiência com contributos teóricos da liderança, da inovação e da aprendizagem transformadora.

2. Um encontro improvável: motivação, objetivos, incertezas

Neste caso em concreto, o par mentora-mentorada foi um desafio desde o início. No dia da sessão presencial de apresentação, o anúncio do par suscitou surpresa. O emparelhamento entre mentora e mentorada partiu de uma coincidência inesperada: ambas arquitetas, antigas colegas de curso e com percursos profissionais longos, mas desenvolvidos em contextos distintos - uma predominantemente na Administração Pública, outra com forte experiência no setor privado antes da integração no setor público. A Sofia é arquiteta, com um longo percurso na Administração Pública, com experiência em diversos cargos de direção e coordenação nas áreas das instalações e equipamentos hospitalares, atualmente Diretora do Departamento de Gestão de Instalações e Equipamentos da Direção Executiva do SNS; a Marta é também arquiteta, com um longo percurso no setor privado e, mais recentemente no setor público, na Secretaria-Geral do Ministério das Finanças, onde tem assumido funções de coordenação de obras de reabilitação e conservação no edifício sede do Ministério das Finanças.

As motivações de ambas eram diferentes.

A Marta já participara em edições anteriores e a principal razão da (re)inscrição como mentora residia na convicção da enorme qualidade dos Programas do INA, de que resultam sempre ganhos também pessoais. Neste programa em particular, importa relevar o grau de liberdade que é concedido para trilhar o caminho que se considerar mais adequado à partilha de experiências e aprendizagem mútua. O PMIL é um programa inovador, e é um orgulho poder ser parte. Aprende-se sempre muito mais do que se esperava.

A Sofia estava numa fase profissional complexa, com várias incertezas, e a necessidade de ter de construir uma nova equipa para o Departamento, com elementos de várias partes do país. Preocupavam-na vários aspetos da gestão de pessoas à distância: como conhecer as pessoas, os respetivos pontos fortes e pontos fracos, como motivar os elementos para a equipa, como criar um sentimento de pertença e permitir o desenvolvimento de competências adaptadas a cada um, mantendo uma comunicação eficaz, garantindo o cumprimento de objetivos.... Enfim, um sem número de questões que pareciam de difícil resposta por não se ter as pessoas fisicamente perto. Precisava de se focar na mudança (outro aspeto que considerava difícil) e de pensar de forma diferente, o que não é um processo fácil se for feito a sós.

Os objetivos também não eram exatamente idênticos.

Enquanto mentora, os objetivos de Marta eram simples: contactar com pessoas de contextos profissionais diferentes, garantir a renovação da automotivação e melhorar competências de escuta ativa.

Para Sofia, o principal objetivo neste programa era encontrar um caminho que funcionasse para esta mudança radical de gerir pessoas à distância e adquirir ferramentas e estratégias que permitissem manter o estilo de liderança de proximidade que a caracteriza, mesmo com centenas de quilómetros a separá-la da equipa, garantindo que essa distância não era impedimento para a criação de foco e coesão entre todas as pessoas.

Surgiram algumas dúvidas iniciais.

O INA juntou-as não sabendo que havia um percurso comum no curso de arquitectura e em vários trabalhos na faculdade há mais de trinta anos.

Esta relação prévia levantou, inicialmente, dúvidas quanto à adequação do par, nomeadamente quanto à existência de enviesamentos ou constrangimentos decorrentes do conhecimento mútuo.

Marta, agora no papel de mentora, reconhecia na Sofia a sua “mentora informal” aquando do ingresso na Administração Pública, o que a colocava num patamar de desconforto inicial que precisava superar para que tudo corresse bem. Já a Sofia considerava o *match* perfeito entre ambas pela afirmação de diferenças entre as duas; no entanto, questionava-se sobre como poderia a Marta crescer com esta parceria e se de facto conseguiria cumprir as expetativas da mentora.

Enfim, estava lançado o desafio e, da parte do INA, houve, desde logo, toda a abertura para partilhar qualquer constrangimento que fosse surgindo decorrente desta inusitada proximidade prévia. Afinal, as experiências de trabalho juntas sempre tinham resultado bem e esta era uma forma de reatar contacto e voltar a aprender em conjunto.

3. O problema central: liderar à distância sem perder proximidade

O plano desenhado por ambas pressupunha a discussão da *dificuldade de liderar equipas à distância*, as causas e os efeitos dessa dificuldade e a construção de ferramentas/instrumentos/medidas que os pudessem mitigar ou anular. A Sofia, acérrima defensora das relações de trabalho presenciais, deveria ser desafiada

pela Marta, defensora da modalidade do trabalho híbrido e da conciliação trabalho-família proporcionada pelo trabalho remoto, a ajustar o perfil de liderança para gerir uma equipa sediada em várias partes do país.

O desafio que estruturou o processo de mentoria situava-se na interseção entre liderança e inovação: como liderar equipas geograficamente dispersas, em contextos de trabalho remoto ou híbrido, mantendo um estilo de liderança próximo, humano e eficaz?

A mentorada encontrava-se num momento profissional particularmente exigente, marcada pela necessidade de constituir uma nova equipa distribuída pelo território nacional. A sua identidade enquanto líder estava fortemente ancorada na presença física, na relação direta e no contacto quotidiano, o que tornava a mudança especialmente difícil. Este conflito ilustra a presença de uma tensão adaptativa: há o reconhecimento da necessidade de mudança, num contexto de incerteza, o qual exige uma mentalidade aberta e flexível, pois o problema não residia apenas na adoção de novas ferramentas ou processos, mas numa mudança mais profunda de valores, hábitos e formas de exercer *controlo*.

4. A mentoria como processo de inovação aberta e aprendizagem social

Um dos elementos mais inovadores deste processo de mentoria foi a decisão de alargar o diálogo a terceiros - profissionais da Administração Pública e do setor privado, com experiências diversas na liderança de equipas à distância. Esta opção transformou a mentoria tradicional (um-para-um) num verdadeiro ecossistema de aprendizagem colaborativa.

Este modelo aproxima-se dos princípios da inovação aberta, ao reconhecer que o conhecimento relevante/a mentoria não está concentrada numa só pessoa, mas distribuída em redes de pessoas. A incorporação destes contributos permitiu:

- relativizar experiências individuais;
- identificar padrões e partilhar boas práticas;
- antecipar riscos de determinados comportamentos e soluções;
- reduzir resistências à mudança através da evidência vivida.

O convite a outras pessoas que generosamente partilharam o seu tempo e as suas experiências, amplificou a dimensão da mentoria e valorizou muito esta experiência. Neste caso, o programa desenhado e orientado pela mentora designada,

foi aprofundado pela participação de outros cinco mentores que acrescentaram grande valor em diversas áreas.

No início do programa, a Sofia estava convicta das suas “verdades absolutas” e viu-se, de repente, “abanada” e a ter de pôr em causa algumas das velhas certezas, porque não era possível ficar indiferente aos testemunhos das pessoas convidadas e à troca de ideias que se semeava sobre o tema. Numa das sessões, foi lançado um exercício sobre a “Árvore dos efeitos (positivos e negativos) e possíveis causas do problema (raízes)”, e assim foi possível começar a identificar não o problema, mas os problemas (como se um não chegasse...). Este exercício suscitou alguns dias de reflexão e foi neste contexto que emergiu aquilo que a mentorada identifica como o seu *momento WOW*: o reconhecimento de que o principal bloqueio não era a liderança à distância em si, mas a sua própria aversão à mudança e o receio de perder identidade enquanto líder. Esta tomada de consciência é um exemplo claro de aprendizagem transformadora, em que a reflexão crítica conduz à revisão de pressupostos profundamente enraizados.

5. O Plano de Desenvolvimento Pessoal como instrumento estruturante

Para dar consistência ao processo e garantir a sua transferência para a prática, foi desenvolvido um Plano de Desenvolvimento Pessoal, concebido como um verdadeiro plano estratégico individual. O propósito desta atividade era passar do problema difuso a uma estratégia pessoal. A utilização de ferramentas como a “árvore de problemas” permitiu passar de uma perceção vaga e emocional do desafio para uma análise estruturada de causas, efeitos e interdependências.

Este foco na materialização da reflexão, através de um “entregável”, aproxima o processo de mentoria das metodologias de *design thinking* e de planeamento estratégico adaptativo, em que a visualização e a síntese desempenham um papel fundamental na tomada de decisão e na gestão da mudança.

Assim, ao longo das sessões, mentora e mentorada desenvolveram um mapa para uma *Estratégia de desenvolvimento individual*, num modelo de coconstrução onde, numa página, procuraram fazer a síntese do trabalho que se projetava. A ideia deste “plano estratégico individual” era constituir-se como uma ferramenta útil já no contexto operacional da liderança após o programa, partindo do exercício do PMIL de tornar objetivas e rastreáveis questões e respostas que muitas vezes estão no plano subjetivo. Mais do que um documento estático, o plano pretende ser um mapa de navegação, assumidamente dinâmico, a rever e reapropriar ao longo do tempo, reforçando a ideia de que a liderança é um *work in progress*.

6. Os resultados do programa e o impacto

O Plano Estratégico apresentado no final do programa resume bem o que foi alcançado como resultado. Foram paulatinamente ultrapassados os constrangimentos que se receava poderem obstar ao plano de desenvolvimento, com uma clara “ajuda” de todas as pessoas convidadas e que participaram nas várias sessões. Foi possível concretizar o mapa da Estratégia Individual de uma forma muito personalizada, e que se deseja relevante no desempenho da liderança. Determinando objetivos e metas intercalares (*milestones*), o plano assume-se verdadeiramente como um *roadmap* que indica um caminho, orienta com um sentido, seja para organizar ideias ou refletir sobre alguma dificuldade.

Para além do conteúdo das interações nas sessões entre mentorada e mentora e do plano final, não menos importante é o resultado do estudo, pesquisa e reflexão entre sessões. Toda esta informação organizada em dossier/caderno de pistas, com exercícios, testes e ideias sobre gestão da mudança, liderança à distância e comunicação ativa, constitui-se na prática como uma *fonte de inspiração* para cenários ou problemas mais práticos.

Os impactos do programa manifestaram-se em múltiplos níveis. Ao nível individual, a mentorada desenvolveu maior abertura à mudança, reforçou competências de comunicação, liderança à distância e gestão da incerteza, e reconstruiu a sua relação com a inovação e a mudança. Ao nível da mentora, o processo permitiu aprofundar a reflexão sobre liderança contemporânea, redes colaborativas e coconstrução de soluções. Há ainda o impacto que se projeta para além das participantes: ao transformar a forma de liderar, cria-se o potencial para equipas mais motivadas, coesas e eficazes, com reflexos diretos na qualidade do serviço público prestado/valor público da liderança.

7. Conclusão

O percurso de mentoria desenvolvido no PMIL evidenciou o potencial da mentoria enquanto instrumento estruturante de apoio à liderança em contextos de mudança, nomeadamente na gestão de equipas à distância. A articulação entre reflexão crítica, partilha de experiências e utilização de ferramentas estruturadas permitiu transformar um conjunto de inquietações iniciais num processo consciente de desenvolvimento individual e profissional.

Por outro lado, aquilo que poderia ter sido um obstáculo - o conhecimento prévio de mentora-mentorada - revelou-se uma vantagem estratégica. A confiança

instalada, aliada ao conhecimento das trajetórias profissionais e pessoais de ambas, criou um espaço seguro para a confrontação de crenças, a problematização de certezas e a exploração de novas perspectivas. Na mentoria, a importância da *confiança psicológica* como condição para a aprendizagem profunda e para a mudança de modelos mentais é considerada um fator determinante e, neste caso, foi sem dúvida um fator favorável.

A construção da ferramenta estratégica “Plano de desenvolvimento pessoal” revelou-se determinante para a consolidação das aprendizagens, ao traduzir desafios subjetivos em objetivos, eixos de ação e medidas concretas, passíveis de acompanhamento no tempo. Esta ferramenta passou a assumir a função de mapa orientador da prática de liderança, reforçando a confiança na capacidade de lidar com a mudança e de manter um estilo de liderança próximo, mesmo em contextos de distância física.

Pretendeu-se, com este artigo, apresentar evidência do contributo da mentoria para o reforço da liderança, da inovação e da qualidade do serviço público, sublinhando a importância de programas estruturados que promovam aprendizagem contínua, abertura à mudança e desenvolvimento de competências alinhadas com os desafios atuais da Administração Pública.

Mensagem Final das Autoras

O relato da nossa experiência pretende demonstrar que programas de mentoria bem desenhados podem funcionar como verdadeiras políticas de inovação institucional. Ao criarem espaços de escuta, reflexão e experimentação segura, estes programas permitem acelerar processos de aprendizagem que, de outro modo, seriam mais lentos e solitários.

O PMIL afirma-se, assim, como um dispositivo que não apenas desenvolve líderes, mas também promove uma Administração Pública mais reflexiva, colaborativa e preparada para a mudança. Num tempo em que liderar implica, cada vez mais, saber aplicar a dialética na ação de aprender a desaprender - aprender a aprender, a mentoria revela-se, não apenas útil, mas essencial.

Este programa em concreto é um exemplo de como da boa comunicação entre todas as pessoas da Administração Pública decorrerão sempre mais-valias pessoais e institucionais e, por isso, apresentamos um agradecimento especial a todas as pessoas que nos ajudaram: Abel Carreira e à Patrícia Almeida, à Sara Belo Luís, ao Pedro Lino Rocha, à Eugénia Rodrigues e à Daniela Machado que

foram os voluntários que enriqueceram (e de que maneira) as nossas sessões no Programa.

Deixamos também uma mensagem para quem quiser participar nas próximas edições: acreditem nos *matches* que o INA faz, confiem na eficácia do programa e procurem segui-lo de forma planeada e estruturada. Entrem com disponibilidade total para sair da vossa zona de conforto, praticar escuta ativa, refletir como pessoa e como profissional, aprender e partilhar receios e experiências, mantendo sempre a regularidade e consistência nos encontros/sessões de interação. Se puderem, não deixem de participar! O Programa é, sem dúvida, uma ferramenta de crescimento e desenvolvimento acelerados!

6.

O IMPACTO DOS LABORATÓRIOS DE EDUCAÇÃO DIGITAL NA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS

Cristina Marques I Mentorada
Maria de Jesus Marques I Mentora

RESUMO

O presente artigo, desenvolvido no âmbito da 6.^a edição do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança na Administração Pública (PMIL), promovido pelo Instituto Nacional de Administração, I.P. (INA), analisa o impacto dos Laboratórios de Educação Digital (LED) na aprendizagem de alunos do 2.º e 3.º ciclos e ensino secundário em escolas públicas portuguesas. Com base num estudo de caso de natureza mista, envolvendo 374 alunos e 17 professores, foram avaliadas perceções, níveis de motivação, desenvolvimento de competências digitais e contributos para o desempenho académico. Os resultados evidenciaram aumento da motivação, maior autonomia e diversificação das práticas pedagógicas, sendo igualmente identificados desafios estruturais associados à formação contínua, apoio técnico e sustentabilidade dos recursos. O estudo reforça a necessidade de políticas educativas consistentes que assegurem a integração estratégica dos LED, promovendo inovação pedagógica, equidade digital e decisão pública baseada em evidência.

Palavras-chave: Educação digital; Competências digitais; Laboratórios de educação digital; Inovação pedagógica; Aprendizagem

ABSTRACT

This article, developed within the framework of the 6th edition of the Mentoring Programme for Innovation and Leadership in Public Administration (PMIL), promoted by the National Institute of Administration (INA), Portugal, examines the

impact of Digital Education Laboratories (DELs) on the learning outcomes of lower and upper secondary students in Portuguese public schools. Based on a mixed-methods case study involving 374 students and 17 teachers, the research assessed perceptions, motivation levels, digital competence development, and contributions to academic performance. The findings indicate increased student motivation, enhanced autonomy, and diversification of pedagogical practices, while also identifying structural challenges related to continuous teacher training, technical support, and resource sustainability. The study highlights the need for consistent educational policies to ensure the strategic integration of DELs, fostering pedagogical innovation, digital equity, and evidence-based public decision-making.

Keywords: Digital education; Digital competences; Digital education labs; Pedagogical innovation; Learning

1. Introdução

A transformação digital tem vindo a reconfigurar o sistema educativo, exigindo abordagens pedagógicas inovadoras e o desenvolvimento sistemático de competências digitais. Os Laboratórios de Educação Digital (LED), alinhados com o Plano de Ação para a Educação Digital (Comissão Europeia, 2021) e com o Referencial de Educação Digital (ERTE/DGE, 2022), configuram-se como espaços tecnológicos avançados orientados para a inovação pedagógica. O presente estudo, desenvolvido no âmbito do programa de mentoria do INA, analisou o impacto dos LED na aprendizagem dos alunos do 5.º ao 12.º ano e na prática docente, avaliando benefícios, desafios estruturais e condições de sustentabilidade.

O principal desafio no processo de mentoria consistiu na transformação de uma experiência profissional num projeto de investigação aplicada com rigor metodológico, coerência conceptual e relevância institucional. A sua pertinência para a Administração Pública decorre do enfoque em políticas estratégicas de educação digital, alinhadas com prioridades nacionais e europeias.

O processo de mentoria estruturou-se segundo as etapas clássicas da investigação aplicada - diagnóstico, definição metodológica, implementação e validação - promovendo o desenvolvimento de competências em metodologias mistas, análise de dados, redação científica, gestão de projetos e pensamento crítico orientado para a decisão pública.

2. Desenvolvimento

2.1. Transformações na educação no século XXI

As exigências da sociedade digital requerem alunos capazes de colaborar, resolver problemas complexos e utilizar tecnologia de forma crítica. Autores como Papert (1980) e Prensky (2001) defendem que ambientes tecnológicos promovem aprendizagens mais profundas. A escola contemporânea deve, portanto, evoluir para modelos centrados no aluno, apoiados por tecnologia significativa (Redecker, 2017).

2.2. Modelos teóricos para integração da tecnologia

A integração eficaz da tecnologia é orientada por modelos como TPACK (Mishra & Koehler, 2006), que articula conhecimento pedagógico, tecnológico e de conteúdo, e SAMR (Puentedura), que descreve a evolução do uso tecnológico de substituição à redefinição. O quadro europeu DigCompEdu (Redecker, 2017) oferece indicadores para avaliar a competência digital docente.

2.3. Laboratórios de Educação Digital: conceito e enquadramento

Os LED foram criados para apoiar metodologias ativas, promover autonomia, aprendizagem experimental e inclusão digital, integrando dispositivos móveis, robótica, sensores, mesas interativas, *kits* de programação e ambientes de simulação. Em Portugal, a sua implementação intensificou-se a partir de 2021 no âmbito do Plano de Transição Digital.

2.4. Impactos dos LED na aprendizagem

Os LED contribuem para aumento da motivação, autonomia e diversificação de estratégias pedagógicas, com evidências de melhoria no desempenho e no envolvimento dos alunos.

2.5. Competências digitais de professores e alunos e condições sistémicas para o sucesso dos LED

Os alunos revelam progressos na autonomia tecnológica e resolução de problemas, enquanto os professores assumem o papel de facilitadores. Persistem necessidades de formação contínua e domínio tecnológico para integração pedagógica efetiva.

A sustentabilidade dos LED depende de apoio técnico permanente, liderança escolar e cultura de inovação (Fullan, 2020). Desafios estruturais incluem tempo para exploração de equipamentos e oferta consistente de formação prática.

2.6. Metodologia

Estudo de caso: exploratório com abordagem mista (quantitativa e qualitativa), permitindo triangulação de dados. A amostra utilizada baseou-se em 374 alunos (5.º ao 12.º ano) e 17 professores de escolas públicas portuguesas. Tendo a recolha de dados realizada através de questionários digitais com escalas de *Likert* e perguntas abertas para alunos e professores.

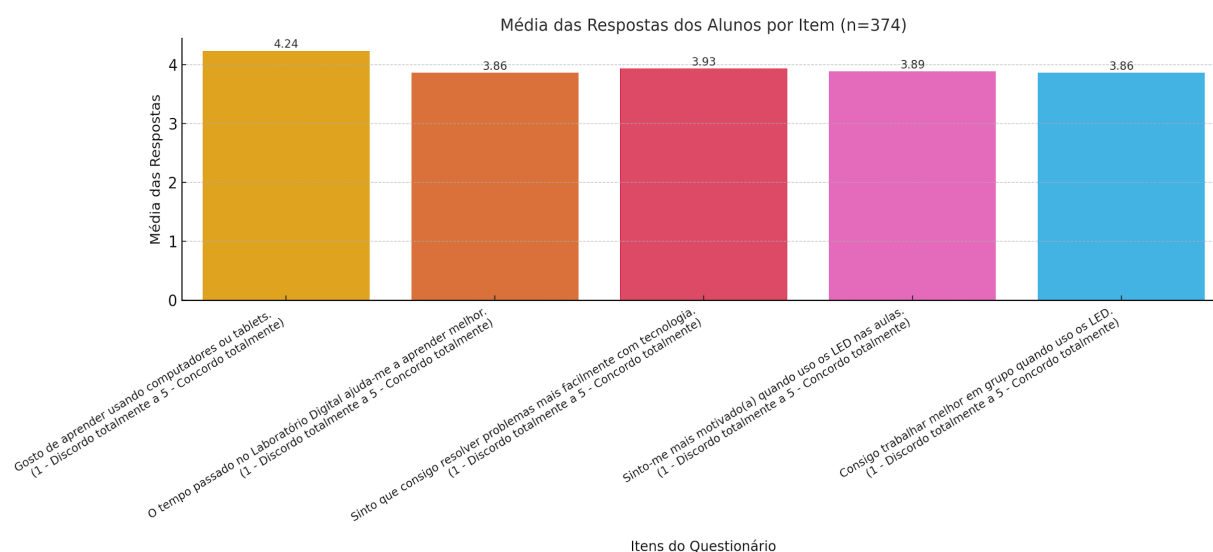
A aplicação foi realizada em contexto escolar, com consentimento informado e garantia de anonimato e confidencialidade.

A análise de dados foi efetuada através de estatística descritiva, análise de correlações e análise de conteúdo temática das respostas abertas.

2.7. Resultados

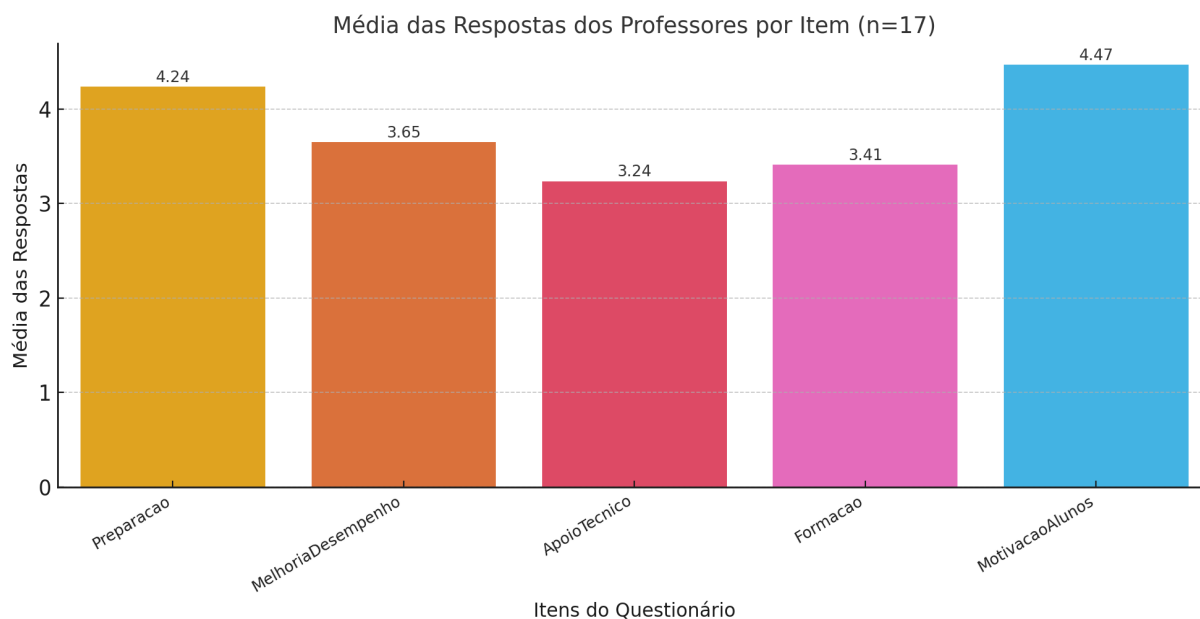
Os alunos apresentaram médias elevadas em motivação (4.01), perceção de aprendizagem significativa (3.98) e gosto pela tecnologia (3.94). O trabalho colaborativo obteve média mais baixa (3.75), sugerindo necessidade de metodologias mais orientadas para cooperação.

Gráfico 2.1 - Médias das Respostas dos Alunos



Os professores reconheceram elevada motivação dos alunos (4.47) e melhoria do desempenho (3.76). Contudo, apontaram lacunas no apoio técnico (3.2) e formação contínua (3.38).

Gráfico 2.2 - Médias das Respostas dos Professores



Ambos os grupos valorizaram os LED, embora os professores sejam mais críticos quanto às condições de suporte. Verificaram-se correlações significativas entre motivação, aprendizagem e trabalho colaborativo.

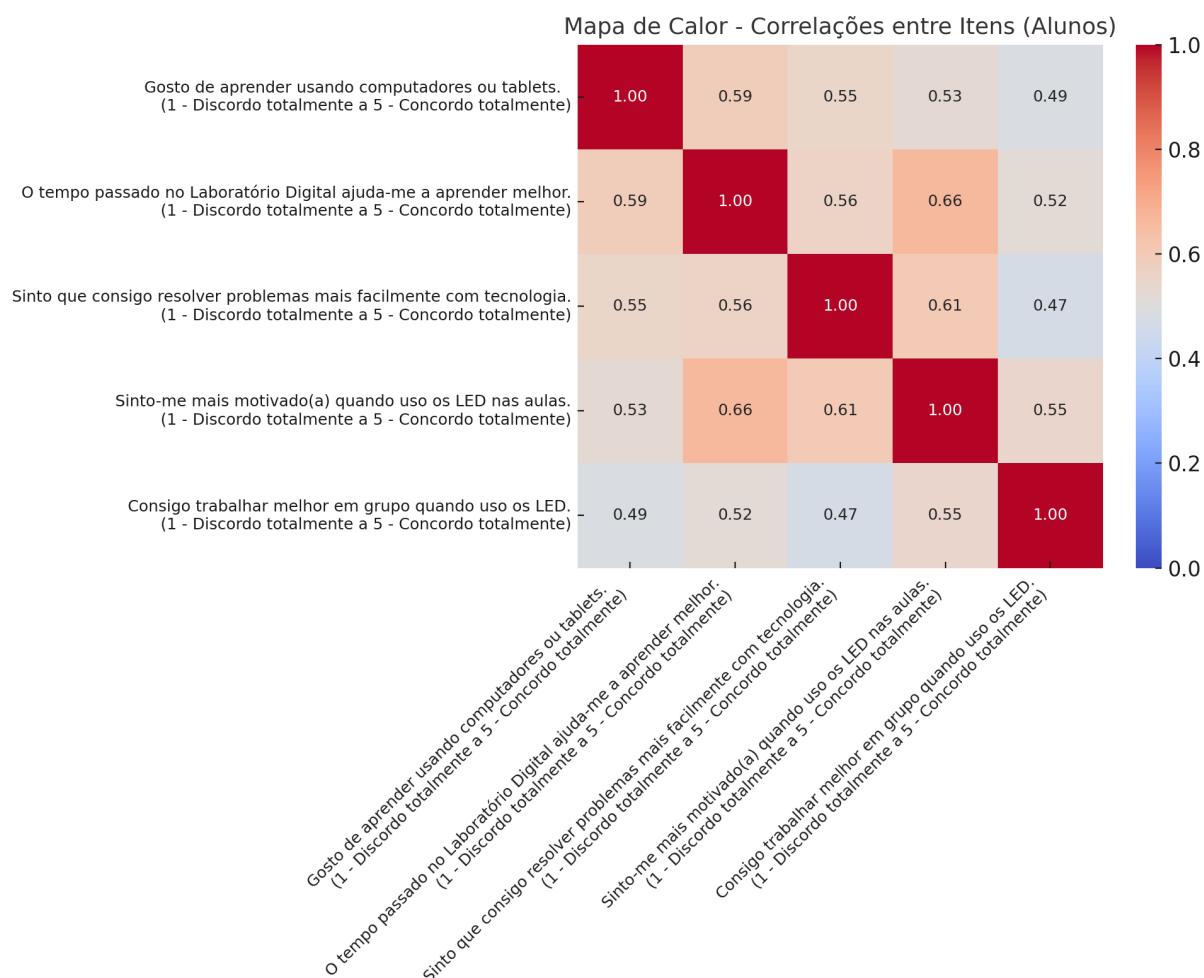
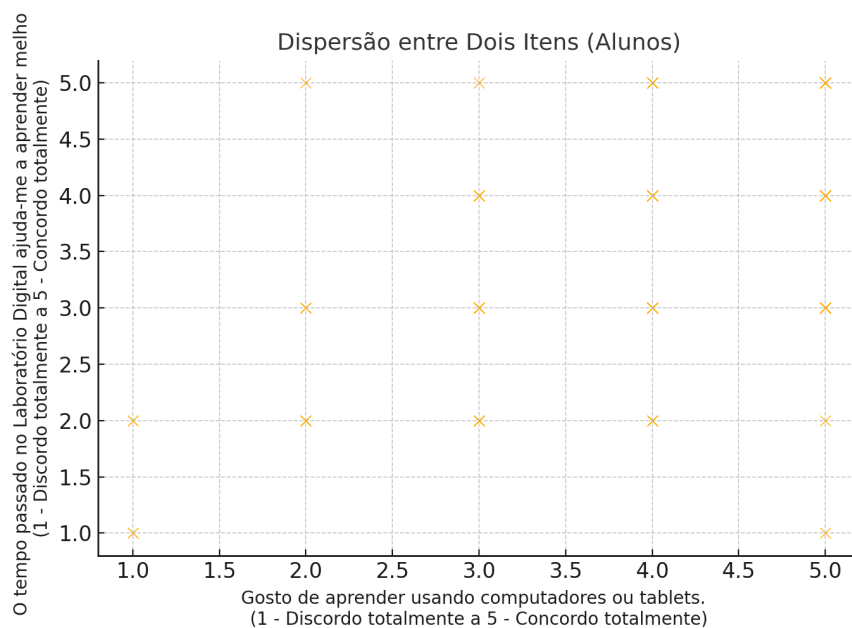
Gráfico 2.3 - Mapa de Calor das Correlações entre Itens (Alunos)**Gráfico 2.4 - Dispersão entre Dois Itens (Alunos)**

Gráfico 2.5 - Correlações (Professores)

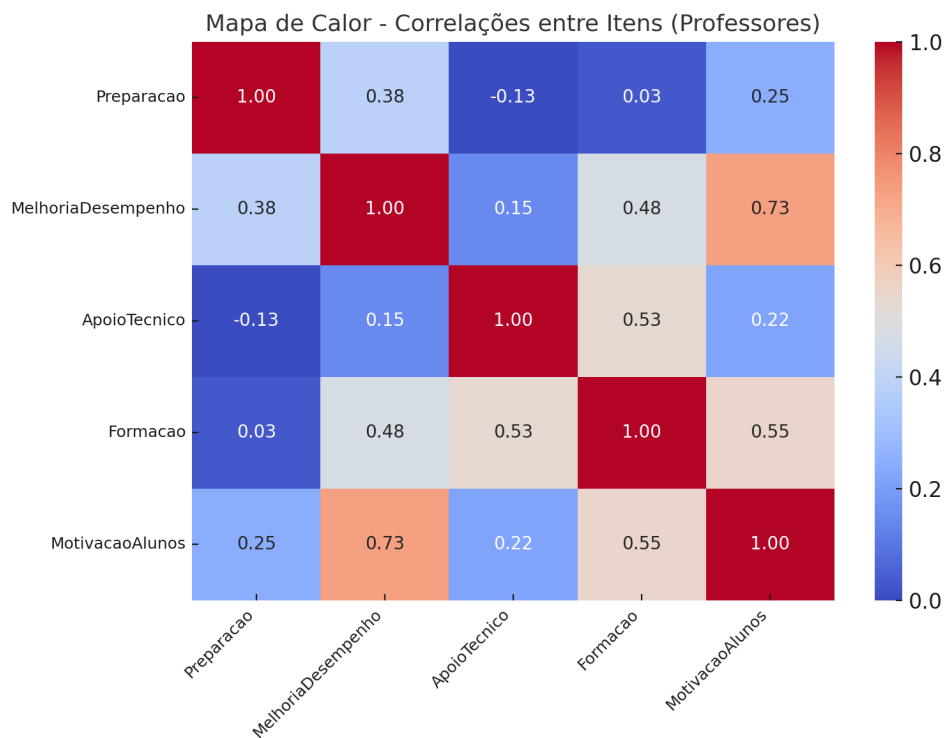
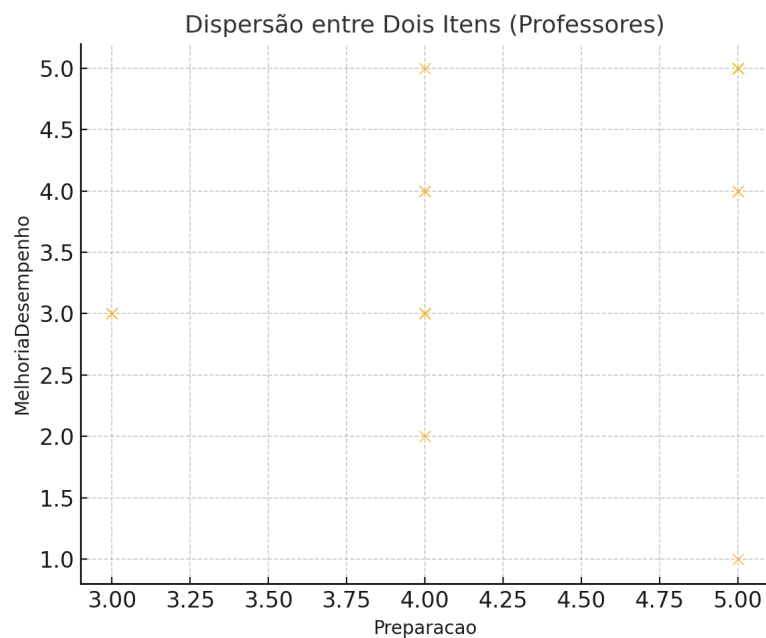


Gráfico 2.6 - Dispersão entre Itens (Professores)



2.8. Discussão

Os resultados confirmam o potencial dos LED como ambientes promotores de motivação, envolvimento e competências digitais, alinhando-se com a literatura. Persistem desafios relacionados com formação docente e infraestrutura, reforçando a necessidade de políticas educativas robustas.

2.9. Proposta de valor e resultados

A proposta de valor no processo de mentoria concretizou-se no projeto “Avaliação do Impacto dos Laboratórios de Educação Digital no 3.º Ciclo”, orientado para produzir conhecimento empírico útil a decisores públicos e líderes escolares, destacando-se a consolidação do desenho metodológico e a análise integrada dos resultados como momentos decisivos do percurso. O principal resultado do processo de mentoria foi um relatório científico estruturado, acompanhado de instrumentos de recolha e análise de dados. Verificou-se o reforço das competências científicas da mentorada e a produção de conhecimento aplicável à decisão pública. Espera-se que o projeto contribua para a formulação e melhoria de políticas educativas, reforçando práticas de avaliação e responsabilidade pública.

3. Conclusão

Os Laboratórios de Educação Digital afirmam-se como instrumentos estratégicos na transformação digital das escolas, promovendo inovação pedagógica, motivação e desenvolvimento de competências digitais. A sua eficácia depende de investimento contínuo em formação docente, apoio técnico e cultura organizacional orientada para a mudança.

Mais do que infraestruturas tecnológicas, os LED constituem dispositivos de modernização institucional. A sustentabilidade do projeto exige disseminação, replicabilidade e integração em redes de inovação pública.

Mensagem Final

A experiência de mentoria constituiu um exercício de aprendizagem partilhada, demonstrando que, quando orientada para resultados, a mentoria contribui para uma Administração Pública mais inovadora, reflexiva e sustentável.

Referências Bibliográficas

- Almeida, M. E. B., & Valente, J. A. (2011). *Tecnologias e currículo: trajetórias convergentes ou divergentes na prática docente?* Paulus.
<http://educa.fcc.org.br/pdf/sest/n38/1414-5138-sest-38-00263.pdf>
- Comissão Europeia. (2021). *Plano de Ação para a Educação Digital 2021–2027*.
<https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological Pedagogical Content Knowledge: A framework for teacher knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017–1054.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x>
- Moran, J. M. (2015). Metodologias ativas para uma aprendizagem mais profunda. *Revista Didática*, 2(1), 15–23.
https://moran.eca.usp.br/wp-content/uploads/2013/12/metodologias_moran1.pdf
- Papert, S. (1980). *Mindstorms: Children, computers, and powerful ideas*. Basic Books.
https://worrydream.com/refs/Papert_1980_-_Mindstorms,_1st_ed.pdf
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1–6.
<https://www.emerald.com/oth/article-abstract/9/5/1/317714/Digital-Natives-Digital-Immigrants-Part-1?redirectedFrom=fulltext>
- Redecker, C. (2017). *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*. Publications Office of the European Union.
https://joint-research-centre.ec.europa.eu/index_en
- Selwyn, N. (2016). *Education and Technology: Key Issues and Debates* (2nd ed.). Bloomsbury Academic. <https://www.bloomsbury.com/in/education-and-technology-9781350145566/>
- Tondeur, J., van Braak, J., Ertmer, P. A., & Ottenbreit-Leftwich, A. (2017). Understanding the relationship between teachers' pedagogical beliefs and technology use in education: A systematic review. *Educational Technology Research and Development*, 65(3), 555–575.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11423-016-9481-2>

NOTAS FINAIS

O Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança afirma-se, ao longo das suas edições, como muito mais do que um mecanismo de desenvolvimento individual. Os percursos aqui apresentados demonstram que a mentoria, quando estruturada, acompanhada e ancorada em desafios reais da Administração Pública, se constitui como um verdadeiro instrumento de transformação organizacional e de criação de valor público.

As experiências reunidas neste Caderno evidenciam que investir nas pessoas, no seu autoconhecimento, na sua capacidade de reflexão crítica e na sua autonomia de ação, é investir diretamente na qualidade das respostas públicas. Os projetos desenvolvidos mostram que a inovação na Administração Pública não nasce apenas de reformas estruturais ou de novos instrumentos normativos, mas também da coragem de questionar práticas, de experimentar soluções e de aprender em conjunto.

Num contexto marcado por elevada complexidade e exigência, o PMIL tem criado condições para que profissionais possam parar, refletir, ganhar clareza e agir de forma mais consciente e estratégica. Essa reflexão tem-se traduzido em decisões mais consistentes, práticas mais alinhadas e impactos mais sustentáveis.

Mais uma vez este Caderno dá voz a profissionais que aceitaram partilhar os seus desafios, as suas aprendizagens, e transformar experiências individuais em conhecimento coletivo. Ao fazê-lo, contribuem para uma Administração Pública mais reflexiva, colaborativa e preparada para enfrentar os desafios do presente e do futuro.

O PMIL confirma, assim, que liderar e inovar no setor público é um exercício profundamente humano: exige propósito, escuta, confiança e compromisso com o bem comum. É neste cruzamento entre desenvolvimento pessoal, aprendizagem organizacional e serviço público que reside a força deste Programa e a sua relevância estratégica para a Administração Pública portuguesa.

