14-01-2025

PROGRAMA DE MENTORIA MULTIGERACIONAL | GUIA+

Relatório Final de Projeto

"A retenção de talentos é uma questão de criar um lugar onde as pessoas queiram estar."
– *Denise Morrison*, ex-CEO da Campbell Soup Company.

GRUPO 1
ANA COSTA PAULA
CÉLIA VIEIRA
CARLOS MIGUEL DUARTE
ORLANDO COSTA
PEDRO GUERREIRO
RICARDO VELOSO CARVALHO
SUSANA OURIVES
TELMA GASPAR

Curso FA>AP Dirigentes

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS 2
ÍNDICE DE TABELAS 2
LISTA DE ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS 3

INTRODUÇÃO 4
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO 4
1.1. ENQUADRAMENTO 4
1.2. ÂMBITO E OBJETIVO 5
1.3. ANÁLISE SWOT 5
2. METODOLOGIA 6
3. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO 6
3.1 RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS 6
3.2. ATIVIDADES/TAREFAS 7
3.3. DIAGRAMA DE GANTT & MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (RASCI) 7
3.4. ANÁLISE DE RISCO 8
4. ALOCAÇÃO DE RECURSOS 8
4.1. ORÇAMENTO 8
4.1.1. ENCARGOS COM PESSOAL 9
5. RESULTADOS ESPERADOS 9
CONCLUSÃO 10

BIBLIOGRAFIA 11

ANEXOS 12

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. – Descrição das Atividades e Tarefas

Figura 2. – Diagrama de Gantt

Figura 3. – Matriz de Responsabilidades (RASCI)

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. – Matriz SWOT

Tabela 2.1. – Matriz de Gestão de Riscos

Tabela 2.2. – Matriz de Riscos (Grau de Risco)

Tabela 3. – Orçamento do projeto | Receita

Tabela 4. – Orçamento do projeto | Despesa

Tabela 5. – Afetação da equipa do projeto

Tabela 6. – Encargos com pessoal

Tabela 7. – Resultados esperados e indicadores de sucesso

Tabela 8 – Formulário Projeto Final Grupo 1

LISTA DE ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AP – Administração Pública

FA>AP – Formação Avançada na Administração Pública

GUIA+ – Programa de Mentoria Multigeracional

IPS – Instituto Politécnico de Setúbal

ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

PBL – *Project-Based Learning*

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

INTRODUÇÃO

O presente relatório final de projeto foi elaborado no âmbito da 4ª Edição da FA>AP (Formação Avançada na Administração Pública), promovida pelo ISCTE-IUL, e no seguimento do conteúdo validado no FORMULÁRIO Projeto Final Grupo 1 (em anexo). O projeto apresenta uma proposta de implementação de um Programa de Mentoria Multigeracional designado GUIA+, bastante promissor no que respeita à capacidade de atrair e reter novos talentos na Administração Pública (AP).

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Programa de Mentoria – GUIA+

O Programa de Mentoria é um processo de integração e acompanhamento personalizado, num determinado período temporal, de natureza confidencial. Baseia-se numa relação entre duas pessoas, uma pessoa mais experiente (Mentor/a), e uma outra menos experiente (Mentorado/a), estando a primeira disponível para ensinar e preparar o/a Mentorado/a que, por sua vez, está disponível para aprender e desenvolver as suas capacidades profissionais, mas também pessoais, beneficiando assim das competências do Mentor.

Pretende-se que o GUIA+ proporcione a colaboração ativa entre as diferentes gerações, de forma a explorar soluções práticas e inovadoras para problemas complexos, através da partilha de conhecimentos e experiências.

1.1. ENQUADRAMENTO

A gestão multigeracional apresenta-se como um desafio complexo no contexto da AP em Portugal, especialmente no que se refere à atração e retenção de talentos. Requer uma abordagem dinâmica e ajustável que reconheça e respeite as diferenças das gerações enquanto promove um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo.

Cada geração evidencia um conjunto único de experiências e expectativas: os *Baby Boomers* e a Geração X geralmente valorizam a estabilidade no emprego, a hierarquia clara e o reconhecimento pela lealdade e dedicação. Estão habituados a estruturas organizacionais tradicionais e podem ver as mudanças tecnológicas com ceticismo ou resistência. Em contraste, os *Millennials* e a Geração Z cresceram num mundo digital e estão acostumados a uma comunicação rápida e constante, à flexibilidade no trabalho e à busca de realização pessoal e profissional nas suas carreiras.

Esta diversidade de perspetivas enriquece a cultura organizacional, mas também apresenta desafios significativos. A importância desses desafios é intensificada pela

necessidade crescente de modernizar a AP, o que requer a adoção de práticas inovadoras que aproveitem novas tecnologias. A capacidade de atrair e reter jovens talentos, que possuem competências tecnológicas avançadas e novas perspetivas, é essencial para o futuro de uma AP que procura ser eficiente e responsiva.

1.2. ÂMBITO E OBJETIVO

O Programa de Mentoria Multigeracional GUIA+ é um projeto-piloto a implementar no Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) e terá a duração de seis meses.

Trata-se de uma estratégia que visa promover a troca de conhecimentos, habilidades e experiências entre diferentes gerações dentro de uma organização. É um programa que permitirá que os funcionários mais jovens aprendam com os mais experientes, enquanto os mais velhos podem beneficiar das competências tecnológicas das gerações mais jovens. Envolve a criação de pares mentor-mentorados, onde os mentores oferecem orientação, apoio e *feedback* construtivo aos mentorados, ajudando-os a alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais.

Objetivos do GUIA+:

- **Transmissão de conhecimento e experiência**: Facilitar a transmissão de conhecimento e experiência dos mentores para os mentorados;
- **Desenvolvimento profissional**: Ajudar os mentorados a desenvolver habilidades e competências necessárias para o seu crescimento profissional;
- **Coesão e inclusão**: Promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e coeso, onde diferentes gerações se sentem valorizadas e respeitadas;
- **Inovação e criatividade**: Estimular a inovação e a criatividade ao combinar diferentes perspetivas e abordagens.

1.3. ANÁLISE SWOT

A matriz SWOT permite identificar os fatores positivos, forças e oportunidades, e fatores negativos, fraquezas e ameaças, ajudando no planeamento estratégico do projeto, nomeadamente na identificação dos objetivos e riscos, bem como no apoio à decisão sobre os melhores cenários. Na tabela 1, em anexo, apresenta-se a Matriz SWOT.

Tabela 1. - Matriz SWOT

A análise SWOT do projeto revela que o programa possibilitará a transferência de conhecimento e melhora a colaboração entre gerações, aumentando a coesão e o desenvolvimento de competências. Contudo, o programa pode enfrentar resistência à mudança o que implicará um investimento na formação. O programa permitirá oferecer

oportunidades para a introdução de novas tecnologias, mas será necessário garantir o comprometimento dos dirigentes para que o programa tenha sucesso. Em suma, enquanto a inovação tecnológica é uma oportunidade, a estabilidade e o apoio da liderança são fundamentais para o êxito do programa GUIA+.

2. METODOLOGIA

No Programa de Mentoria Multigeracional GUIA+, as metodologias ativas como *Project-Based Learning* (PBL), Teoria da Complexidade e *Wicked Problems* podem ser aplicadas de forma estratégica para maximizar a aprendizagem e a interação entre as gerações, promovendo um ambiente dinâmico e colaborativo.

No Programa de Mentoria GUIA+ irá ser utilizada uma abordagem híbrida das três metodologias com o objetivo de proporcionar um ambiente dinâmico e desafiador, promovendo a colaboração ativa entre as gerações de forma a explorar soluções práticas e inovadoras para problemas complexos, promovendo uma aprendizagem contínua onde gerações mais jovens adquirem *insights* valiosos enquanto os mais velhos se atualizam. Este processo estimula, também, o pensamento crítico e criativo, incentivando múltiplas perspetivas e soluções alternativas, além de desenvolver competências essenciais para o futuro, como capacidade colaborativa, pensamento sistémico e adaptabilidade. Assim, utilizar-se-á:

- O **PBL** para resolver questões específicas que fortaleçam as relações entre as gerações;
- Aplicação dos princípios da **Teoria da Complexidade** para ajustar o programa às dinâmicas do grupo;
- Introdução do conceito de ***Wicked Problems*** para envolver os participantes em desafios mais amplos, estimulando reflexão e inovação.

3. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

O desenvolvimento do plano do projeto foi efetuado considerando as fases, atividades e abordagens aplicáveis descritas no Project Management Institute (2017).

3.1 RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS

Recursos humanos – será necessária uma equipa multidisciplinar, constituída por elementos com vasta experiência nesta área, de modo a garantir eficazmente a execução do Programa de Mentoria GUIA+. Os recursos serão internos, e a equipa será constituída por: um gestor de projeto e sete elementos (um especialista de sistemas de informação; um técnico de sistemas de informação; um assistente técnico; e quatro

técnicos superiores, um da área financeira, um da área de comunicação e dois da área de formação).

Recursos materiais – será necessária a alocação de salas para as ações de capacitação e realização do evento de apresentação de resultados, bem como materiais para impressão de folhetos e equipamento necessário para a divulgação do projeto.

3.2. ATIVIDADES/TAREFAS

As atividades e tarefas deste projeto podem agrupar-se em cinco áreas de atuação: 1) Planeamento do projeto-piloto, 2) Diagnóstico e levantamento de requisitos, 3) Conceção e desenvolvimento, 4) Implementação e monitorização do Programa-Piloto e 5) Avaliação e encerramento do projeto.

Na figura 1, em anexo, apresenta-se a descrição de cada atividade e tarefa do projeto.

Figura 1. – Atividades e Tarefas do projeto

3.3. DIAGRAMA DE GANTT & MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (RASCI)

Os Diagramas de Gantt constituem-se como um método de planeamento do fator Tempo do projeto. A sua fácil leitura proporciona a visualização do progresso das atividades ao longo do projeto.

Na figura 2, em anexo, apresenta-se o Diagrama de Gantt do projeto.

Figura 2. – Diagrama de Gantt

Uma Matriz de responsabilidades do projeto é usada para ilustrar as conexões entre atividades, e respetivos entregáveis, e os membros da equipe e partes interessadas do projeto. É um modelo que descreve a participação de várias funções na conclusão das atividades, tarefas e respetivos entregáveis de um projeto. Na Matriz de Responsabilidades RASCI, as cinco responsabilidades principais, usualmente, utilizadas são: R - Responsável; A - Autoriza; S - Suporta; C - Consultado; I - Informado.

Na figura 3, em anexo, apresenta-se a Matriz de Responsabilidades (RASCI) do projeto.

Figura 3. – Matriz de Responsabilidades (RASCI)

3.4. ANÁLISE DE RISCO

A análise de risco constitui-se como uma peça fundamental no presente projeto, pois permite identificar eventuais problemas que poderão vir a impactar negativamente a implementação e desenvolvimento do programa e, desta forma, contribuirá para evitar ou mitigar os riscos associados.

Efetuar a análise de risco contribui para melhor alcançar as expetativas ao mesmo tempo que permite a preparação de ações perante a ocorrência de riscos que podem afetar decisivamente o projeto.

Assim, a presente análise de risco, permite-nos:

- Identificar riscos ou ameaças;
- Identificar se o risco é humano ou relativo ao software;
- Valorar a probabilidade de ocorrência dos riscos identificados e as suas consequências;
- Identificar recomendações de controlo, de modo a evitar, mitigar, transferir ou aceitar o risco;
- Implementar a execução de medidas tendentes à remoção ou redução dos riscos;
- Monitorização constante do projeto.

Na tabela 2.1., em anexo, apresenta-se a Matriz de Gestão de Riscos do projeto.

Tabela 2.1. – Matriz de Gestão de Riscos

4. ALOCAÇÃO DE RECURSOS

4.1. ORÇAMENTO

O orçamento do projeto foi elaborado considerando o classificador económico das receitas e das despesas públicas (Governo, 2002) e o definido pela Assembleia da República (2015), bem como o descrito pela Estrutura de Missão Recuperar Portugal (2021a, 2021b).

O orçamento global do projeto de mentoria multigeracional GUIA+ é de 110.000,00€ e será financiado pelo Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), Dimensão Transição Digital, TD-C19-i07 – Capacitação da Administração Pública.

O orçamento destina-se, maioritariamente, a suportar as despesas com o pessoal (82,94%), seguido das despesas com a aquisição de bens e serviços (15,82%) e, por fim, das despesas de capital (imobilizado) (1,24%).

O orçamento proposto assegura que o programa de mentoria multigeracional GUIA+ possa operar de maneira eficiente e alcançar os seus objetivos de promover a integração e a colaboração multigeracional, melhorando a comunicação, a adaptação tecnológica e a retenção de talentos na entidade piloto que é o IPS.

Nas tabelas 3 e 4, em anexo, apresentam-se, respetivamente, as receitas e as despesas do Orçamento do projeto.

Tabela 3. – Orçamento de projeto | Receita

Tabela 4. – Orçamento do Projeto | Despesa

4.1.1. ENCARGOS COM PESSOAL

Nas tabelas 5 e 6, em anexo, apresentam-se, respetivamente, a afetação da equipa e os encargos com o pessoal do projeto.

Tabela 5. – Afetação da equipa do projeto

Tabela 6. – Encargos com o pessoal

5. RESULTADOS ESPERADOS

O programa de mentoria multigeracional GUIA+ poderá proporcionar inúmeros benefícios, que podem ser medidos através de indicadores de sucesso claramente definidos. Na tabela 7, em anexo, apresenta-se uma análise dos resultados esperados e como poderão os mesmos ser avaliados.

Tabela 7. – Resultados esperados e indicadores de sucesso

CONCLUSÃO

Um programa de mentoria num serviço da AP pode trazer benefícios significativos, tanto na transferência de conhecimento entre gerações, como no desenvolvimento de competências. Trabalhadores mais experientes, como os das gerações *baby boomer* e geração X podem partilhar os seus valores e conhecimentos adquiridos ao longo dos anos com as gerações mais jovens, como os *millennials* e a geração Z. Essa troca de conhecimento vai contribuir para a integração mais rápida dos novos colaboradores e melhorar a eficiência organizacional, enquanto promove a colaboração entre gerações.

A retenção de talentos é um dos principais resultados esperados, na medida em que tentamos proporcionar um ambiente de aprendizagem contínua e apoiado. É expectável que a mentoria motive os colaboradores mais jovens a permanecerem na organização, enquanto as gerações mais experientes podem encontrar na mentoria uma certa valorização.

A mentoria contribui para uma AP mais coesa, adaptável e inovadora. Com a monitorização adequada e com a definição de indicadores claros é possível avaliar os resultados do programa GUIA+, pretendendo-se tornar o serviço mais atrativo para profissionais de todas as idades, atrair e reter talentos qualificados, respondendo melhor às necessidades da sociedade.

BIBLIOGRAFIA

Assembleia da República. (2015). "Lei n.º 151/2015". Diário da República Série I, 178 (setembro): 7566-7584. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/151-2015-70262477

Governo. (2002). "Decreto-Lei n.º 26/2002". Diário da República Série I-A, 38 (fevereiro): 1156-1191. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/26-2002-284358

Estrutura de Missão Recuperar Portugal. (2021a). Contratualização de Investimentos com os Beneficiários. ORIENTAÇÃO TÉCNICA N.º 1/2021. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://recuperarportugal.gov.pt/wp-content/uploads/2024/04/N1-2021.pdf

Estrutura de Missão Recuperar Portugal. (2021b). Regras Gerais de aplicação dos fundos europeus atribuídos a Portugal através do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). ORIENTAÇÃO TÉCNICA N.º 3/2021. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://recuperarportugal.gov.pt/wp-content/uploads/2024/04/N3-2021.pdf

Project Management Institute. (2017). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.). Project Management Institute.

ANEXOS

Figura 1. – Atividades e Tarefas do projeto

Áreas de atuação	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E TAREFAS DO PROJETO
1) Planeamento do projeto-piloto	Nesta fase, são definidos os objetivos do programa, as metas a serem alcançadas e os recursos necessários. No planeamento precede, também, a elaboração do cronograma de atividades, a identificação do público-alvo, dos *stakeholders* e a realização de inquéritos, para recolha de dados e obtenção de uma compreensão mais aprofundada das necessidades e expectativas dos futuros participantes, bem como a criação de grupos focais com representantes de cada geração para discutir soluções. O GUIA+ terá uma duração de seis meses e envolverá várias etapas para garantir a sua eficácia e sucesso. No projeto é imprescindível identificar-se os *stakeholders* ou partes interessadas. No GUIA+ as partes interessadas são as Entidades Públicas, os cidadãos, o Governo e os funcionários e agentes da AP. O efeito será em cascata, pois trabalhadores motivados e experientes são uma mais-valia para uma AP mais e eficiente e responsiva.
2) Identificação de mentores e mentorados	Devem ser selecionados para mentores trabalhadores mais experientes e qualificados, capazes de fornecer orientação e apoio eficazes aos mentorados. Os mentores serão escolhidos com base em critérios como a experiência profissional, as capacidades de comunicação e a disposição para ensinar. O/A Mentor/a deve: ❖ Efetuar o diagnóstico das necessidades do/a Mentorado/a e das áreas de melhoria (primeira sessão entre o/a Mentor/a e o/a Mentorado/a); ❖ Contratualizar o Acordo de Mentoria (termos do compromisso, planeamento e calendarização do acompanhamento em Mentoria); ❖ Construir em conjunto o Plano de Trabalho focado em objetivos para alcançar as melhorias. Trata-se de um documento dinâmico na medida em que pode sofrer reajustes de acordo com a evolução do processo; ❖ Registar as Sessões de Mentoria com uma breve descrição conjunta acerca das atividades desenvolvidas respeitantes a cada objetivo previamente estabelecido no Plano de Trabalho. Após a seleção dos mentores, a próxima etapa será a identificação dos mentorados. Os mentorados serão escolhidos entre os trabalhadores que possam beneficiar mais do programa de mentoria. Este processo visa garantir que os mentorados estejam motivados e dispostos a participar ativamente no programa.
3) Conceção e desenvolvimento	Esta fase envolve o desenvolvimento de ferramentas e materiais de formação. Serão criados recursos, incluindo manuais e uma app, para apoiar tanto os mentores quanto os mentorados. Com estes recursos, os participantes terão acesso a informações essenciais e a ferramentas práticas que facilitarão a comunicação e a colaboração ao longo do programa de mentoria. Além disso, a app fornecerá um meio acessível e interativo para acompanhamento do progresso e troca de *feedback*, garantindo que todos estejam alinhados e envolvidos no processo. Com os materiais de formação desenvolvidos, a fase seguinte passa pelo emparelhamento do par mentor-mentorado. Esta etapa é crucial, pois o sucesso da mentoria depende de uma boa correspondência entre os mentores e mentorados. O emparelhamento será feito com base em interesses comuns, objetivos de desenvolvimento e compatibilidade de personalidade.
4) Implementação e monitorização do Programa-Piloto	Na fase de implementação do projeto-piloto, os pares de mentoria começarão a reunir-se regularmente, conforme definido no cronograma. As sessões de mentoria incluirão discussões sobre objetivos, desafios e progresso, com os mentores fornecendo orientação e *feedback* contínuos. Este período será crucial para estabelecer uma dinâmica produtiva entre mentores e mentorados, garantindo que ambos possam explorar e superar os desafios juntos. As reuniões regulares não só fortalecerão a comunicação e a confiança mútua, mas também permitirão que os mentorados façam um progresso contínuo nas suas áreas de desenvolvimento, com o apoio e a orientação dos mentores experientes. A monitorização será uma etapa contínua ao longo do programa. Serão realizados *feedbacks* regulares para avaliar o progresso de cada par mentor-mentorado e identificar quaisquer áreas que necessitem de ajustes. Durante o programa, serão feitas reformulações e melhorias contínuas com base no *feedback* dos participantes e nas observações da monitorização, por forma a garantir que o programa responda eficazmente às necessidades de todos os envolvidos.
5) Avaliação e encerramento do projeto	Por fim, ao término dos seis meses, será realizada uma avaliação completa e ocorrerá o encerramento do projeto-piloto. A avaliação inclui a recolha de *feedbacks* detalhados dos participantes, a medição do cumprimento dos objetivos estabelecidos e a análise do impacto do programa. A avaliação do/a Mentorado/a tem como objetivo validar se a integração no serviço foi ao encontro das suas necessidades e expectativas, se lhe proporcionaram o desenvolvimento de competências desejado, e aferir os níveis de satisfação relativos ao Programa.

Figura 2. – Diagrama de Gantt

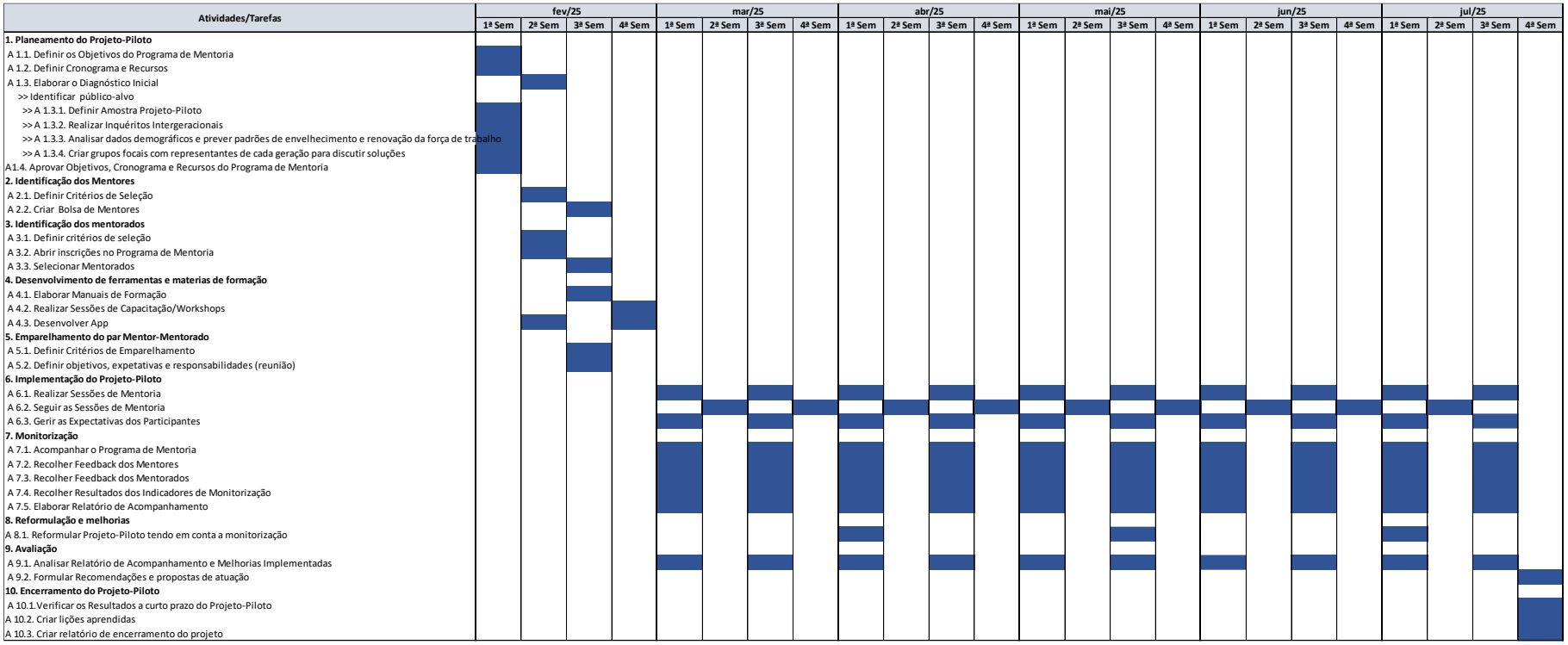

Figura 3. – Matriz de Responsabilidades (RASCI)

MODELO RASCI — A Autoriza | R Responsável | S Suporta | C Consultado | I Informado

Projeto-Piloto Guia+	Conselho Geral do IPS	Patrocinador do Projeto (Pró-Presidente)	Gestor de Projeto	Técnico Superior 1 (Formação)	Técnico Superior 2 (Formação)	Especialista de sistemas de informação	Técnico de sistemas de informação	Assistente Técnico (administrativo)	Técnico Superior 3 (Área Financeira)	Técnico Superior 4 (Área Comunicação)	Mentores (5)	Mentorados (5)	Consultor (desenvolvimento app)
	Liderança do projeto		Membros da equipe do projeto								Sub-equipes de projeto		Recursos Externos
1. Planeamento do Projeto-Piloto													
A 1.1. Definir os Objetivos do Programa de Mentoria	I	C	A/R	S	S	I	I	I	I	I	C	C	C
A 1.2. Definir Cronograma e Recursos	I	C	A/R	C	C	I	I	I	I	I	I	I	C
A 1.3. Elaborar o Diagnóstico Inicial	I	I	A/R	S	S	I	I	I	I	I	C	C	C
>> Identificar público-alvo													
>> A 1.3.1. Definir Amostra Projeto-Piloto	I	I	I	A/R	S	C	C	I	I	I	I	I	C
>> A 1.3.2. Realizar Inquéritos Intergeracionais	I	I	I	A/R	S	C	C	I	I	I	C	C	C
>> A 1.3.3. Analisar dados demográficos e prever padrões de envelhecimento e renovação da força de trabalho	I	I	I	A/R	S	C	C	I	I	I	I	I	C
>> A 1.3.4. Criar grupos focais com representantes de cada geração para discutir soluções	I	I	I	A/R	S	C	C	I	I	I	C	C	I
A1.4. Aprovar Objetivos, Cronograma e Recursos do Programa de Mentoria	A	R	C	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
2. Identificação dos Mentores													
A 2.1. Definir Critérios de Seleção	I	I	A	S	R	C	C	I	I	I	C	C	I
A 2.2. Criar Bolsa de Mentores	I	I	I	S	A/R	C	C	I	I	I	S	C	I
3. Identificação dos mentorados													
A 3.1. Definir critérios de seleção	I	I	A	S	R	C	C	I	I	I	C	S	I
A 3.2. Abrir inscrições no Programa de Mentoria	I	I	A	S	R	C	C	I	I	I	C	S	I
A 3.3. Selecionar Mentorados	I	I	I	S	A/R	C	C	I	I	I	I	I	I
4. Desenvolvimento de ferramentas e materias de formação													
A 4.1. Elaborar Manuais de Formação	I	I	I	A/R	S	C	C	I	I	I	I	I	I
A 4.2. Realizar Sessões de Capacitação/Workshops	I	I	A	R	S	I	I	I	I	I	S	S	I
A 4.3. Desenvolver App	I	I	A	C	C	S	S	I	I	I	I	I	R
5. Emparelhamento do par Mentor-Mentorado													
A 5.1. Definir Critérios de Emparelhamento	I	I	A	S	R	I	I	I	I	I	C	C	I
A 5.2. Definir objetivos, expetativas e responsabilidades (reunião)	I	I	A	S	R	I	I	I	I	I	C	C	I
6. Implementação do Projeto-Piloto													
A 6.1. Realizar Sessões de Mentoria	I	I	I	A	S	I	I	I	I	I	R	S	I
A 6.2. Seguir as Sessões de Mentoria	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	A/R	S	I
A 6.3. Gerir as Expectativas dos Participantes	I	I	A	R	S	I	I	I	I	I	C	C	I
7. Monitorização													
A 7.1. Acompanhar o Programa de Mentoria	I	I	I	S	A/R	S	S	I	I	I	C	C	C
A 7.2. Recolher Feedback dos Mentores	I	I	I	S	A/R	I	I	I	I	I	S	I	I
A 7.3. Recolher Feedback dos Mentorados	I	I	I	S	A/R	I	I	I	I	I	I	S	I
A 7.4. Recolher Resultados dos Indicadores de Monitorização	I	I	I	S	A/R	S	S	I	I	I	I	I	C
A 7.5. Elaborar Relatório de Acompanhamento	I	I	A	S	R	I	I	I	I	I	I	I	C
8. Reformulação e melhorias													
A 8.1. Reformular Projeto-Piloto tendo em conta a monitorização	C	A	R	S	S	C	C	I	I	I	I	I	C
9. Avaliação													
A 9.1. Analisar Relatório de Acompanhamento e Melhorias Implementadas	I	I	A	R	S	S	S	I	I	I	I	I	C
A 9.2. Formular Recomendações e propostas de atuação	I	I	A	R	S	S	S	I	I	I	I	I	C
10. Encerramento do Projeto-Piloto													
A 10.1.Verificar os Resultados a curto prazo do Projeto-Piloto	I	I	R/A	S	S	C	C	C	C	C	C	C	C
A 10.2. Criar lições aprendidas	C	C	R/A	S	S	C	C	C	C	C	C	C	C
A 10.3. Criar relatório de encerramento do projeto	I	I	R/A	S	S	I	I	I	I	I	I	I	I

Tabela 1. – Matriz SWOT

Tabela 2.1. – Matriz de Gestão de Riscos

Atividade	Origem do risco	Risco identificado	Avaliação do risco [1]			Resposta	Responsáveis	Medida(s) a implementar
			PROB	GRAV	GR [2]			
1. Planeamento do Projeto-Piloto	Interno	Atrasos nas decisões	1	3		Mitigar riscos	Conselho de Gestão; e Gestor do Projeto.	Acompanhamento rigoroso dos procedimentos necessários à tomada de decisão
2. Identificação dos Mentores e Mentorados	Interno	Dificuldade na identificação de mentores	2	3		Mitigar riscos	Conselho de Gestão; Gestor de Projeto; e Equipa de Projeto.	Validação dos recursos humanos existentes
3. Conceção e desenvolvimento	Interno	Não cumprimento do cronograma aprovado	1	3		Mitigar riscos	Conselho de Gestão; Gestor de Projeto; Equipa de Projeto; Mentores; e Mentorados.	Controlo frequente do cronograma
4. Implementação e monitorização do Programa-Piloto	Interno	Dificuldades na utilização da app	1	2		Mitigar riscos	Equipa de STI; Mentores; e Mentorados.	Promover a partilha de conhecimento
5.Avaliação e encerramento do Projeto-Piloto	Externa	Avaliação negativa do programa-piloto	1	2		Mitigar riscos	Gestor do Projeto,	Elaboração de relatório de avaliação com indicação de melhorias a realizar

[1] Legenda: PROB – Probabilidade (Baixa: 1; Média: 2; Alta: 3) GRAV – Gravidade Baixa: 1; Média: 2; Alta: 3) GR – Grau de risco (Fraco: verde; Moderado: amarelo; Elevado: vermelho)
[2] Grau de risco (Fraco: verde; Moderado: amarelo; Elevado: vermelho): Conforme Matriz de Riscos (Tabela 2.2.)

Tabela 2.2. – Matriz de Riscos (Grau de Risco)

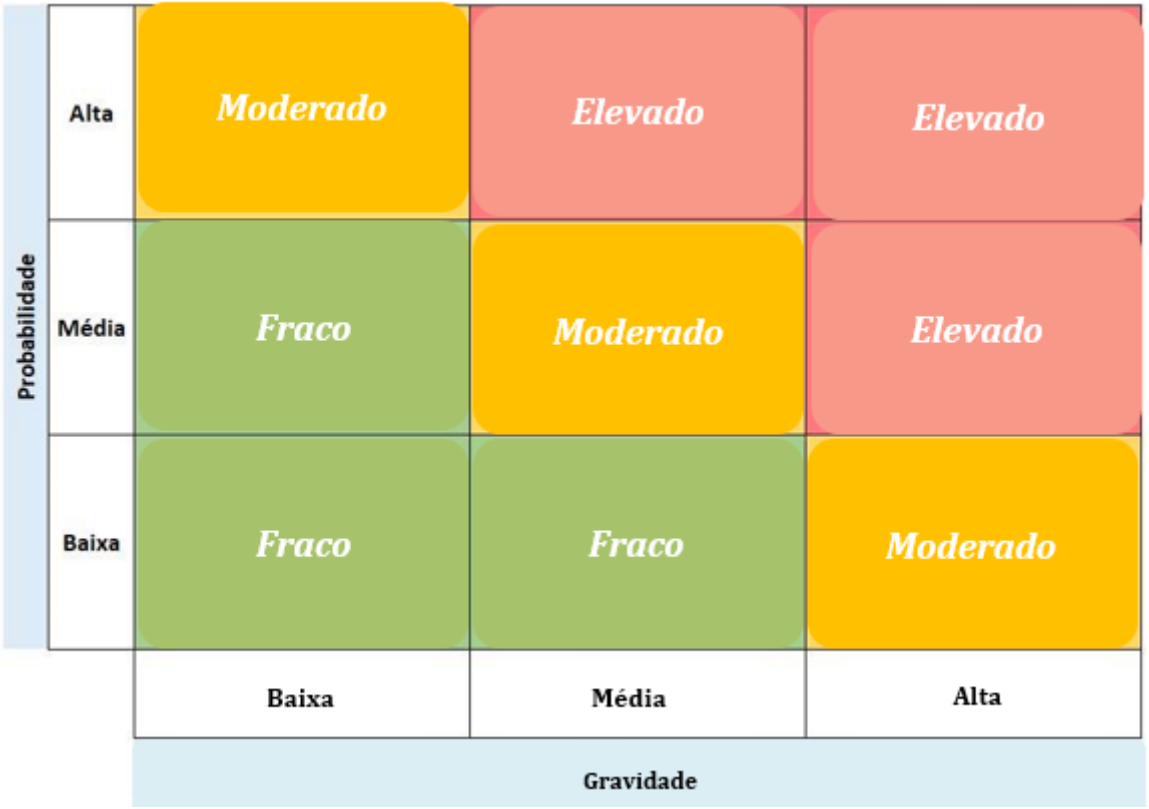

Tabela 3. – Orçamento de projeto | Receita

Orçamento de Projeto

Programa de Mentoria Guia+

receita

2025

Rúbrica Receitas	Estimativa	Real	Variância
Componente nacional	0		0
Componente Comunitária			0
483 - Plano de Recuperação e Resiliência - Subvenções			0
06.06.03.01.78 - Receitas próprias - Financiamento comunitário em projetos cofinanciados	110 000	110 000	0
Receitas Totais	**110 000**	**110 000**	**0**
Taxa de comparticipação comunitária	**100,00%**		

A fonte de financiamento considerada para o programa é a FF483, correspondente a fundos comunitários obtidos por via de candidatura ao Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), Dimensão Transição Digital, TD-C19-i07 – Capacitação da Administração Pública, que visa "…*desenvolver a oferta de formação para os trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, promover a atração de talento através de programas de estágios e promover o teletrabalho*.".

Atentos os princípios estabelecidos nos artigos 10.º, 11.º e 18.º da Lei n.º 151/2015 (Lei do Enquadramento Orçamental), considera-se que o valor da fonte de financiamento é igual ao valor da estimativa de custos.

Tabela 4. – Orçamento do Projeto | Despesa

Orçamento de Projeto

Programa de Mentoria Guia+

despesa

2025

Rúbrica Despesas	Estimativa	Real	Variância
Componente Comunitária			
483 - Plano de Recuperação e Resiliência - Subvenções			
01.01.03 - Salários	59 353		59 353
01.01.13 - Subsídio de refeição	5 544		5 544
01.01.14 - Subsídio de férias e natal	9 892		9 892
01.03.05 - Encargos de Entidade Patronal	16 446		16 446
02.01.08 - Material de Escritório	800		800
02.02.15 - Formação	2 500		2 500
02.02.16 - Seminários e similares	1 500		1 500
02.02.20 - Outros trabalhos especializados	12 000		12 000
02.02.25- Outros Serviços	600		600
07.01.07 - Equipamento Informático	1 365		1 365
Total	110 000	0	110 000

Na rubrica de **custos com o pessoal**, e considerando que os recursos humanos afetos ao projeto serão internos, de acordo com as necessidades estimadas e as suas respetivas competências e disponibilidade, o apuramento dos custos assentou nos seguintes pressupostos:

- Remunerações = valor do sistema retributivo da AP (tabelas em vigor em dezembro de 2024), de acordo com a percentagem de imputação (tempo inteiro e tempo parcial);
- Subsídio de refeição = valor diário do subsídio de refeição x 22 dias úteis x 6 meses x número de trabalhadores;
- Subsídio de férias e de Natal = nos termos da legislação em vigor, e de acordo com a percentagem de imputação;
- Encargos sobre as remunerações = aplicação dos coeficientes legalmente previstos (23,75%) aos valores que integram a base de incidência contributiva.

Na rubrica de **aquisição de bens e serviços** foram contemplados os custos operacionais necessários para o funcionamento do programa, incluindo sessões de capacitação/workshops, realização de um evento para apresentação dos resultados, desenvolvimento da plataforma e impressão de material gráfico.

Na rubrica de **aquisição de bens de capital** foi contemplado o investimento em equipamento necessário para a divulgação do projeto, nomeadamente, a aquisição de um ecrã Totem e respetiva base.

Tabela 5. – Afetação da equipa do projeto

	Designação	Nº	% de afetação
Gestor de Projeto	Gestor de Projeto	1	100,00%
Equipa de Projeto	Técnico Superior (Formação)	1	100,00%
	Técnico Superior (Formação)	1	100,00%
	Especialista de Sistemas de Informação	1	100,00%
	Técnico de Sistemas de Informação	1	100,00%
	Assistente Técnico (administrativo)	1	100,00%
	Técnico Superior (Área Financeira)	1	70,00%
	Técnico Superior (Área Comunicação)	1	30,00%

Tabela 6. – Encargos com o pessoal

Categoria	Área	Nº	Remuneração mensal	%de afetação	Remuneração anual	Encargos Sociais	Subsidio refeição Anual	Encargo Mensal	Total Custos com o Pessoal
Técnico Superior	Gestão do Projeto	1	1 915,46 €	100,00%	26 816,44 €	6 368,90 €	1 452,00 €	2 897,45 €	17 384,67 €
Técnico Superior	Formação	2	3 298,30 €	100,00%	46 176,20 €	10 966,85 €	2 904,00 €	5 025,92 €	30 155,52 €
Especialista de Sistemas de Informação	Sistemas de Informação	1	1 807,04 €	100,00%	25 298,56 €	6 008,41 €	1 452,00 €	2 740,91 €	13 704,57 €
Tecnico de Sistemas de Informação	Sistemas de Informação	1	1 070,19 €	100,00%	14 982,66 €	3 558,38 €	1 452,00 €	1 677,09 €	8 385,43 €
Assistente Técnico	Apoio administrativo	1	961,40 €	100,00%	13 459,60 €	3 196,66 €	1 452,00 €	1 520,02 €	9 120,13 €
Técnico Superior	Financeira	1	1 649,15 €	70,00%	16 161,67 €	3 838,40 €	1 452,00 €	1 798,67 €	10 792,03 €
Técnico Superior	Comunicação e marketing digital	1	1 649,15 €	30,00%	6 926,43 €	1 645,03 €	1 452,00 €	846,29 €	1 692,58 €
TOTAL					**149 821,56 €**	**35 582,62 €**	**11 616,00 €**	**16 506,35 €**	**91 234,94 €**

Tabela 7. – Resultados esperados e indicadores de sucesso

Resultados esperados	Método de avaliação	Indicador de sucesso
Melhoria na Comunicação Multigeracional	Realização de questionários periódicos para avaliar a clareza e eficácia da comunicação entre diferentes gerações.	Aumento da satisfação dos trabalhadores com a comunicação interna, medido através de pesquisas de clima organizacional.
Aumento da Produtividade e Eficiência	Comparação de métricas de desempenho antes e depois da implementação do programa, utilizando ferramentas de gestão de produtividade.	Redução do tempo necessário para completar tarefas colaborativas.
Adaptação e Competência Tecnológica	Monitoramento do uso de ferramentas tecnológicas e avaliações de competências digitais.	Maior utilização de novas tecnologias por trabalhadores de todas as idades.
Redução de Conflitos Multigeracionais	Análise de relatórios de RH sobre incidentes de conflito e feedback qualitativo de sessões de mediação.	Diminuição do número de conflitos reportados e resolvidos relacionados a diferenças geracionais.
Retenção de Talentos	Comparação das taxas de retenção de trabalhadores antes e depois da implementação do programa, além de entrevistas de saída para compreender as razões da retenção ou rotatividade.	Aumento das taxas de retenção de talentos jovens e experientes.
Satisfação e Desenvolvimento Profissional	Realização de levantamentos periódicos sobre a satisfação com programas de mentoria e desenvolvimento, além de dados de participação	Aumento na participação em programas de desenvolvimento profissional e na satisfação com oportunidades de crescimento.

Tabela 8. FORMULÁRIO Projeto Final Grupo 1

DESIGNAÇÃO DO PROBLEMA/DESAFIO (200 CARACTERES)

Desafios da gestão multigeracional - estratégias para atrair e reter talentos na Administração Pública em Portugal

DESCRIÇÃO DO PROBLEMA/DESAFIO

Numa era em que convivem diferentes gerações de trabalhadores na Administração Pública (AP) em Portugal, sentindo-se a presença dos *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964, atualmente com 60 e 78 anos, devendo destes ser considerados, para efeitos do estudo, os que ainda não atingiram a atual idade da reforma que é de 66 anos e 4 meses), da Geração X (nascidos entre 1960 e 1980, atualmente com 44 a 64 anos), Geração Y - os chamados *Millennials* (nascidos entre 1980 e 1995, atualmente com 29 a 44 anos) e Geração Z (nascidos entre 1995 e 2010, atualmente com 14 a 29 anos), cada uma com as suas expectativas, valores e estilos de trabalho, as organizações enfrentam dificuldades em criar um ambiente de trabalho que atenda às diferentes necessidades, interesses e exigências de cada grupo, tornando-se fundamental implementar estratégias para atrair e reter talentos, já que a AP precisa não apenas de inovação e adaptação às novas realidades, mas também de um plano que promova a inclusão e a colaboração intergeracional num clima de equilíbrio que beneficie tanto a eficiência organizacional quanto a satisfação dos colaboradores.

A implementação de práticas que valorizem a experiência dos mais velhos e, simultaneamente, ofereçam oportunidades de desenvolvimento e flexibilidade para as gerações mais novas pode ser o caminho para encontrar respostas aos desafios que se apresentam, entre os quais se destacam: a resistência à mudança; o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; a falta de canais de comunicação eficazes; a importância da aposta no desenvolvimento profissional e no feedback e reconhecimento com implementação de sistemas de compensações e benefícios atrativos; a necessidade de um ambiente de trabalho mais dinâmico e da modernização da cultura organizacional.

PORQUE É QUE É UM PROBLEMA OU DESAFIO COMPLEXO?

Um **problema ou desafio complexo é** caracterizado por várias interações e interdependências, o que dificulta a identificação de uma solução única ou simples. Importa ter presente algumas razões pelas quais estes desafios são considerados complexos:

- Diversidade de Fatores: Muitas vezes, envolvem múltiplos componentes, como variáveis sociais, económicas, ambientais e tecnológicas, que se inter-relacionam de formas não lineares;
- Incerteza e Ambiguidade: As consequências das ações nem sempre são previsíveis. A incerteza pode vir de informações incompletas ou da dinâmica inerente do sistema;
- Mudança Constante: O contexto destes problemas pode mudar rapidamente, tornando obsoletas as soluções previamente eficazes;
- Perspetivas Múltiplas: Diferentes *stakeholders* podem ter prioridades e metas conflituantes, o que torna a colaboração e a tomada de decisão mais desafiadoras;
- Necessidade de Abordagens Interdisciplinares: Frequentemente, é necessário integrar conhecimentos de várias disciplinas para entender e resolver o problema.
- Dificuldade de Medição: Avaliar o progresso e o impacto das soluções pode ser complicado dada a natureza multifacetada do problema.

Estas características tornam a abordagem tradicional de resolver problemas, que pode funcionar bem para questões simples ou complicadas, menos eficaz para desafios complexos.

Estas características estão presentes no problema em estudo, pois **os desafios da gestão multigeracional na AP em Portugal apresentam as seguintes dimensões críticas:**

- **Diversidade de Expectativas:** Diferentes gerações (*Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e Geração Z) têm expectativas variadas em relação ao trabalho, aos benefícios e às oportunidades de desenvolvimento. Esta diversidade pode criar tensões nas equipas, uma vez que as necessidades e prioridades podem divergir significativamente;
- **Diferenças de Comunicação:** Cada geração possui estilos de comunicação diferentes. Por exemplo, os mais jovens podem preferir comunicação digital e *feedback* imediato, enquanto os mais velhos podem valorizar comunicações face a face e *feedback* mais formal. Estas diferenças podem levar a mal-entendidos e à frustração no ambiente de trabalho;
- **Desigualdade nas Oportunidades de Carreira:** A progressão na carreira pode ser vista de maneira diferente entre as diferentes gerações. Enquanto os mais

jovens podem desejar subir rapidamente na hierarquia, os mais velhos podem valorizar a estabilidade e a segurança no emprego. Isso pode gerar descontentamento e competição nas equipas;

- **Retenção de Talentos:** A AP enfrenta o desafio de reter talentos num mercado de trabalho cada vez mais competitivo. As novas gerações tendem a procurar oportunidades que ofereçam flexibilidade, desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho inclusivo, o que pode não estar alinhado com a cultura tradicional da AP;
- **Necessidade de Inovação:** Existe uma pressão crescente por parte das gerações mais jovens para que a AP adote tecnologias modernas e estratégias inovadoras. No entanto, o setor público pode ser lento em se adaptar a essas mudanças devido a regulamentos rígidos e a burocracia, entre outros;
- **Cultura Organizacional:** A cultura na AP pode, às vezes, ser (mais) resistente a mudanças. A inclusão e a acomodação das especificidades diárias de diferentes gerações podem requerer um esforço consciente e estratégias de gestão que muitas vezes não são implementadas de forma eficaz;

Assim, **os desafios da gestão multigeracional na AP em Portugal devem ser considerados complexos**, e, consequentemente, **têm de ser tratados adequadamente atendendo a esta caraterística intrínseca**, sem o que qualquer (boa) estratégia de abordagem ao problema dificilmente será eficaz, eficiente, económica e de qualidade na resolução do mesmo.

FORNEÇA UM HISTÓRICO DO PROBLEMA, INCLUINDO COMO E QUANDO SURGIU, E AS CONDIÇÕES CONTEXTUAIS QUE INFLUENCIAM/INFLUENCIARAM O PROBLEMA/DESAFIO.

O desafio da gestão multigeracional na AP em Portugal tornou-se mais evidente nas últimas décadas, com a crescente diversidade etária dentro da AP, onde trabalham profissionais de várias gerações. Essa diversidade, no entanto, é desproporcionalmente composta por gerações mais antigas.

Esse problema intensificou-se desde a década de 1990, com o envelhecimento da população, a queda das taxas de natalidade e a emigração crescente, especialmente após a crise de 2008, reduzindo a contribuição para o rejuvenescimento demográfico.

A globalização, a digitalização e a flexibilização do mercado tornaram o setor privado mais atrativo para os jovens, enquanto as reformas da administração pública nos anos 2000 reduziram benefícios, dificultaram a progressão na carreira e aumentaram exigências, agravando a perda de atratividade do setor público.

A pandemia de COVID-19 reforçou a demanda por equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, com gerações mais jovens exigindo maior flexibilidade, algo difícil de atender na estrutura rígida da AP, que apresenta uma cultura tradicional, rígida e hierárquica dificultando a adaptação às expectativas destas gerações, que preferem modelos colaborativos, prejudicando a integração e inovação.

QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS POTENCIAIS DE NÃO TRATAR O PROBLEMA/DESAFIO?

A gestão multigeracional na AP enfrenta desafios devido às diferenças de expectativas, valores e abordagens ao trabalho entre gerações. Cada uma tem as suas próprias expectativas sobre o trabalho, comunicação e liderança. Sem uma gestão cuidadosa, os trabalhadores poderão sentir-se desvalorizados, resultando dai o aumento de conflitos, do stress, da insatisfação, do absentismo e da rotatividade. A falta de retenção de talentos qualificados também é preocupante, pois a ausência de oportunidades de crescimento poderá levar a que os trabalhadores procurem essas oportunidades no setor privado ou mesmo noutras instituições públicas. A redução de trabalhadores qualificados e experientes pode ser extremamente prejudicial, resultando numa perda de conhecimento e de competências. A redução contínua de talentos poderá comprometer não só a continuidade e a estabilidade organizacional, mas também provocar um aumento nos custos com recrutamento e formação de novos trabalhadores.

Todos esses fatores poderão impactar gravemente a produtividade e a eficiência dos serviços públicos, dificultando até a implementação de novas tecnologias e práticas mais eficientes, o que poderá levar à diminuição da qualidade dos serviços prestados e consequente ao aumento da insatisfação dos cidadãos.

QUAIS OS IMPACTOS SOCIOECONÓMICOS DO PROBLEMA/DESAFIO, NA ATUALIDADE E NO FUTURO, INCLUINDO EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS SOBRE DIFERENTES SEGMENTOS DA SOCIEDADE?

Atualmente, de acordo com a síntese estatística do emprego público (SIEP) referente a dados apurados até 30 de junho de 2024[1], o emprego no setor das administrações públicas situou-se em 749 678 postos de trabalho, correspondendo a um aumento de 0,5% (+3 831 postos de trabalho) em termos homólogos, de 0,1% face ao trimestre anterior (+632) e de +3,0% (+21 977) face a 31 de dezembro de 2011 (início da série). Este número permite percecionar os impactos socioeconómicos do emprego público.

Numa altura em que há um debate público em torno da retenção de jovens no país com maior e melhor qualificação, importa avaliar as estratégias de atração e retenção de jovens qualificados. A renovação geracional da Administração Pública será um sucesso se a estratégia de retenção analisar o presente, nomeadamente na componente salarial, progressão de carreiras e formação contínua, prever o futuro, nomeadamente o impacto que a Inteligência Artificial pode ter no desempenho dos serviços públicos e a longo termo na capacidade de reter os melhores num mercado que é concorrencial e onde alguns setores do privado conseguem proporcionar melhores condições do que o serviço público. A estratégia terá de ter em consideração a importância dos serviços públicos direta ou indiretamente nas economias das regiões e municípios que tenham estes serviços.

IDENTIFIQUE OS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS NO PROBLEMA/DESAFIO, INCLUINDO INDIVÍDUOS, GRUPOS, ORGANIZAÇÕES OU INSTITUIÇÕES. DESCREVA SEUS INTERESSES, PAPÉIS E INFLUÊNCIAS. PODEM SER ATORES FORMAIS, INFORMAIS, NACIONAIS OU INTERNACIONAIS.

Identificaram-se os seguintes interesses, papéis e influências dos principais stakeholders envolvidos no problema/desafio:

1. **Governo e Instituições Públicas**

Interesses:

- Assegurar uma gestão eficiente e eficaz na AP.
- Implementar políticas de atração e retenção de talentos para garantir a continuidade e a qualidade do serviço público.
- Modernizar a AP, alinhando-a às exigências de um mercado de trabalho competitivo.

[1] DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

Papéis:

- Estabelecer normas, diretrizes e incentivos para a gestão de pessoas.
- Alocar recursos financeiros e tecnológicos para a formação e capacitação de trabalhadores.
- Garantir a implementação de políticas de inclusão e diversidade.

Influência:

- Controlam as condições laborais e estruturais da AP, incluindo salários, benefícios e progressão de carreira.
- Impactam diretamente a atratividade da carreira pública.

2. **Trabalhadores da Administração Pública (todas as gerações)**

Interesses:

- **Geração *Baby Boomer***: estabilidade, valorização da experiência e transição para a aposentação.
- **Geração X:** equilíbrio entre vida pessoal e profissional, progressão na carreira.
- **Geração Y (Millennials):** oportunidades de desenvolvimento, inovação e propósito no trabalho.
- **Geração Z:** flexibilidade, inclusão, diversidade e maior uso de tecnologias.

Papéis:

- Executores das funções da AP, garantindo a prestação de serviços à sociedade.
- Protagonistas das interações e eventuais conflitos geracionais no ambiente de trabalho.

Influência:

- Práticas de gestão e políticas públicas que atendam às suas expectativas e valores.

3. **Sindicatos e Associações Representativas dos funcionários**

Interesses:

- Garantir condições de trabalho dignas e equitativas para todos os trabalhadores da AP.
- Proteger os direitos dos trabalhadores e promover a sua justiça.
- Incentivar a adoção de políticas inclusivas que beneficiem todos os perfis geracionais.

Papéis:

- Representar os trabalhadores nas negociações com os órgãos competentes.
- Sugerir e pressionar por mudanças nas políticas laborais da AP.

Influência:

- Atuam como mediadores entre os trabalhadores e a AP.
- Podem pressionar mudanças significativas por meio de mobilizações ou negociações coletivas.

4. **Instituições de Ensino**

Interesses:

- Preparar profissionais qualificados para atuar na AP.
- Contribuir para a pesquisa e inovação em gestão pública.
- Ajustar os currículos às necessidades do mercado de trabalho público.

Papéis:

- Oferecer formação inicial e contínua para trabalhadores e gestores da AP.
- Desenvolver programas que promovam competências específicas para diferentes gerações.

Influência:

- Criam parcerias para fomentar a modernização e inovação na AP.
- Contribuem para a formar profissionais alinhados às necessidades geracionais.

5. **Cidadãos e Sociedade Civil**

Interesses:

- Obter serviços públicos de qualidade, modernos e eficientes.
- Ver uma AP inclusiva, inovadora e responsável.

Papéis:

- Avaliam a eficácia e a eficiência dos serviços prestados pela AP.
- Pressionam por mudanças em casos de ineficiência ou falta de modernização.

Influência:

- A opinião pública pode influenciar a capacidade da AP em atrair novos talentos.
- Podem influenciar indiretamente políticas públicas através de pressão social.

6. **Organizações e instituições Internacionais**

Interesses:

- Promover boas práticas de gestão pública em países-membros.
- Incentivar políticas inclusivas, inovadoras e sustentáveis na AP.

Papéis:

- Oferecer financiamento e recomendações para projetos de modernização.

Influência:

- Podem influenciar as políticas públicas através de recomendações e padrões internacionais.
- Estabelecem diretrizes que incentivam a adaptação às mudanças globais no trabalho.

O PROBLEMA/DESAFIO ESTÁ RELACIONADO COM ATITUDES OU COMPORTAMENTOS DOS CIDADÃOS/ DESTINATÁRIOS? QUAIS?

Os desafios da gestão multigeracional na AP em Portugal, relacionados com atitudes ou comportamentos dos trabalhadores, refletem tanto as dinâmicas internas das organizações como o contexto externo, nomeadamente a atratividade do setor público em comparação com o setor privado. Estes desafios incluem:

1. **Atratividade da AP para os Jovens I** Muitos jovens das gerações Y e Z percebem a AP como um ambiente pouco atrativo, associado a burocracia, processos lentos, falta de inovação e progressão na carreira limitada.

   A AP enfrenta, por isso, dificuldade em atrair talentos mais jovens, especialmente quando comparada ao setor privado, que oferece, por norma, maior **flexibilidade**, mais **benefícios competitivos** e uma **cultura de inovação** mais forte. Esta perceção pode levar ao envelhecimento contínuo da força de trabalho na AP e à perda de potencial para impulsionar inovação e modernização.

2. **Resistência à mudança e adaptação tecnológica I** Trabalhadores de gerações mais antigas (Geração X, por exemplo) podem demonstrar resistência a mudanças organizacionais e tecnológicas, preferindo métodos tradicionais. Esta realidade pode dificultar a implementação de processos inovadores, afetando a

eficiência e a capacidade de responder às expectativas das gerações mais jovens.

3. **Expectativas e Valores Conflitantes I** Gerações mais jovens (Y e Z) tendem a procurar liderança colaborativa, maior flexibilidade, propósito no trabalho e oportunidades de crescimento. Gerações mais velhas podem valorizar estabilidade, hierarquia e uma abordagem mais convencional à liderança.

   Estas diferenças de expectativas podem causar frustração, dificultar a coesão entre equipas e gerar insatisfação. Por outro lado, falhas em atender estas expectativas dos mais jovens geram insatisfação e maior propensão para estes migrarem para o setor privado.

4. **Perceção de Estagnação na Progressão de Carreira I** Jovens trabalhadores na AP podem sentir-se desmotivados pela lentidão nos processos de promoção e pela falta de sistemas de avaliação baseados no mérito. Esta perceção pode comprometer o compromisso o e aumenta a taxa de rotatividade, reforçando a escolha pelo setor privado como alternativa.

5. **Comunicação e Colaboração Intergeracional Limitadas I** As diferentes formas de comunicação e interação entre gerações criam barreiras, com os mais jovens preferindo métodos digitais e colaborativos, enquanto os mais experientes podem priorizar abordagens formais e hierárquicas. A ausência de canais eficazes para promover diálogo e troca de conhecimentos prejudica a coesão das equipas e o trabalho conjunto.

6. **Atitudes perante o equilíbrio trabalho-vida pessoal I** Gerações Y e Z demonstram maior valorização pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e procuram maior flexibilidade, como trabalho remoto ou horários ajustáveis. Gerações mais antigas podem priorizar a dedicação ao trabalho em detrimento da vida pessoal, mantendo padrões mais rígidos.

   Estas diferenças de atitude podem criar perceções de desigualdade ou resistência à flexibilização do trabalho.

7. **Foco na estabilidade versus inovação:** Gerações mais antigas podem priorizar a segurança e estabilidade no emprego, enquanto gerações mais novas frequentemente procuram experiências inovadoras, mesmo que isso implique risco. A AP pode ter dificuldades em responder a ambos os públicos, perdendo talentos jovens para o setor privado.

A PROBLEMÁTICA / DESAFIO PODE SER RESOLVIDO POR UMA SÓ ORGANIZAÇÃO OU EXIGE A COLABORAÇÃO DE VÁRIAS ORGANIZAÇÕES / SETORES? QUAIS?

A gestão multigeracional emerge como um desafio significativo de lidar com diferentes gerações convivendo no ambiente de trabalho, sendo imprescindível entender as suas dinâmicas e necessidades, por forma a promover uma cultura inclusiva e produtiva.

Em virtude da sua complexidade e transversalidade, o desafio da gestão multigeracional na AP não pode ser resolvido de forma isolada por uma única organização. Para que a AP seja inclusiva, eficiente e atraente para todas as gerações de trabalhadores, a colaboração e participação de múltiplas organizações intersectoriais no processo é essencial, uma vez que permitirá trazer recursos especializados, experiência diversa e capacidade de implementação em diferentes níveis. Dessa forma, será possível atrair, integrar e reter talentos na AP, assegurando um ambiente que respeite as particularidades de cada geração e promova o desenvolvimento coletivo.

Para podermos ultrapassar o desafio da gestão multigeracional, é necessária a participação de diversas organizações, nomeadamente:

1. Governo | Ministério da Administração Pública | DGAEP

Definição de políticas nacionais que incentivem a gestão de recursos humanos multigeracional no setor público, através: 1) da implementação de planos estratégicos para a renovação geracional; 2) promovendo a integração de jovens talentos e o aproveitamento das competências dos funcionários mais experientes.

2. Instituições do Ensino Superior (Academia)

Formação de novos profissionais e oferta de programas de capacitação contínua para funcionários públicos, através do desenvolvimento de conteúdos que abordem competências transversais para diferentes gerações, como a transformação digital e a liderança inclusiva.

3. Sindicatos e Associações dos trabalhadores em funções públicas

Representar as preocupações e interesses dos trabalhadores de diferentes gerações, garantindo que as políticas implementadas sejam equitativas, através da participação nas negociações sobre benefícios e adaptações no ambiente de trabalho para atender necessidades de várias faixas etárias.

4. Empresas de Consultoria e de Recursos Humanos

Oferta de expertise externa em gestão de talento e implementação de estratégias para melhorar o ambiente de trabalho multigeracional, através de apoio à criação de programas de orientação, planos de carreira adaptados e estratégias para o teletrabalho.

5. Municípios e Comunidades Intermunicipais

Garantir que as práticas sejam adaptadas às realidades regionais e locais AP, através da criação de iniciativas regionais que promovam o intercâmbio de boas práticas na gestão de equipes multigeracionais.

6. Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento de soluções digitais que favoreçam a colaboração entre gerações no ambiente de trabalho – implementação de ferramentas de gestão de conhecimento e plataformas que facilitem a integração e o trabalho híbrido.

7. Organismos Internacionais (e.g., União Europeia, OCDE)

Oferta de diretrizes, melhores práticas e financiamento para projetos inovadores na gestão multigeracional, tal como, iniciativas de modernização administrativa que integrem talentos de diferentes faixas etárias.

8. Sociedade Civil e Grupos de Jovens

Ajudar a AP a entender as expectativas das novas gerações e promover programas de voluntariado e estágios – participação em campanhas para atrair jovens ao setor público e criar espaços de escuta ativa.

Estratégias de Colaboração:

- ✓ Abordagem Intersectorial: criação de grupos de trabalho envolvendo representantes das diversas organizações mencionadas.
- ✓ Partilha de Boas Práticas: promover *workshops* e conferências para trocar experiências.
- ✓ Iniciativas Piloto: desenvolver projetos experimentais em algumas áreas da AP, medindo o impacto e expandindo-os conforme necessário.

AS ATUAIS FERRAMENTAS / PRÁTICAS SÃO ADEQUADAS PARA RESOLVER O PROBLEMA? QUAIS SÃO? QUAIS SE DEMONSTRARAM NÃO ADEQUADAS?

Compreender e respeitar as diferenças geracionais é crucial para construir ambientes de trabalho e convívio social mais harmoniosos e produtivos.

As atuais ferramentas e práticas disponíveis para lidar com o desafio da gestão multigeracional têm limitações significativas. Algumas são úteis e têm potencial, mas outras não se demonstram adequadas devido a lacunas na sua conceção, implementação ou alcance.

Ferramentas e práticas ADEQUADAS

1. Programas de partilha de conhecimentos – promover a comunicação intergeracional no local de trabalho é essencial para garantir um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Investir na troca de conhecimentos entre gerações, valorizando a experiência dos mais antigos e a inovação trazida pelos mais jovens pode trazer benefícios tangíveis para as organizações.

Vantagens:

- Funcionam bem para criar um ambiente colaborativo;
- Facilitam a transição de conhecimentos e competências essenciais.

Limitações:

Nem sempre há incentivos claros ou infraestrutura para manter a consistência desses programas.

2. Formação e Capacitação Contínua – para lidar com o desafio das diferenças geracionais é fundamental que os líderes investam no desenvolvimento de competências específicas, como empatia, comunicação eficaz e capacidade de resolução de conflitos. A capacitação contínua dos nossos líderes é essencial para criar ambientes de trabalho mais envolventes e produtivos. Apostar na participação em *workshops*, formações online e presenciais para desenvolvimento de competências digitais e *soft skills*, será da máxima relevância.

Vantagens:

- Cursos que incidem nas competências digitais podem ajudar as gerações mais antigas a adaptarem-se às novas tecnologias.

- A capacitação em liderança inclusiva e empatia podem ajudar os líderes a integrar equipas diversas.

Limitações:

Uma grande parte das formações são genéricas e não adaptadas às necessidades específicas de cada geração.

3. Flexibilidade no Trabalho – a flexibilidade laboral pode ser uma estratégia relevante para atrair e reter talentos nas organizações. Esta flexibilidade mostra uma preocupação e ação proativa com o bem-estar das pessoas, que devem estar no centro da atenção. A adoção destas políticas permite oferecer alternativas que ajudam os trabalhadores a conjugar as exigências da vida profissional e pessoal, nomeadamente, através de trabalho híbrido, horários flexíveis e medidas de conciliação entre vida pessoal e profissional.

Vantagens:

- Medidas valorizadas por trabalhadores mais jovens e, quando bem implementadas, também beneficiam trabalhadores mais experientes;
- Redução do índice de rotatividade dos trabalhadores nas organizações;
- Redução do stress e aumento da produtividade.

Limitações:

Nem todas as funções desempenhadas na AP permitem essa flexibilidade, para além de faltar padronização e equidade na sua aplicação.

4. Avaliação de Desempenho com Foco em Diversidade – a avaliação de desempenho é um aspeto crítico do desenvolvimento profissional e do crescimento organizacional, pois assenta no *feedback*, reconhecimento e evolução dos trabalhadores. Ao garantir que as avaliações são justas, imparciais e reflitam o compromisso da organização com a diversidade, os trabalhadores podem sentir-se valorizados e capacitados para dar o seu melhor contributo profissional.

Para promover a diversidade e a inclusão, na avaliação de desempenho, é essencial: 1) estabelecer métricas de desempenho imparciais e que sejam objetivas e relevantes para o trabalho; 2) formação regular para os avaliadores por forma a manterem o foco na diversidade e inclusão; 3) fornecer *feedback* aos colaboradores sobre a sua performance; 4) alinhar metas individuais com objetivos mais amplos; 5) implementar

programas de reconhecimento e sistemas de recompensa e benefícios atrativos; e 6) identificação de necessidades individuais para proporcionar melhoria contínua.

Vantagens:

- Permitem maior inclusão, destacando os pontos fortes de diferentes faixas etárias.

Limitações:

A falta de indicadores claros e critérios adaptados às características de cada geração limita sua eficácia.

5. Plataformas Digitais de Comunicação e Colaboração – a utilização de plataformas de colaboração online (e.g. *Microsoft Teams*, *Slack* ou sistemas de gestão interna) trazem benefícios que potencializam o desempenho organizacional e a satisfação dos colaboradores. Ao adotar essas ferramentas, as organizações promovem uma cultura de trabalho colaborativo, otimizando processos, eliminando barreiras de comunicação e incentivando a participação ativa de todos os membros das equipas.

Vantagens:

- Facilitam a comunicação e integração, especialmente em equipes híbridas ou dispersas.

Limitações:

As gerações mais antigas podem ter dificuldade em utilizar plenamente estas plataformas, no caso de não lhes ser fornecida formação adequada.

Ferramentas e práticas <u>NÃO ADEQUADAS</u>

1. Modelos de gestão hierárquica e rígida – as estruturas organizacionais tradicionais e os processos decisórios centralizados, não promovem a autonomia valorizada pelas gerações mais jovens, e criam barreiras à inovação e à comunicação entre gerações.

2. Sistemas de recrutamento e seleção antiquados – os processos de recrutamento e seleção burocráticos e pouco acessíveis não estimulam os jovens talentos, pois que não atendem às suas expectativas de simplicidade e transparência, e desconsideram as diferenças intergeracionais, tal como a preferência por entrevistas digitais.

3. Limitação na oferta de benefícios – a oferta limitada do Estado em proporcionar apenas estabilidade e pensões não é suficiente para atrair as gerações mais jovens, que valorizam benefícios flexíveis, como subsídios para formação, apoio psicológico ou

trabalho remoto. Acresce, também, a falta de personalização dos benefícios para diferentes grupos etários.

4. Tecnologias não inclusivas – a implementação de tecnologias complexas sem considerar as diferenças de competência tecnológica entre gerações, pode excluir trabalhadores mais antigos ou criar frustração, acrescido da falta de suporte técnico e formação que agrava a resistência ao uso dessas tecnologias.

Áreas de Melhoria:

- ✓ Integração de Novas Tecnologias - soluções de aprendizagem personalizadas (como e-learning adaptativo) podem atender às necessidades específicas de cada geração.
- ✓ Participação Ativa de Funcionários - envolver trabalhadores de todas as idades na criação e revisão de políticas para garantir maior aderência às necessidades reais.
- ✓ Foco em Saúde e Bem-Estar - oferecer apoio à saúde mental e programas de fitness, que beneficiam todas as gerações de forma equilibrada.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão Multigeracional; Estratégias Atração; Estratégias Retenção; Administração Pública