

CADERNOS AP 2

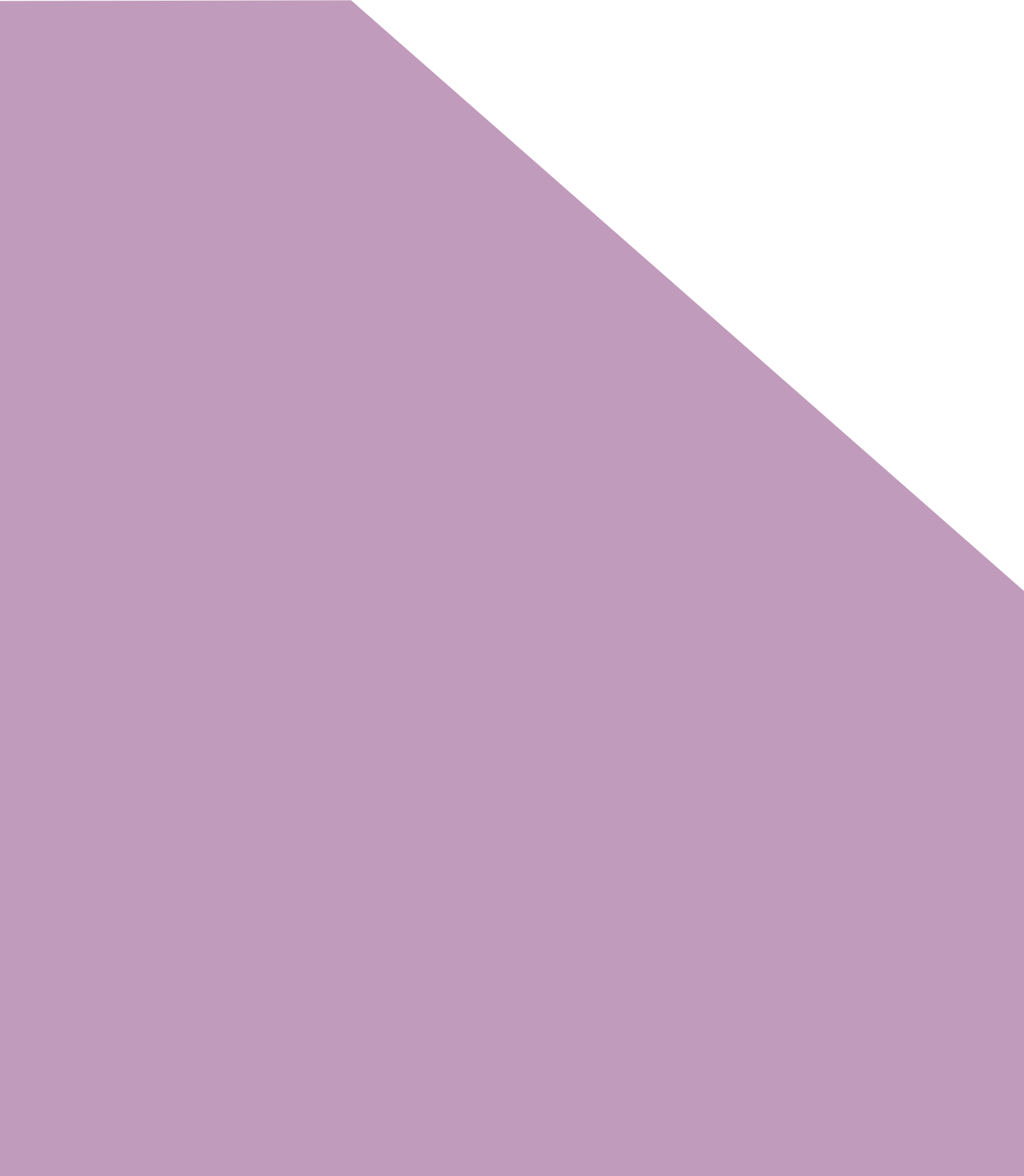
# MENTORIA PARA A INOVAÇÃO E LIDERANÇA projetos e reflexões

PROGRAMA DE MENTORIA PARA A INOVAÇÃO E LIDERANÇA (PMIL)



Good  
Practice  
Certificate

The logos for EIPA (European Institute for Public Administration) and EPA (European Public Administration) are displayed, featuring a grid of colored squares.



PROGRAMA DE MENTORIA PARA A INOVAÇÃO E LIDERANÇA (PMIL)

# MENTORIA PARA A INOVAÇÃO E LIDERANÇA projetos e reflexões

**Título**

Mentoria para a Inovação e Liderança: projetos e reflexões

**Coordenação PMIL**

Instituto Nacional de Administração, I. P.

**Autores**

Vários

**Coleção**

Cadernos AP; 2

**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**

978-989-8096-70-8 (pdf)

**Data de edição**

Julho 2024

© 2024, INA EDITORA

Todos os direitos reservados.

Os dados e opiniões inseridos na presente publicação são da exclusiva responsabilidade dos/as autores/as.

# ÍNDICE

<b>ENQUADRAMENTO.....</b>	<b>7</b>
<b>1. A MENTORIA, UMA MEMÓRIA DO FUTURO E UM ROTEIRO .....</b>	<b>13</b>
Mário Monteiro   Mentor	
<b>2. A MENTORIA E O DIÁLOGO ENTRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AS EMPRESAS: BREVES NOTAS .....</b>	<b>21</b>
Jorge Gaspar   Mentor	
<b>3. DESAFIOS E POTENCIAIS NA FORMAÇÃO À DISTÂNCIA! ANÁLISE COMPARATIVA DE DOIS CASOS DE ESTUDO.....</b>	<b>27</b>
Vanessa Antunes e Cristina Nascimento   Mentora e Mentorada	
<b>4. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O PAPEL DA MENTORIA NA (RE)ATIVACÃO DE TALENTOS .....</b>	<b>33</b>
Maria Fátima Mendes   Mentora	
<b>5. MENTORIA COMO INSTRUMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A SUBSIDIARIEDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>39</b>
Marta Rosado da Fonseca   Mentora	
<b>6. O QUE DEIXAR, CONTINUAR, E O QUE COMEÇAR A FAZER?.....</b>	<b>47</b>
Catarina Carreira   Mentorada	
<b>7. INOVAÇÃO E LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM GUIA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>51</b>
Vanina Marcelino   Mentorada	
<b>NOTAS FINAIS .....</b>	<b>61</b>



## ENQUADRAMENTO

### Desafio

Nos últimos anos, temos assistido a profundas transformações no Estado e na administração pública, visível na sua relação com os cidadãos e empresas, promovendo mudanças em prol de um Estado mais capacitado e moderno e de uma administração pública de excelência nas suas múltiplas interações. Para tal, tem contribuído o investimento na oferta de formação em diferentes áreas do conhecimento, destacando-se nesta abordagem a inegável importância da valorização das pessoas, das equipas e dos/as dirigentes, por forma a capacitar os/as líderes atuais e preparar os líderes do futuro.

### Programa PMIL

O Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança na Administração Pública (PMIL) é um programa desenhado para proporcionar experiências indutoras da aquisição e do reforço de competências de inovação, de empreendedorismo e de liderança. O PMIL possibilita a convergência da experiência e do conhecimento de mentores/as, oriundos/as dos setores público, privado e não-governamental, bem como da Academia, junto de mentorados/as, trabalhadores/as e dirigentes da administração pública central e seus serviços desconcentrados, bem como da administração regional e autárquica.

### Objetivos

1) Desenvolver as competências de trabalhadores e dirigentes da administração pública, com vista à aquisição de conhecimentos, e ao reforço das capacidades individuais; 2) Desenvolver competências de liderança nos titulares de cargos de direção intermédia e direção superior da administração pública; 3) Desenvolver competências de gestão da inovação nos trabalhadores e dirigentes da administração pública, designadamente naqueles que estejam envolvidos em projetos inovadores.

## Metodologia

O programa assenta em diferentes métodos de aprendizagem, promovendo reuniões de informação com vista à partilha de conhecimento entre Mentores/as e Mentorados/as, sessões de orientação do desenvolvimento de competências em contexto, e na criação de uma colaboração entre profissionais experientes, de diferentes setores de atividades, e trabalhadores e dirigentes da administração pública, e ainda, formação na área de auto e heteroconhecimento obrigatória aos Mentorados/as, mas de âmbito facultativo aos Mentores/as.

O Programa assenta em 6 pilares fundamentais para o alcance do seu propósito e sucesso:

- 1.º **Constituição da Bolsa de Mentores/as** com recurso a pessoas provenientes da administração pública, de instituições de ensino superior, do setor não-governamental e do setor privado;
- 2.º **Capacitação dos/as Mentores/as** através da promoção de ações de capacitação destinadas a proporcionar-lhes ferramentas para investirem no desenvolvimento dos/as Mentorados/as;
- 3.º **Seleção dos/as Mentorados/as** com base em critérios estabelecidos, incluindo a avaliação de necessidades de desenvolvimento;
- 4.º **Estabelecimento da Relação de Mentoria** através da constituição de “Pares Mentor/a-Mentorado/a”, de acordo com as experiências e as competências do/a Mentor/a e as características e necessidades de desenvolvimento do/a Mentorado/a;
- 5.º **Sessões de Mentoria** resultando na elaboração de Acordo de Mentoria, Plano de Ação e de Desenvolvimento Individual, realização de sessões de trabalho e outras atividades de desenvolvimento;
- 6.º **Monitorização e Avaliação** que envolve Mentor/a, Mentorado/a e Entidade Gestora do Programa. Não exclui a intervenção de outras partes consideradas interessadas.



## Resultados alcançados

O programa foi criado no ano de 2020, tendo tido a sua apresentação pública a 21 de janeiro de 2020, no Teatro Thalia.

Desde então, já decorreram cinco edições, estando a quinta edição ainda em fase de conclusão.

No total das cinco edições, já foram desenvolvidos 85 pares de Mentores/as e Mentorados/as: 7 pares na primeira edição, 6 pares na segunda edição, 43 pares na 3ª edição, 21 pares na 4ª edição e 8 pares na 5ª edição.

## A presente publicação

Este documento tem como objetivo divulgar alguns dos trabalhos apresentados nas cinco edições já realizadas do PMIL. A intenção é promover a partilha de áreas de conhecimento ou competências desenvolvidas pelos Mentores/as, bem como aquelas a serem desenvolvidas pelos Mentorados/as. Os trabalhos indicam contributos a serem considerados no futuro da atividade das entidades dos participantes do programa.

## Prémio

O PMIL foi distinguido com o Certificado de Boas Práticas pelo *European Public Sector Award 2023-24* (EPSA), atribuídos pelo *European Institute of Public Administration* (EIPA), na categoria “Projeto Inovador”.



“(...) aconselho [a frequência do PMIL] a todos aqueles que tenham interesse, que tenham vontade de partilhar a sua experiência e também a todos aqueles que tenham vontade de obter algum apoio da parte de colegas (...)”

Mário Monteiro | Mentor

“(...) este PROGRAMA, no meu caso, permitiu dotar-me de mais algumas ferramentas para trabalhar em equipa, para tentar motivar a equipa, abordando outras formas de motivação para além das tradicionais (...)”

Catarina Carreira | Mentorada

“(...) participar neste PROGRAMA foi uma experiência muito enriquecedora em termos pessoais e profissionais. Nas edições que já participei tenho aprendido também bastante com os meus Mentorados até recebendo inspiração e novas ideias que podem ser aplicadas na minha organização e noutras entidades da AP (...)”

Ana Sofia Esteves | Mentora



# 1.

## A MENTORIA, UMA MEMÓRIA DO FUTURO E UM ROTEIRO

Mário Monteiro | Mentor

### RESUMO

O contexto social e cultural em que atuam as organizações, designadamente no domínio da administração pública, sofreu profundas alterações nos últimos 20 anos, modificando acentuadamente relações de trabalho e paradigmas de gestão e de liderança. As organizações passaram a confrontar-se com novos dilemas, como sejam o da retenção do conhecimento e, simultaneamente, a renovação e rotação dos seus quadros.

O líder ou gestor terão de se munir de novas técnicas, metodologias e dinâmicas com vista a garantirem permanentemente os níveis de inovação e compromisso que ambicionam para as suas organizações, com vista a fomentarem uma capacidade de criação inteligente de soluções. Entre essas ferramentas poderão mencionar-se o *coaching* ou o *mentoring*, com o programa do INA nesta matéria a apresentar-se especificamente vocacionado para a realidade e desafios do setor público.

Mais do que uma relação de sentido único, o processo de mentoria é uma parceria entre mentor/a e mentorado/a, num processo de enriquecimento mútuo. Por outro lado, os programas de mentoria contribuem para a introdução e consolidação nas organizações, e entre a própria administração pública, de dinâmicas colaborativas e de cocriação, sempre interdependentes com os níveis de maturidade das lideranças, das equipas e das organizações.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Colaboração; Inovação; Liderança; Mentoria.

## ABSTRACT

The social and cultural context in which organizations operate, particularly in the field of public administration, has undergone profound changes in the last 20 years, significantly modifying work relationships and management and leadership paradigms. Organizations began to face new dilemmas, such as knowledge retention and, simultaneously, the renewal and rotation of their staff.

The leader or manager will have to upskill themselves with new techniques, methodologies and dynamics in order to permanently guarantee the levels of innovation and commitment that they desire for their organizations, aiming to foster a capacity for intelligently creating solutions. These tools may include coaching or mentoring, with the INA program in this area specifically geared towards the reality and challenges of the public sector.

As a mutual positive relationship, the mentoring process is a partnership between mentor and mentee, in a process of mutual enrichment. On the other hand, mentoring programs contribute to the introduction and consolidation in organizations, and among the public administration itself, of collaborative and co-creation dynamics, always interdependent on the maturity levels of the leaderships, teams and organizations.

**Keywords:** Public Administration; Collaboration; Innovation; Leadership; Mentoring.

## 1. Uma administração pública diferente

Podemos certamente concordar que são muitos os desafios que a rápida evolução e as mudanças tecnológicas, socioculturais, económicas, ambientais e geopolíticas impõem aos Estados, às organizações e aos indivíduos. Estas dimensões estão, na realidade, todas elas inevitavelmente interligadas e compõem um sistema de relações e interdependências, que exigem da parte dos Estados e das suas administrações uma forma diferente de organização e funcionamento e de resposta aos cidadãos e empresas, hoje mais informados e legitimamente mais exigentes.

Em Portugal, e no seio da própria administração pública, por inerência, a realidade é também ela muito diferente da que se podia observar há pouco mais de 20 anos. Em face do contexto e das expectativas que o mesmo gera, mudou, também assim, a natureza das organizações que atuam sob a tutela direta ou indireta dos Governos, evoluiu a forma de assegurar algumas das funções do Estado, tanto do ponto de vista administrativo, por via da descentralização ou da desconcentração, quanto do ponto de vista económico-financeiro, e são também diferentes os recursos e as condições de gestão dos mesmos ao dispor das organizações públicas.

Esta volatilidade mudou, na verdade, o paradigma da gestão pública, antes em certo grau um exercício iminentemente *top-down*, e com condições substancialmente normalizadas, em que não apenas as orientações e prioridades políticas e as necessidades coletivas a cargo do Estado eram seguramente as principais referências estratégicas, como também as regras que regulavam as missões, as orgânicas, o funcionamento, os processos e as relações da administração, bem como as pessoas e recursos disponíveis, beneficiavam de uma relativa e tranquilizadora estabilidade, que, para as organizações, os seus responsáveis e os seus agentes, assegurava um ambiente de gestão relativamente controlado e de riscos indubitavelmente menos desconhecidos e exigentes.

Contrariamente, hoje, segundo o que é visto como natural e até salutar, raras serão as organizações que contarão com profissionais que permaneceram na mesma instituição e nela construíram toda a sua carreira, beneficiando e assumindo eles próprios um papel de passagem de conhecimento, de experiências e de formação dos mais jovens. Se a passagem do conhecimento é possível por via de instrumentos formais e pedagógicos, a transmissão de especificidades da cultura e dinâmicas concretas não é tão fácil de documentar, o mesmo se aplicando às experiências.

## **2. A mentoria, o INA e a memória do futuro**

O mundo do trabalho será porventura o âmbito onde a aproximação entre o setor público e o setor privado se tornou mais evidente, não obstante não serem despicientes as diferenças no que respeita às finalidades, objetivos e papéis de cada setor na economia e na sociedade. São inegáveis os desafios comuns, colocados desde logo pela demografia, mudanças geracionais e culturais, e pela tecnologia, suas dinâmicas potenciais e criticidade, a diversidade, a globalização, a gestão de talento, o trabalho remoto, o equilíbrio trabalho-família e a formação (Silva & Faria, AESE, 2021).

As dinâmicas de autodesenvolvimento, por via da formação permanente e de técnicas de desenvolvimento pessoal, há muito se instalaram na vida dos profissionais, como complemento à escolaridade e aos graus de ensino superior habituais, sendo vistas como soluções para assegurar uma capacidade de evolução permanente e maior aptidão para responder aos desafios do mundo do trabalho e relações humanas e das organizações. Neste âmbito, assistimos a um surgimento e crescimento do recurso a

ferramentas de desenvolvimento como o *coaching* e o *mentoring*, às quais os profissionais aderem cada vez mais em busca de alguma empatia e segurança.

Por outro lado, a liderança e a inovação, são dimensões cuja importância tem vindo a ter atenção e reconhecimento como duas chaves para os desafios atuais e futuros da vida em contexto social e organizacional.

O Instituto Nacional de Administração (INA, I. P.) demonstrou, no âmbito da administração pública, ter percecionado estas realidades ao trazer, através do programa de mentoria, esta ferramenta para o centro de uma dinâmica específica com os profissionais servidores públicos, proporcionando aos dirigentes um programa que os apoie no seu desenvolvimento enquanto líderes e condutores de pessoas, no sentido de dinâmicas mais comprometidas, eficazes e capazes de responder a necessidades e desafios que imprevisível e permanentemente emergem.

### 3. O valor do processo

O programa de mentoria contribui inegavelmente para construir e consolidar um processo de transmissão de experiências que, no futuro, poderá ser recordado como o processo que ajudou muitos líderes e responsáveis a desenvolver-se e a enfrentar os desafios do nosso tempo, contribuindo para uma nova cultura dinâmica, de agilidade, de reflexão, de inovação, em síntese, de capacidade de criação inteligente de soluções.

Enquanto profissionais dirigentes de organizações públicas, o contributo e participação nas dinâmicas de mentoria são, em certa medida, um dever moral enquanto servidores públicos, no sentido de contribuir e cocriar uma nova base de transmissão de conhecimento, mas sobretudo de experiências e de percursos, comunicando e partilhando perspetivas, tanto sobre o que funcionou bem, mas também sobre o que funcionou menos bem, ajudando outros a ter uma tarefa mais facilitada e apoiada, numa perspetiva de *benchlearning* e de referência das melhores práticas (*benchmarking*). Trata-se sobretudo de contribuir para apoiar quem assumidamente adota uma postura reflexiva, de abertura, colaboração e cocriação de soluções de futuro participadas e, por essa via, mais ricas, adaptadas e ágeis.

O processo de mentoria pode ser visto sob vários pontos de vista, mas,



sendo abordado como uma parceria, constitui indubitavelmente um processo de reflexão e enriquecimento mútuo, sendo um desafio para mentor e mentorado.

Este exige da parte do mentor a capacidade de foco, mas também de conseguir partilhar conhecimento e experiência de forma estruturada e direcionada para as necessidades e para a evolução por parte do mentorado, ao qual deve permanecer sensível e atento em cada momento.

O protagonismo não deve ser do mentor, sendo que a gestão do tempo e dos conteúdos transmitidos é um ponto importante para as várias sessões. Estas devem ser estruturadas no sentido de ir ao encontro dos objetivos da mentoria e endereçar os vários pontos acordados. Devem igualmente permitir o seguimento da sessão anterior e avaliar o nível de concretização dos desafios lançados ao mentorado, além de se focar na reflexão conjunta de *insights* entretanto surgidos e dos novos conteúdos, bem como definir as metas e desafios seguintes. Uma relação empática entre ambos permite certamente que o processo não seja refém das sessões agendadas e abre campo a relações duradouras baseadas na confiança e a uma reflexão baseada na abertura intelectual.

Para o mentorado, o processo constitui um suporte material e psicológico e uma forma de facilitar o processo de melhoria pretendido pelo mesmo, o seu processo de aprendizagem, adaptação e crescimento profissional. Para o mentor, o processo corresponde certamente a uma perceção de valor reconhecido à sua experiência e um conforto de que o seu legado, constituído pelo seu percurso e aprendizagens, irá ser útil a alguém que não apenas o próprio.

Se, para o mentor, é sem dúvida um exercício de consolidação da sua memória, experiência e conhecimento, designadamente sobre a forma como conduziu processos e projetos e como a forma de pensar e atuar influenciou os resultados, positivos ou não, no sentido de transmitir as lições relevantes, a troca de experiências ajuda ambos a perceberem como o contexto está a mudar e a evoluir, tanto no que é comum quanto no que não o é. A troca de visões é igualmente um desafio que gera reflexões e, conseqüentemente, conhecimento e valor (Penim & Catalão, 2018).

Assim, o processo tem certamente um valor intrínseco em si mesmo, além das vantagens a médio e longo prazos para os envolvidos e para as organizações públicas.

#### 4. Os desafios da liderança e um roteiro

Os líderes que procuram o programa de mentoria parecem, em geral, profissionais que procuram referências práticas para a sua evolução e para a evolução das suas equipas, em face dos novos contextos e situações que emergem e para as quais a leitura de orientações de nível macro, normativos, manuais de procedimentos ou outros instrumentos de gestão já não parecem suficientes, não pelo facto de os mesmos não serem de qualidade, mas porque as relações e dinâmicas ultrapassam os quadros formais, jurídicos e teóricos que suportam as organizações e os processos. Os desafios que identificam são muito diversos e tocam matérias como os princípios fundamentais aplicáveis à liderança de equipas em contexto de diversidade e complexidade, as bases para a inteligência emocional e relacional, a utilização do *coaching*, a melhoria das capacidades de envolvimento da equipa nas várias óticas de gestão, a capacidade de promover ambientes positivos e inovadores favoráveis à mudança e inovação, as formas de incentivar a iniciativa, o empoderamento e a coresponsabilização dos colaboradores, a promoção da colaboração e a gestão de projetos em temáticas inovadoras ou emergentes.

O caminho para o desenvolvimento de maior autoconfiança, menos ansiedade, mais fácil adaptação e crescimento e conseqüente maior satisfação e motivação por parte do mentorado não será certamente igual para todos, mas há aspetos do processo de mentoria, já focados, que são cruciais, em que a empatia e a adaptabilidade do mesmo ao desenvolvimento e evolução do programa são certamente indispensáveis.

Do ponto de vista das abordagens ou soluções aos desafios da liderança estamos certos de que muitos modelos e estudos ajudam todos os que estão empenhados em desenvolver-se a encontrar soluções de valor, ainda que alguns possam parecer menos recentes, afigurando-se, contudo, muito atuais pela sua pertinência e aplicabilidade aos tempos atuais.

Por um lado, o líder assume ainda um papel central no uso dos princípios da liderança situacional referenciada por Hersey e Blanchard (1969), que continuam a ajudar nas relações e dinâmicas apropriadas aos níveis de motivação e competência das equipas; ou na pesquisa de Schutz (1958) junto da Marinha dos Estados-Unidos da América, sobre equipas eficazes sob pressão, que destacou a relevância da comunicação, consciência, abertura e escuta ativa, ou em investigações mais recentes, nacionais, sobre o líder que procura o seu desenvolvimento pessoal e profissional e o dos liderados

(Matos, 2015); ou que se assume como facilitador, servindo de mediador na resolução de conflitos e de promotor da coesão e de soluções de problemas grupais (Barroso, 2012).

Por outro lado, a colaboração é hoje aceite como um novo normal no seio da administração pública, onde a partilha de políticas, de objetivos comuns e de recursos e projetos transversais, como demonstrou o período da pandemia de COVID-19, a partir de 2020 (designadamente o Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública e o Portal Colaborativo), advogando-se a tese da governação integrada na gestão de problemas sociais complexos (Marques, 2017).

Por outro lado, cumpre ainda referir que as dinâmicas participativas de cocriação, normalmente associadas a processos de inovação, são na realidade ferramentas de enorme potencial na resolução de desafios e problemas organizacionais e sociais. Neste campo, os laboratórios de inovação florescem como “luz ao fundo do túnel” dos desafios contemporâneos e futuros (como é o caso do Centro para a Inovação no Setor Público — LabX).

Como profissional e como mentor entendi adotar um modelo que deriva da combinação de três abordagens: 1) a partilha e colaboração; 2) a participação e cocriação; e 3) a liderança facilitadora, como eixo de ligação ou motor.

Merece igualmente destaque a importância da melhoria contínua das lideranças e a importância das academias de desenvolvimento de líderes, cruciais para o presente e futuro da nossa administração pública. A este propósito, foi concluído, em maio de 2021, um “Roteiro para a Maturidade das Lideranças” (disponível no já referenciado Portal Colaborativo), que constitui sem dúvida um referencial relevante, cujo relatório foi igualmente sustentado em questionário de competências dirigido a dirigentes da administração pública.

## Referências

- Barroso, D. (2012). *O perfil de um líder: o futuro da Delta Cafés* (projeto de mestrado em Gestão). ISCTE Business School — Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Blanchard, K., et al. (2010). *Quem matou a mudança?* Lisboa: Gestãoplus Edições.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Nova Jérquia: Prentice Hall.
- Hutchins, G., & Storm, L. (2022). *Liderança regenerativa*. Arruda dos Vinhos: Bambual Editora.

- Marques, R. (2017). *Problemas sociais complexos e governação integrada* (tese de Doutoramento). Lisbon School of Economics & Management — Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Matos, A. (2015). *A influência da liderança de nível 5 na performance organizacional* (dissertação de Mestrado). Universidade Atlântica, Barcarena.
- Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública (AA. VV.) (2021). *Roteiro para a maturidade das lideranças*. Portal Colaborativo (consultado a 25 de novembro de 2023): <https://www.colaboraap.gov.pt/Default.aspx>.
- Penim, A. T., & Catalão, J. A. (2018). *Ferramentas de mentoring*. Lisboa: Lidel.
- Schütz, A. (1979). *Fenomenologia e relações sociais*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Schutz, W. (1958). *FIRO: a three dimensional theory of interpersonal behaviour*. Nova Iorque: Rinehart.
- Silva, M., & Faria, M. L. (coord.) (2021). *O futuro do trabalho*. Lisboa: AESE Business School

## 2.

# A MENTORIA E O DIÁLOGO ENTRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AS EMPRESAS: BREVES NOTAS

Jorge Gaspar | Mentor

### RESUMO

O presente texto procura evidenciar a importância da Mentoria como processo passível de ser estrategicamente orientado para a prevenção de conflitos e para a determinação de *outputs* partilhados entre a Administração Pública e as Empresas e como instrumento de promoção da melhoria do entendimento mútuo, da conexão emocional e do relacionamento saudável entre dois universos determinantes no quadro da oferta de respostas económicas satisfatórias para concretos problemas e efetivas necessidades sociais.

Pela via da concatenação dos conceitos de empatia institucional e de inteligência coletiva, o texto afirma o potencial contributo da Mentoria para o incremento da aprendizagem recíproca de saberes e para o heteroconhecimento Administração Pública / Empresas, alimentando estas duas dimensões a procura de consensos e de decisões mutuamente informadas que atendam aos interesses comuns e minimizem ou mesmo neutralizem o potencial de conflitualidade.

**Palavras-Chave:** Administração Pública; Mentoria; Empresas; Diálogo; Empatia.

## ABSTRACT

This text seeks to highlight the importance of Mentoring as a process that can be strategically orientated towards conflict prevention and the determination of shared outputs between Public Administration and Companies, and as an instrument for promoting better mutual understanding, emotional connection and healthy relationships between these two crucial universes to the provision of satisfactory economic responses to concrete problems and real social needs.

By concatenating the concepts of institutional empathy and collective intelligence, the text affirms the potential contribution of Mentoring to increase reciprocal learning of knowledge and to Public Administration/Business hetero knowledge, feeding these two dimensions the search for consensus and mutually informed decisions that meet common interests and minimise or even neutralise the potential for conflict.

**Keywords:** Public Administration; Mentoring; Companies; Dialog; Empathy.

## 1. Introdução

Um mundo em permanente transformação e caracterizado por vagas de inovação cada vez mais disruptivas coloca as sociedades perante exigentes desafios de adaptação à realidade envolvente e convoca todos os atores públicos e privados para um diálogo institucional que responda, de modo integrado e coerente, aos anseios e expectativas dos vários agentes económicos e sociais.

A Administração Pública e as Empresas não só não escapam como estão no epicentro da manifestada necessidade da construção de canais e da mobilização de instrumentos que promovam um conhecimento mútuo mais profundo, que agilizem a definição de soluções público-administrativas mais eficientes e que afirmem assertivamente a importância que ambos os universos têm no quadro da oferta de respostas económicas satisfatórias para concretos problemas e efetivas necessidades sociais.

É para nós claro que, a benefício da missão e das responsabilidades que ambos assumem no contexto de economias de mercado socialmente responsáveis, é cada vez mais relevante – melhor, urgente – fortalecer aquilo a que podemos chamar empatia institucional entre a Administração Pública e as Empresas. É fundamental que as marcas do entendimento mútuo, da conexão emocional e do relacionamento saudável sejam institucionalmente alimentadas através de processos claros, naturais e estrategicamente orientados para a prevenção de conflitos e para a determinação de *outputs* partilhados.

Neste (muito breve) texto procuramos evidenciar a importância da Mentoria justamente como um desses processos claros, naturais e estrategicamente orientados para a prevenção de conflitos e para a determinação de *outputs* partilhados entre a Administração Pública e as Empresas.

## **2. A Mentoria como ferramenta estratégica da promoção do diálogo entre a Administração Pública e as Empresas**

A Mentoria pode ser descrita como uma parceria, uma aliança de aprendizagem, um espaço de partilha de experiências, inspiração, mobilização e motivação para a descoberta e concretização de novas possibilidades (Penim & Catalão, 2021), a qual, conceptualizada como processo dinâmico, tem passado por várias fases de operacionalização e sistematização. Hoje, mais do que um processo de mera transferência de conhecimento de um A (Mentor) mais experiente para um B (Mentorado) menos experiente, a Mentoria assume-se plenamente num contexto de reciprocidade, partilha e inter-desenvolvimento com a qual A e B melhoram os seus níveis de conhecimento e reconhecimento inter e intra orgânico e procuram corporizar experiências mutuamente transformadoras de si próprios e da(s) respetiva(s) organização(ões) por via da sua crescente integração, alinhamento e fidelização às mesmas e as suas missões.

Ademais, os patamares de compreensão dos processos, desafios e objetivos da Administração Pública e das Empresas melhoram significativamente e potenciam os *insights* sobre as operações das estruturas dos dois universos, assim como facilitam a disseminação das suas boas práticas.

Na esteira do diálogo institucional, captado este como um processo formal e estruturado de comunicação, entre a Administração Pública e as Empresas, a Mentoria pode e deve desempenhar um relevante papel no domínio do desenvolvimento das organizações e, recuperando o conceito cunhado por Levy (1997), em especial da sua inteligência coletiva, particularmente em projetos de *Team Mentoring*. Colaboração, diversificação de competências, partilha colaborativa de experiências e aprendizagem contínua de saberes contribuem radicalmente para a edificação e consolidação de um caldo de cultura organizacional que espelhe um sentimento de empatia institucional fundado nas marcas do entendimento mútuo, da conexão emocional e do relacionamento saudável.



A existência de processos de Mentoria com a participação de mentores empresariais no universo e com mentorados da Administração Pública e/ou de mentores da Administração Pública nas Empresas e com mentorados seus quadros (num caso e no outro, mentores externos à organização, portanto), ao viabilizar canais de intercomunicação bidirecionais de natureza pessoal (Mentor vs. Mentorado) e, por essa via, igualmente de natureza organizacional, favorece e fortalece o diálogo entre a Administração Pública e as Empresas, muitas vezes marcado pela desconfiança recíproca resultado de um insuficiente nível de conhecimento mútuo e, dessa forma, por um deficiente índice de empatia institucional. Assim, e por via da robustez do diálogo institucional entre Administração Pública e Empresas, deve concluir-se que o reforço da transparência e da confiança – também por força do afastamento de quaisquer conflitos de interesses – são também resultados esperados de projetos de Mentoria tal como aqueles que temos vindo a analisar e que a troca de informações e o debate sobre perspectivas não necessariamente convergentes à partida consubstanciam ferramentas operativas da procura de consensos e de decisões mutuamente informadas que atendam aos interesses comuns e minimizem ou mesmo neutralizem o potencial de conflitualidade.

Sem prejuízo da clara definição dos papéis do Mentor e do Mentorado – e, na realidade, em seu benefício no lastro de uma Mentoria contemporânea –, a partilha de experiências entre um e o outro constitui um fator crítico para o heteroconhecimento das respetivas organizações e correspondentes cultura, motivações e interesses legítimos, para o estabelecimento de plataformas de entendimento de distintos agir processual e para a estabilização e compatibilização de diferentes tempos de agir administrativo que possam abrir espaço, entre outros efeitos benignos, para, por exemplo, experiências de monitorização e avaliação conjunta de projetos.

A melhoria dos resultados e da produtividade do Mentorado traduz-se no incremento dos níveis de resposta da sua organização, assim como o reforço do conhecimento do Mentor sobre a organização do Mentorado é depois incorporado pela sua própria organização em termos de empatia institucional e de relacionamento estratégico, mas também do ponto de vista dos procedimentos e das rotinas de gestão micro de cada um dos projetos na interface Administração / Empresas.

A Mentoria promove a empatia institucional entre Administração Pública e Empresas, a empatia institucional entre Administração Pública e Empresas robustece a inteligência coletiva da Administração Pública e das Empresas



e a inteligência coletiva da Administração Pública e das Empresas consolida os canais e instrumentos de comunicação entre estes dois universos, distintos mas não paralelos, diversos mas igualmente relevantes para a satisfação de necessidades económicas e sociais de natureza individual e coletiva, desde logo, e entre outros, no plano da formulação e definição de políticas públicas.

### 3. Conclusões

Estas breves notas, julgamos, exibem a potencialidade dos projetos de Mentoria que, através da presença e participação ativa de Mentor e Mentorado de organizações tão distintas quanto a Administração Pública e as Empresas, envolvem estes mesmos agentes em processos de partilha e reforço do conhecimento inter e intra organizacional suscetíveis de erigirem canais de comunicação abertos e transparentes ao serviço de decisões mais consensualizadas – ao menos, na fundamentação – e, por aí, da prevenção de situações de litígio.

A empatia institucional, como lhe chamámos, constitui um *status* para o qual a Mentoria pode e deve contribuir decisivamente. O aprofundamento do heteroconhecimento orgânico-institucional resultado de um processo de *mentoring* orientado *à la longue* também para a obtenção de resultados mensuráveis quantitativamente (por exemplo, diminuição do número de recursos hierárquicos) ou qualitativamente (por exemplo, incorporação na cultura organizacional de valores partilhados com o “outro”) surge inequivocamente como um caminho possível e desejável a considerar no próprio momento da sua conceção e definição.

A estruturação relacional subjacente à Mentoria, precisamente por exigir pessoas (mentores e mentorados) que inevitavelmente têm as suas circunstâncias profissionais e vêm o seu caldo de cultura (pessoal) impregnado inapelavelmente pelas suas experiências e vivências orgânicas, justifica, assim, que mais e melhor se prepare e canalize os seus efeitos no quadro mais alargado do diálogo institucional entre a Administração Pública e as Empresas.

Se a Mentoria enriquece o Mentor e o Mentorado, então a Mentoria deve enriquecer as suas organizações, até porque, na verdade, só assim estas poderão reclamar para si o estatuto de organizações abertas e focadas na circunstância dos seus colaboradores.

## Referências

Levy, P. (1997). *A Inteligência Colectiva - Para Uma Antropologia do Ciberespaço*. Lisboa: Instituto Piaget.

Penim, A. T.& Catalão, J. A. (2021). *Ferramentas de Mentoring* (2ª ed.). Lisboa: Lidel.

# 3.

## DESAFIOS E POTENCIAIS NA FORMAÇÃO À DISTÂNCIA! ANÁLISE COMPARATIVA DE DOIS CASOS DE ESTUDO

Vanessa Antunes e Cristina Nascimento | Mentora e Mentorada

### RESUMO

A plataforma de ensino à distância a Moodle tem desempenhado um papel crucial na formação, tanto acadêmica quanto profissional, destacando-se como uma ferramenta essencial. Com a crescente popularização do ensino *online*, a utilização do Moodle tornou-se fundamental, especialmente durante a pandemia, assegurando a continuidade do processo de aprendizagem.

No contexto acadêmico em Portugal, o Moodle é empregue para disponibilizar conteúdos didáticos, facilitar a interação entre alunos e professores, e permitir a realização de avaliações *online*. Para profissionais, a plataforma tem sido adotada para oferecer cursos de capacitação em diversas áreas, proporcionando flexibilidade e acesso global.

A relevância do Moodle na formação a distância está associada à sua capacidade de oferecer recursos diversificados, como fóruns de discussão, vídeo aulas e materiais didáticos em diferentes formatos. Além disso, a plataforma possibilita a criação de ambientes virtuais de aprendizagem, permitindo a personalização do processo educativo conforme as necessidades dos alunos.

Em síntese, o Moodle emerge como uma ferramenta versátil e poderosa que contribui de maneira significativa para a formação a distância, atendendo às demandas acadêmicas e profissionais. Sua utilização revela-se cada vez mais necessária e relevante, especialmente diante de cenários de mudanças e adaptações constantes, como os vivenciados na atualidade.

**Palavras-chave:** Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem; Moodle; Fragilidades; Forças; História Técnica da Arte; *Flipped-learning*.

## ABSTRACT

The Moodle platform has emerged as a crucial tool in the realm of distance education, playing a pivotal role in both academic and professional training. With the increasing prevalence of online learning, Moodle has become indispensable, particularly in times of the pandemic, ensuring the uninterrupted flow of the learning process.

Within the academic landscape in Portugal, Moodle is employed to deliver instructional content, facilitate interaction between students and professors, and enable online assessments. Among professionals, the platform is utilized to provide training courses in various fields, offering flexibility and global accessibility.

The significance of Moodle in distance education lies in its ability to provide diverse resources, including discussion forums, video lectures, and instructional materials in various formats. Furthermore, the platform allows for the creation of virtual learning environments, enabling the customization of the teaching and learning process to meet the unique needs of students.

In summary, Moodle stands out as a versatile and powerful tool that significantly contributes to distance education, addressing the demands of both academic and professional domains. Its utilization proves increasingly necessary and relevant, especially in times of constant change and adaptation, as experienced in the current global landscape.

**Keywords:** Virtual Learning Environment; Moodle; Weaknesses; Strengths; Technical History of Art; Flipped Learning.

## 1. Introdução

A Moodle, plataforma de ensino à distância, destaca-se como crucial na formação, sendo amplamente adotada na academia e por profissionais. Com o aumento do ensino *online*, impulsionado pela pandemia, a utilização da Moodle tornou-se essencial para assegurar a continuidade da aprendizagem.

Na academia portuguesa, a Moodle serve para disponibilizar conteúdos didáticos, facilitar a interação entre alunos e professores, e realizar avaliações *online*.

Para profissionais em Portugal, a plataforma oferece cursos flexíveis e acessíveis de capacitação em diversas áreas, destacando-se pela sua versatilidade e pela possibilidade de acesso global.

Os resultados dos inquéritos online realizados junto aos alunos da Universidade de Lisboa (UL) e aos profissionais do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) serão apresentados a seguir.

## 2. Resultados

A Moodle, uma plataforma que reflete a identidade da Universidade de Lisboa através de um design simples e intuitivo, destaca-se como um recurso essencial para facilitar o acesso a conteúdos e recursos. Testada no segundo semestre de 2022 na disciplina de História da Arte II, na Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa, a plataforma foi submetida a uma avaliação por meio de um inquérito online envolvendo 66 alunos que responderam a 18 questões.

Os resultados indicam que a maioria dos alunos percebe a Moodle como intuitiva e fácil de manusear, destacando a sua capacidade de organizar e estruturar conteúdos programáticos. Além disso, a plataforma é vista como propiciadora de dinâmicas criativas e motivacionais. Contudo, as opiniões dividem-se em relação à capacidade da Moodle de construir cursos com *design* apelativo e à eficácia da interação entre formadores e formandos.

A escolha da Moodle para a disciplina de História da Arte II baseou-se na sua qualidade como um Sistema de Gestão de Aprendizagem (LMS), promovendo interações efetivas entre professor e alunos. A sua responsividade e integração facilitada em diversos dispositivos foram determinantes, sendo a simplicidade e a intuição do *layout* as mais destacadas.

Quanto às preferências de interação, a tarde é o período mais facilitador para 47% dos inquiridos, seguido pela manhã e pós-laboral. Em relação às ferramentas da Moodle, a opinião é dividida sobre a prática e utilidade do Fórum e *Wiki*. Por outro lado, a maioria concorda que o *Chat* é uma ferramenta prática e útil, enquanto a atividade *Workshop* parece desconhecida para muitos inquiridos.

Em relação ao formato das sessões, 39% preferem o síncrono, 36% optam pelo assíncrono, e 16% preferem *blended learning*. Estas conclusões baseiam-se em 66 respostas de alunos da Universidade de Lisboa.

O IEFP, como serviço público de emprego, adotou a Moodle há sete anos para promover competências digitais e modernizar processos. Um inquérito, «*e-Learning* | Plataforma Moodle, qual a mais-valia!”, envolvendo 356 dos 4.090 trabalhadores do IEFP, revelou que 40 a 50% consideram a Moodle intuitiva, facilitadora da organização de conteúdos, criativa e motivacional, com a capacidade de construir cursos atrativos e adequados às necessidades profissionais.

### 3. Conclusões

Os resultados dos inquéritos indicam que a plataforma Moodle tem sido uma ferramenta essencial tanto para a formação de alunos quanto para a formação de profissionais do IEFP em meio às transformações ocorridas na educação em decorrência da pandemia. A maioria dos inquiridos considera que a plataforma é intuitiva e fácil de manusear, e que contribui para a organização dos conteúdos programáticos e para a interação entre formadores e formandos. Embora haja opiniões divergentes quanto à utilização de algumas ferramentas específicas, a maioria dos inquiridos considera a ferramenta de *chat* prática e útil, sendo um modo fácil de fazer perguntas e obter respostas.

Os profissionais do IEFP reconhecem a importância da plataforma Moodle na formação contínua, uma vez que permite o acesso aos conteúdos de forma flexível e adaptável ao ritmo de cada um. Alguns apontam que as sessões síncronas são mais produtivas, mas a maioria considera que o formato assíncrono traz mais benefícios em termos de gestão de tempo e disponibilidade para participação. Em relação à ferramenta *Workshop*, a opinião é dividida, sendo que muitos inquiridos não a conhecem e, por isso, têm dificuldades em avaliar a sua utilidade.

Para que a formação seja implementada com sucesso nos dias de hoje, é necessário que haja uma mudança de mentalidade e um foco no impacto a longo prazo, em meio à resistência à mudança por parte de alguns. Medidas de apoio, como a criação de centros de formação que integrem sistemas de investigação, ensino e apoio, bem como a colaboração com atores externos, podem ser levadas a cabo como suporte a esta implementação. A integração de elementos com capacidade empreendedora na liderança da formação e a integração de disciplinas do curso noutros programas e cursos são também aspetos a considerar.

Em conclusão, a tecnologia educacional LMS, como a plataforma *Moodle* é uma ferramenta valiosa tanto para a formação dos alunos como para a formação dos profissionais do IEFP. A flexibilidade e adaptabilidade desta plataforma são pontos positivos para a aprendizagem tendo em conta as mais recentes transformações ocorridas na educação e na formação. A utilização desta tecnologia pode ser a chave para a evolução do processo de ensino e aprendizagem, permitindo uma formação mais eficiente e adaptada às necessidades de cada um.

## 4. Agradecimentos

Gostaríamos de expressar a nossa sincera gratidão a todas as pessoas e instituições que contribuíram de forma significativa para o sucesso deste projeto; ao INA, Programa de Mentoria na Administração Pública e seus representantes diretos; à comunidade acadêmica e empresas, mais especificamente aos elementos que colaboraram no preenchimento dos inquéritos.

## 5. Bibliografia de apoio ao estudo preliminar

- Parlamento Europeu e do Conselho. (2021). Regulamento (UE) 2021/241 de 12 de fevereiro de 2021.
- Garrison, D. R., & Kanuka, H. (2004). Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education. *Internet and Higher Education*, 7(2), 95–105. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2004.02.001>
- Schuelter, G., Bleicher, S., & Mello, C. (2017). Moodle como ambiente virtual de apoio à mediação pedagógica: fragilidades percebidas pelo usuário. In *cinahpa | 2017 – Congresso Internacional de Ambientes Hipermedia para Aprendizagem, Blucher Design Proceedings*, Volume 3, Pages 508-520. ISSN 2318-6968. <http://dx.doi.org/10.1016/16ergodesign-0051>
- Oudbier, J., Spaai, G., Timmermans, K., & Boerboom, T. (2022). Enhancing the effectiveness of flipped classroom in health science education: a state-of-the-art review. *BMC Medical Education*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-021-03052-5>
- Sá, S. (2021). *Formação em Flipped Learning - Um início*. Online workshop, Sept. 8, 2021.
- Kent, T. (2021). *Online workshop: Success factors in entrepreneurship education*, Nov. 18, 2021.





# 4.

## DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O PAPEL DA MENTORIA NA (RE)ATIVACÃO DE TALENTOS

Maria Fátima Mendes | Mentora

### RESUMO

No cenário dinâmico e desafiante da administração pública, onde a reinvenção é essencial, a mentoria emerge como um catalisador fundamental para a (re)ativação de talentos. Vivemos tempos de mudança, com a inteligência artificial e automação digital a moldar o futuro do trabalho. Paralelamente, emerge uma consciência coletiva sobre a importância da gestão integrada da vida e o desejo de identificação.

Imprimir um novo *mindset*, alinhado com as necessidades atuais é premente, pelo que a administração pública aposta em estratégias de gestão e desenvolvimento do talento. Investir no conhecimento e no desenvolvimento de competências é uma opção crucial numa época em que o mundo do trabalho está a mudar drasticamente.

Iniciativas como o Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança do INA, são exemplos inspiradores para uma administração pública mais aberta, inovadora e orientada para o futuro.

A mentoria, destacada como meio para o crescimento pessoal e profissional, constitui-se como um modelo valioso de partilha personalizada de conhecimento e experiência profissional. Ferramentas como o *coaching* e a psicologia positiva aceleram este processo.

A importância da mentoria na ativação de competências do futuro é, assim, inegável, pelo seu papel no desenvolvimento integral do talento, em prol de uma administração pública mais moderna e competitiva.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Competências; Mentoria; Talento; Futuro.

## ABSTRACT

In the dynamic and challenging scenario of public administration, where reinvention is essential, the mentorship emerges as a crucial catalyst for talent (re)activation. We are living in times of change, where the artificial intelligence and digital automation are shaping the future of work. Concurrently, there is a collective awareness of the importance of integrated life management and the desire for identification.

Instilling a new mindset aligned with current needs is urgent, prompting public administration to invest in talent management and strategic development. Investing in knowledge and skills development is a critical option in an era where the working world is undergoing drastic changes.

Initiatives, such as the Innovation and Leadership Mentorship Program by INA, are inspiring examples for a more open, innovative, and future-oriented public administration.

Mentorship, highlighted as a mean for personal and professional growth, serves as a valuable model for the personalized sharing of knowledge and professional experience. Tools like coaching and positive psychology expedite this process.

The importance of mentorship in activating future-ready skills is, thus, undeniable, given its role in the comprehensive development of talent, towards a more modern and competitive public administration.

**Keywords:** Public Administration; Skills; Mentoring; Talent; Future.

## 1. Breve abordagem ao contexto atual

Vivemos tempos de rápidas e profundas mudanças num mundo em constante transformação, trazendo consigo questões que induzem à reflexão acerca da própria identidade, do que fazemos e de como utilizamos o nosso tempo.

Este tempo sem pausas impõe adaptações a conjunturas políticas e sociais cada vez mais inusitadas e imprevistas e a contextos tecnológicos cada vez mais disruptivos, porém, mais deslumbrantes.

A inteligência artificial, em particular a inteligência artificial generativa, ganha terreno e as ferramentas de automação digital multiplicam-se, exigindo agilidade na antecipação e adaptação aos cenários que emergem, impondo um ritmo de urgência e de permanente atualização, sob pena de ficarmos inaptos para os desafios e oportunidades deste novo mundo.

Paralelamente, desponta uma consciência coletiva acerca do valor da vida como um todo, da importância de se estar ativamente presente em cada

momento: Mais do que gerir o tempo, importa gerir a vida, tornando-a mais significativa.

Numa época em que a administração pública dá sinais de reinvestimento no seu rejuvenescimento; em que os trabalhadores, cada vez mais, atribuem importância à aprendizagem contínua, ao enriquecimento do seu perfil profissional e à conciliação das dimensões profissional, familiar e pessoal, verifica-se um crescente movimento na busca de novos desafios, novas competências, funções, organismos ou até setores.

O autoconhecimento, as competências comportamentais e do futuro, como forma de complementar o *know-how* técnico e tecnológico, observam uma procura crescente.

As organizações ganham em apostar na criação de condições para o desenvolvimento e atração do talento, investindo no capital humano, desenvolvendo a gestão e as lideranças e construindo, com autenticidade, uma cultura inovadora, aberta, saudável, integradora e positiva.

## **2. Imprimindo um novo *mindset***

Criar condições para que esta transformação ocorra de forma fluida é fundamental. As estratégias e linhas de ação emanadas apontam para que o estado e a administração pública se tornem mais abertos e para que imprimam um ritmo de mudança em prol da modernização e da competitividade, na dimensão interna e externa, adotando boas práticas do setor público, mas também adquirindo conhecimentos e estabelecendo parcerias com a academia e o setor privado.

Cabe à gestão de topo dos organismos públicos assumir essa escolha, comunicando-a e tornando-a relevante na estratégia organizacional. Importa, então, dar sinais inequívocos de que o investimento na promoção do desenvolvimento da organização, da gestão e das pessoas, no seu todo, é uma prioridade.

Ainda que perante o fenómeno da inteligência artificial, que importa integrar, a aposta no desenvolvimento de competências que dependem da inteligência e escolha humanas, naquilo que é irrepetível ou não programável, será sempre o ativo diferenciador das organizações.

Iniciativas estruturadas de acordo com um modelo de gestão criterioso e transparente, como o Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança do INA, são excelentes exemplos que inspiram e contribuem para uma administração pública mais aberta, inovadora e voltada para o futuro.

### 3. Mentoria como meio para o crescimento pessoal e profissional

A mentoria desempenha um papel crucial no desenvolvimento pessoal e profissional, proporcionando uma abordagem orientada para o crescimento e aprendizagem contínua, ativando a aquisição de competências e práticas por parte do mentorado, a partir da relação com o mentor, o facilitador deste processo.

Desta relação mentor-mentorado, resultam *insights* valiosos que ultrapassam os limites do conhecimento teórico. Esse conhecimento prático, vivido e adaptado é essencial ao desenvolvimento de novas competências, numa dinâmica que permite a correção da trajetória. O processo proporciona, pela *expertise* do mentor, um ambiente de aprendizagem criativo e colaborativo, mas também controlado e seguro, adaptado às necessidades individuais do mentorado.

A relação mentor-mentorado permite uma troca constante de ideias, *feedback* e de sugestões potenciadoras da escolha do próprio caminho. Esta interação personalizada não apenas acelera o processo de aprendizagem, mas também promove a autoconsciência, o desenvolvimento de competências interpessoais, a autonomia e a confiança.

Como tal, a mentoria deve ir além do desenvolvimento de competências técnicas, atuando na promoção do crescimento holístico do indivíduo.

### 4. (Re)ativando talentos

Através do estímulo, ativam-se competências e estabelecem-se ligações neuronais que nos impulsionam a olhar de forma inovadora para o ambiente em que nos inserimos.

Com um acompanhamento regular e com foco nos objetivos do processo de mentoria, o mentorado vê o seu potencial expandir-se.

Ferramentas como o *coaching* e a psicologia positiva, a par da aplicação de testes de análise comportamental ou de personalidade, como o DISC ou o Eneagrama 360°, testes de inteligências múltiplas, de forças de carácter, por exemplo, constituem recursos importantes na aceleração do processo de autoconhecimento e de crescimento pessoal e profissional.

Estas ferramentas, aliadas a um diálogo aberto e igualitário, proporcionam uma jornada de exploração que, a cada sessão, estimula a curiosidade, conduzindo o mentorado à (re)descoberta de talentos, competências, paixões, limites e a um aprofundado entendimento sobre sua personalidade, os seus valores e a sua liderança pessoal.

Numa dimensão profissional, o processo de mentoria pode abarcar competências em áreas como: A governança, de gestão de projetos, o digital, a inovação, a colaboração e cocriação de soluções, o alinhamento da liderança pessoal e profissional, a gestão de equipas, o *feedback*, a comunicação, entre outras.

Uma abordagem integral fortalece a capacidade do mentorado integrar e aplicar esses conhecimentos em ambientes profissionais desafiantes, mas também na sua esfera pessoal e oferece ao mentor a oportunidade de reconhecer a sua experiência, de analisar informação e, de forma consciente, adaptar-se e contribuir para uma relação *win-win*, com *insights* valiosos e crescimento para ambas as partes.

## **5. A importância da mentoria no desenvolvimento de competências do futuro**

O processo de mentoria deve ter como horizonte o futuro do trabalho e estar focado no desenvolvimento integral do mentorado e, assim, promover competências essenciais, como: O gosto por aprender, o pensamento analítico, a inovação, a acuidade, a agilidade, a criatividade, a liderança, a utilização eficaz das tecnologias emergentes, a resiliência e flexibilidade, mas também a motivação, a empatia, a colaboração e o autocuidado, a par do desenvolvimento de uma consciência global do mundo em que nos inserimos e dos desafios que se impõem.

Apostar num processo de mentoria implica, de ambas as partes, mentor e mentorado, coragem e curiosidade para mergulhar num ambiente propício à aprendizagem, que promova, igualmente, a antecipação. Este

período de incubação traz como resultados o aumento da consciência, o enriquecimento pessoal e a aceleração do crescimento dos profissionais, habilitando-os a serem mais aptos na gestão dos desafios.

A mentoria revela-se, assim, como uma ferramenta vital neste contexto, funcionando como um acelerador da mudança, tão fundamental à construção de uma administração pública moderna, humanizada e preparada para o futuro.

# 5.

## MENTORIA COMO INSTRUMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A SUBSIDIARIEDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Marta Rosado da Fonseca | Mentora

### RESUMO

Sem instituições fortes a democracia é frágil. Lideranças inspiradoras e pessoas empenhadas são condições essenciais para o bom funcionamento das instituições. Expondo os contributos do Programa de Mentoria para a Liderança e Inovação, o texto procura explicar por que razão se considera que a capacitação das pessoas para a participação ativa, na construção de organizações saudáveis e aprendentes, é uma inovação necessária para a integração da subsidiariedade na gestão pública e de como este é um fator importante para a maturidade das instituições em democracia.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento; Pessoas; Liderança; Mentoria; Subsidiariedade.

### ABSTRACT

Without strong institutions, democracy is fragile. Inspiring leadership and committed people are essential conditions for the proper functioning of institutions. Exposing the contributions of the Mentoring Program for Leadership and Innovation, the text seeks to explain why it is considered that training people for active participation, in the construction of healthy and learning organizations, is a necessary innovation for the integration of subsidiarity in public management and how this is an important factor for the maturity of institutions in democracy.

**Keywords:** Development; People; Leadership; Mentoring; Subsidiarity.

## Introdução

O programa do INA, Mentoria para a Liderança e Inovação, pretende responder a um desafio lançado pelo Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), concretizando a “criação de outros incentivos de aprendizagem que reforcem as competências de inovação, além das ações de formação profissional”. Numa reflexão prévia à implementação do programa, o INA desenvolveu um conjunto de materiais e atividades que visaram uma reflexão sobre o processo de Mentoria e a construção de um “chão comum” para todas as pessoas que aceitassem o desafio de participar no Programa. Foram estabelecidos conceitos e linhas orientadoras muito concretas e uma matriz teórica de apoio a todo o Programa. Mentoria é assim definida como “um processo de apoio e orientação, facilitador da aquisição de conhecimentos e da melhoria das capacidades individuais, baseado numa relação estabelecida entre duas pessoas, designadas por mentor e mentorado.” Aquilo que se pretende com este processo é que contribua “para a melhoria do desenvolvimento pessoal e profissional do mentorado, incluindo o seu desempenho e a sua trajetória profissional.” Partilhadas estas linhas mestras, o desafio é operacionalizar o programa em projetos personalizados e atingir os objetivos previamente estabelecidos. O impacto esperado do programa, como é natural, está além dos pares que nele participam.

Da adoção de um instrumento como a Mentoria para o desenvolvimento de competências no âmbito da Liderança e Inovação, pode-se esperar que seja facilitada uma visão de liderança que acolha a participação das pessoas nas suas organizações que, pela sua parte estarão capacitadas para serem agentes de inovação e dar o seu contributo.

### 1.1 Porquê Inovação?

Em 2017, a OCDE publicou um artigo sobre a Inovação no Governo, onde se dizia:

“(…) A inovação no governo consiste em encontrar novas formas de impactar a vida dos cidadãos e novas abordagens para ativá-los como parceiros para moldarem juntos o futuro. Envolve superar velhas estruturas e modos de pensar e abraçar novas tecnologias e ideias. O potencial de inovação no governo é imenso; no entanto, os desafios que os governos enfrentam são significativos. Apesar disso, os governos estão a transformar a forma como trabalhar para garantir que esse potencial seja alcançado. (...)” (OCDE, 2017)



No artigo citado, eram apresentados 4 fatores essenciais para “desbloquear” a inovação no governo:

1. Superar barreiras burocráticas;
2. Aproveitar o poder das ideias dos cidadãos e das pessoas por trás delas;
3. Construir relações abertas, transparentes e baseadas na confiança com os cidadãos;
4. Facilitar uma cultura que apoie a inovação.

também eram apresentadas 4 recomendações:

1. Sinalizar a inovação como prioridade;
2. Permitir conexões dentro e fora do governo;
3. Promover a confiança através da transparência e capacidade de resposta;
4. Estabelecer parcerias com todos os *players* relevantes.

A inovação no governo é algo imprescindível num tempo em que todas as pessoas participam ativamente na formulação da “opinião pública”, em que ganham espaço os “orçamentos participativos”, as consultas públicas, reconhecendo-se como fundamental a integração da participação além do voto. Por outro lado, com esta realidade, a implementação das políticas passa a ter um escrutínio maior, com cidadãos mais atentos porque participantes na sua formulação.

Ora, como se percebe, para que se vejam resultados das políticas públicas, e para que a sua execução cumpra o planeamento, é necessária uma administração pública capaz de acompanhar todas as fases, capaz de chegar a resultados em tempo útil. Nasce assim uma necessidade permanente de inovação na Administração Pública, pois não se trata de fazer mais do mesmo, de gerir as despesas correntes, os processos predeterminados, de planear as ações de gestão interna, os “recursos humanos”. É, pois, fundamental que a Administração Pública saiba motivar as suas pessoas para o planeamento e a execução das políticas públicas, tal como formuladas. A Administração Pública tem, hoje, um papel central na concretização das medidas de governação, muitas vezes com relação direta com orientações da união europeia, sendo esta concretização essencial para o escrutínio das políticas (funcionou/não funcionou) que

deve ser feito com o voto. Para tal, a Administração Pública, com total transparência e independência, mas assumindo o seu papel de executante, tem de ir além da entrega de serviços obedecendo aos critérios clássicos de economia, eficiência, eficácia e qualidade.

## 1.2 O que é a Inovação na Administração Pública?

“A inovação nas organizações públicas refere-se ao processo de introdução de novas ideias, métodos, processos, ou serviços para melhorar a eficiência, a eficácia e de uma forma geral, os resultados. Exige encontrar soluções criativas para fazer face aos desafios sociais, melhorar os serviços públicos e ir ao encontro das crescentes necessidades dos cidadãos. No contexto das organizações públicas, a inovação pode manifestar-se de várias formas como, por exemplo, na adoção de novas tecnologias, implementação de novas políticas, ou criação de novas parcerias com outras entidades. Abraçar a inovação pode conduzir a uma melhoria da governação, a uma maior transparência e a uma maior satisfação dos cidadãos de uma forma geral.” (ChatGPT, 2023)

Esta foi a “resposta certinha” devolvida pelo “ChatGPT” quando lhe fiz a pergunta [O que é a inovação no setor público?]. Sendo uma resposta “generativa”/gerada por uma inteligência artificial generativa, agrega conceitos que classicamente se associam à inovação no setor público. Percebemos que, de uma forma geral, a ideia de inovação está muito ligada aos critérios clássicos de gestão, sobretudo à eficiência e eficácia. Mas a Inovação pode e deve ser mais do que isso e tal é bem entendido no programa SIIGeP, no qual se propõe uma perspetiva diferente, a montante, identificando 3 áreas de atuação prioritárias, condições necessárias para o incentivo à inovação no setor público:

1. Valorização das pessoas<sup>1</sup>
2. Melhoria dos ambientes de trabalho
3. Desenvolvimento de modelos de gestão

Fica assim afastada a ideia de que a inovação nas organizações públicas é sinónimo de digitalização ou de introdução de mais tecnologia, ou de algo externo. Descola-se também a inovação do conceito *value for the Money*, ou seja, algo como o melhor serviço com a menor utilização de recursos financeiros. Assume-se que saber hoje o que é o melhor serviço ou o que é uma boa gestão é algo muito complexo e que permite subjetividade (será

---

<sup>1</sup> No texto original “Valorização de Recursos Humanos”, expressão que se substituiu por se considerar que as pessoas não são recursos.

ter menos despesa associada? poupar tempo? humanizar o atendimento? desumanizar o atendimento? cumprir o propósito do governo?), pelo que o foco da inovação deve estar nas pessoas e nas condições de trabalho, deixando que assim estas se envolvam, desenvolvam e entreguem o seu melhor contributo em cada momento.

### **1.3 O desenvolvimento das pessoas como inovação e desafio da Mentoria**

Com o foco nas pessoas, a inovação é um processo que deve incluir a sua auscultação periódica, deve institucionalizar a sua participação nos processos de planeamento e avaliação, deve levantar a necessidade do conhecimento aprofundado dos seus perfis de competências, das suas aspirações, para poder usar todo o seu potencial, todo o capital humano disponível. A inovação no setor público introduz a cocriação e a experimentação como ferramentas para a mudança, para a boa execução das medidas políticas e para a melhoria contínua dos processos.

Mas para que possam surgir essas mudanças - a vontade de criar e experimentar algo novo - tem de existir um ambiente de trabalho fértil e saudável; por outro lado, para que a inovação possa florescer e existir, de facto, essas mudanças têm de gerar resultados e estes têm de ter um impacto positivo e perdurar. Não se trata, pois, de promover experiências sem consequências. Trata-se de desenvolver competências, desenvolver pessoas além do saber, no seu âmago (o seu ser).

O Programa de Mentoria para a Liderança e Inovação procura capacitar o/a mentorado/a para a inovação, para que possa ser uma voz ativa, uma semente da mudança que se achar necessária. Ajudando a construir um caminho de desenvolvimento individual, a mentoria permite encontrar propósitos, levantar questões prévias, antecipar riscos, desenhar estratégias e caminhos de atuação. A relação que se estabelece entre mentor e mentorado permite aferir de uma forma personalizada as melhores ferramentas para capitalizar o talento; permite também trabalhar as emoções em cenários concretos, em partilhas facilitadas pela proximidade, pela empatia que previamente se estabeleceu. Desta forma, torna-se mais fácil traçar caminhos ajustados ao perfil de cada pessoa e direcionados para a realidade da organização a que pertence, sendo este um contributo direto para a construção de melhores instituições e de um coletivo mais ágil. Esta (re)construção da cultura das organizações não é um processo rápido, nem economicamente eficiente no curto prazo. Contudo a visão

deve estar no longo prazo e no contributo que organizações saudáveis e aprendentes poderão dar para uma economia eficiente, que existirá quando, além de todos os outros recursos, o conhecimento e o valor das pessoas for plenamente usado na produção do Bem Comum.

#### **1.4 Subsidiariedade e Liderança**

Como já foi referido, a inovação exige um ambiente propício à introdução e adoção da mudança. Para que tal aconteça as chefias e a Liderança têm um papel determinante. Não há instituições que funcionem bem sem uma Liderança eficaz.

No entanto, os desafios que se colocam às Lideranças são cada vez maiores, mais complexos e dinâmicos: pessoas cada vez mais exigentes e informadas, a tecnologia em permanente evolução, as alternâncias governativas, os desafios e compromissos externos, a instabilidade legislativa que tenta acompanhar as mudanças sociais e comportamentais e as assimetrias geracionais na gestão da produtividade, são alguns exemplos. Todos eles fazem parte do intrincado fluxograma da gestão e para a decisão, que ainda tem de se preocupar com a transparência e a prestação de contas. Por outro lado, em organizações onde as assimetrias de competências profissionais e académicas tendem a desaparecer, independentemente dos cargos ocupados, é fundamental encontrar modos de atenuar a rigidez das orgânicas e hierarquias existentes. É neste contexto que o Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança pode ter um papel na sensibilização para a introdução de um princípio fundamental para uma Liderança que permita uma cultura de inovação, facilitadora da criatividade e da iniciativa responsável: o princípio da subsidiariedade:

“(...) O princípio da subsidiariedade é um princípio de organização social, política e económica, que defende que a decisão e a ação, em regra, devem ser tomadas próximo da pessoa a quem se destinam, garantindo o nível adequado à sua eficácia, não só na provisão e anulação da necessidade, mas também na promoção do seu desenvolvimento. Pode ser considerado um princípio de inovação social, porque obriga à intervenção da sociedade e das pessoas, contribuindo assim para o seu desenvolvimento e melhorando assim a sua participação na construção do bem-estar coletivo. (...)” (Fonseca, 2020)

A defesa do princípio da subsidiariedade na gestão visa aliar a liberdade à responsabilidade reconhecendo o papel determinante da liderança e de cada pessoa na organização, partindo de um pressuposto:

“(...) É errado roubar o direito ou a capacidade de uma pessoa tomar uma decisão. Se o fizermos, acabará por paralisar a empresa, com pessoas envolvidas em atividades para agradar aos seus chefes e não para satisfazer o cliente. Delegação e tomada de decisão no ponto mais próximo do cliente são imperativos. No entanto, a delegação sem um quadro de autoridade, resultará em caos. (...)” (Naughton, 2015)

Para este cenário complexo é necessário um quadro institucional diferente. A subsidiariedade, institucionalizada nas organizações, procurará promover a inovação de forma continuada, a desburocratização, a digitalização inteligente e a flexibilidade; procurará ajustar o ponto de equilíbrio entre autoridade e autonomia e ultrapassar o desafio de governar pessoas livres. (Fonseca, 2020)

Não é assunto que seja fácil de desenvolver no contexto de uma formação clássica para a liderança, mas é certamente uma sensibilização necessária para um novo perfil de liderança, e que é possível fazer num programa de mentoria, em contexto de partilha mútua. O grande objetivo é construir um novo paradigma: em vez de termos pessoas que existem para dar corpo a organizações, teremos organizações que existem para promover o desenvolvimento das pessoas, sejam aquelas que delas fazem parte, sejam aquelas a quem entregam serviços.

### Conclusão

O objetivo da introdução da subsidiariedade nas organizações é recentrar nas pessoas os processos de decisão (nas executantes e não só nas destinatárias da ação), auscultar as suas opiniões, construir organizações que partilham, colaboram, aprendem internamente. Nenhum processo pode anular a pessoa e o seu contributo responsável.

Para além da economia, eficiência, eficácia e qualidade, acrescentar a subsidiariedade como princípio geral na gestão pública significa que se procura saber se em cada processo foi valorizado o capital humano e intelectual da organização. A institucionalização da subsidiariedade promove a mudança; abre o caminho a lideranças que expliquem por que razão se está a produzir de determinada forma. Neste modelo de liderança é permitido e desejável questionar se o que se está a produzir é o que é esperado, se está certo, é adequado (se é necessário; se será eficaz), em fase anterior à preocupação com a eficiência (se se está a “produzir bem”). Tendo presente o princípio da subsidiariedade, surgirá de forma natural a proposta de melhoria a partir das pessoas (*bottom-up*),

a correção do erro de forma espontânea e voluntária, o ajustamento de um processo. Nesta perspectiva, os salários, a melhoria dos ambientes de trabalhos, os programas de formação e mentoria, serão um investimento no desenvolvimento e não uma “despesa com recursos humanos”.

Defendendo o respeito pela liberdade e individualidade das pessoas, promovendo maior autonomia, com a subsidiariedade surge a cocriação e a coprodução como inovação. Estes instrumentos exigem capacitação das pessoas, novos modelos de transferência de conhecimento, como a mentoria, novas estruturas de apoio, como os laboratórios de experimentação, e a abertura necessária na governação e gestão para projetos experimentais.

A inovação exige assim um perfil de liderança que acredite na subsidiariedade e exerça o “respeito em ação” (Naughton *et al.*, 2015), uma ideia que defende que, se respeitadas na sua liberdade, criatividade e nas diferenças que as tornam únicas, as pessoas, mais confiantes, serão mais capazes de propor e de se adaptar a mudanças, contínuas e necessárias. O programa de Mentoria para a Liderança e Inovação do INA é um instrumento para o desenvolvimento de competências essenciais para a institucionalização da subsidiariedade nas organizações e traça um caminho para uma cultura de desenvolvimento na Administração Pública.

### Web

ChatGPT consultado a 13/11/2023 <https://chat.openai.com/>

### Referências

- Fonseca, M. R. (2020). *Subsidiariedade como Instituição na Europa: dos pequenos passos ao futuro comum*, Cascais: Principia.
- Naughton, M. *et al.* (2018). *Liderar com respeito – o impacto da subsidiariedade na gestão*, Cascais: Principia.
- OCDE (2017). *Embracing Innovation in Government Global Trends*, Organisation for Economic Cooperation and Development. [<https://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government.pdf>]

# 6.

## O QUE DEIXAR, CONTINUAR, E O QUE COMEÇAR A FAZER?

Catarina Carreira | Mentorada

### RESUMO

Experiência no Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança na Administração Pública (PMIL), cujo principal objetivo foi capacitar a atuação como dirigente intermédia num contexto de escassez de recursos humanos e incentivos na Administração Pública.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Liderança; Motivação; Equipa.

### ABSTRACT

Account of my experience in the Mentoring Program for Innovation and Leadership in the Public Administration (PMIL), the main objective of which was to train middle managers in a context of scarce human resources and incentives in the Public Administration.

**Keywords:** Public administration; Leadership; Motivation; Team.



Um dos objetivos da minha inscrição no Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança na Administração Pública (PMIL) foi capacitar, ou pelo menos tentar, a minha atuação enquanto dirigente intermédia.

Sabendo de antemão que as formas de incentivo na Administração Pública podem ser escassas, o meu ponto de partida era compreender como se pode manter a motivação de uma equipa que trabalha, com competência e sentido de melhoria contínua, para a concretização dos objetivos de um Organismo Público.

Admitindo que a motivação possa passar por diferentes estados, admitindo ainda que não se fixa em níveis altamente elevados ad eterno, como se garante que se mantenha, pelo menos, num estado suficientemente robusto, que permita o desenvolvimento de cada um, potenciar a atuação de cada um na equipa e, conseqüentemente, da equipa como um todo.

Foi neste âmbito, e na qualidade de mentorada, que participei na 3ª edição deste programa, promovido pelo Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA, I. P.), ao longo de cerca de 6 meses.

Quando me inscrevi, o meu foco era trabalhar sobre estas questões, estava confiante que eram tópicos isolados, que não se imiscuíam com outras valências que uma Direção de Serviços tem, necessariamente, de ter. Pressuposto que foi sendo desconstruído à medida que o programa avançava.

A premissa do programa assenta na interação que se estabelece entre mentor/a e mentorado/a. Neste sentido, pode ser um sucesso, ou um *desaire*.

Gostaria por isso de destacar o papel do INA, não só no lançamento e preparação do PMIL, como na maturidade e coragem, diga-se, que revelou na constituição dos pares mentor/a-mentorado/a.

A dinâmica que a “minha” mentora trouxe a cada sessão, as lições aprendidas e os laços desenvolvidos durante esta orientação continuarão a ser uma parte essencial do meu crescimento profissional e pessoal.

De forma geral, considero que a execução do programa assentou, sobretudo, sobre a importância da comunicação, e o retorno que pode trazer. Passemos, então, a uma descrição um pouco mais detalhada desta experiência.

As sessões decorreram entre janeiro e julho de 2022, sendo a duração aproximada de uma hora. As primeiras sessões centraram-se na análise da Direção de Serviços com outros *stakeholders*, entenda-se Administração Pública, Organismos Internacionais, ou outras entidades, cujo trabalho



pudesse, de alguma forma, interagir ou ter ligação com a atividade da Direção de Serviços. Além desse mapeamento, essa recolha foi complementada com uma análise do que era, na altura, a relação desses *stakeholders* com a Direção de Serviços, e de que forma se poderia, ou deveria, fortalecer essas ligações.

As sessões seguintes centraram-se na equipa e na perspetiva que tinham da sua dirigente. Foram aplicados questionários para avaliar a relação com a chefia, o que era valorizado e o que poderia ser melhorado. Garantida a confidencialidade na recolha destes dados, sob pena de comprometer a fiabilidade da informação, partiu-se para a análise dos resultados, os quais contribuíram para fortalecer as sessões seguintes.

Sensivelmente a meio do programa, houve espaço para uma avaliação *SWOT* sobre mim e a minha atuação enquanto dirigente. Foi um exercício que se revelou bastante complexo, dada a profundidade inerente a qualquer autorreflexão, e que teve em consideração as sessões de mentoria realizadas até esta fase.

As últimas sessões focaram-se, sobretudo, no papel e no contributo que a Direção de Serviços pode ter junto da Direção. Em que medida pode fortalecer um Organismo e ser, também, um agente de mudança dentro da Administração Pública.

Em suma, foi este o encadeamento dos temas e das ações ao longo do programa. O pressuposto inicial, de que a motivação e empenho estão alienados da amplitude das áreas de atuação de uma Direção de Serviços, foi substituído pela abordagem em rede, abrangente entenda-se, que se deve ter enquanto dirigente.

Nenhuma atividade dentro de uma Direção de Serviços existe por si só. Certo que umas atividades dependerão mais de outras, mas todas se interligam na constituição de um ecossistema, e são partes constituintes do Serviço Público.

“O que deixar de fazer? O que continuar a fazer? O que começar a fazer?” Foram estas as questões que mais me marcaram na participação no Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança na Administração Pública (PMIL), e que traduzem bem o contributo que este programa trouxe à minha atividade enquanto dirigente.

Engana-se o leitor se pensa que as respostas são simples, não são. Obrigam a um repensar da nossa atuação, com objetivo de melhorar. E isso é bom.



# 7.

## INOVAÇÃO E LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM GUIA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO?

Vanina Marcelino | Mentorada

### RESUMO

A participação no Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança na Administração Pública (PMIL) do INA, I.P. possibilitou a elaboração de um Guia de Apoio para a Implementação de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) na AP. O conhecimento, é entendido como a combinação de dados, informações, opiniões de especialistas e experiências, sendo crucial para o desempenho individual e organizacional. A gestão eficiente do conhecimento, enquanto ativo intangível requer a implementação de estratégias que promovam a sua consolidação, retenção e partilha, ganhando relevância sobretudo num contexto de grande mobilidade de recursos humanos, garantindo a preservação do conhecimento.

Este artigo tem como objetivo abordar os conceitos associados à gestão do conhecimento (GC) e o impacto da mesma no aumento da eficiência e competitividade nas organizações, fornecendo pistas e linhas orientadoras para a implementação de um SGC na Administração Pública. Para a implementação bem-sucedida de uma gestão do conhecimento deverão ser considerados fatores críticos de sucesso que consistem na liderança, na tecnologia, nas pessoas e processos e nas principais atividades de gestão do conhecimento alinhadas com a visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas a serem executadas de acordo com o ciclo de gestão KDCA.

A implementação de uma GC na administração pública deverá considerar um conjunto de etapas fundamentais: (1) o alinhamento organizacional; (2) o envolvimento da estrutura de topo; (3) a criação da equipa de gestão do conhecimento; (4) a estruturação e mobilização do conhecimento; (5) a capacitação de pessoas na gestão do conhecimento; (6) a definição da estratégia de comunicação e (7) a avaliação de resultados.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Gestão do Conhecimento; Liderança; Maturidade Organizacional; Trabalho Colaborativo.

## ABSTRACT

Participation in INA, I.P.'s Mentoring Programme for Innovation and Leadership in Public Administration (PMIL) made it possible to draw up a Support Guide for the Implementation of a Knowledge Management System in the Public Administration. Knowledge is understood as the combination of data, information, expert opinions, and experience, and is crucial for individual and organisational performance. The efficient management of knowledge, as an intangible asset, requires the implementation of strategies that promote its consolidation, retention and sharing, gaining relevance especially in a context of high mobility of human resources, guaranteeing the preservation of knowledge.

The aim of this article is to address the concepts associated with knowledge management and its impact on increasing efficiency and competitiveness in organisations, providing clues and guidelines for the implementation of a knowledge management system in public administration. For the successful implementation of knowledge management, critical success factors must be considered, consisting of leadership, technology, people and processes and the main knowledge management activities aligned with the vision, mission, strategic objectives, strategies, and goals to be conducted in accordance with the KDCA management cycle.

The implementation of knowledge management in public administration must consider a number of fundamental stages: (1) organisational alignment; (2) the involvement of the top structure; (3) the creation of the knowledge management team; (4) the structuring and mobilisation of knowledge; (5) the training of people in knowledge management; (6) the definition of the communication strategy and (7) the evaluation of results.

**Keywords:** Public Administration; Knowledge management; Leadership; Organizational Maturity; Collaborative Work.

## 1. Introdução

O Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança na Administração Pública (PMIL) do INA, I. P. constitui uma valiosa experiência indutora de competências de inovação, empreendedorismo e liderança. Através do estabelecimento de uma relação entre mentores (profissionais mais experientes) e mentorados (profissionais menos experientes) é estabelecido um plano de ação que concorre para a melhoria do desenvolvimento organizacional, através de projeto de mais-valia para a Entidade da qual o mentorado faz parte, com base na troca de experiências, conhecimentos, orientações e reflexão crítica.

A participação, enquanto mentorada na 4ª edição do PMIL possibilitou a exploração de uma área muito estratégica para as organizações – a gestão

do conhecimento – culminando na elaboração de um Guia de Apoio para a Implementação de um Sistema de Gestão do Conhecimento na AP (Marcelino, 2023).

O presente artigo é baseado nesse trabalho e tem como objetivo abordar os conceitos associados à gestão do conhecimento e o impacto da mesma no aumento da eficiência e competitividade nas organizações, fornecendo pistas e linhas orientadoras para a implementação de um sistema de gestão do conhecimento na Administração Pública.

## **2. A importância da gestão do conhecimento nas organizações**

Diversos estudos têm sugerido que o conhecimento fomenta o desempenho individual e, por conseguinte, o alcance dos objetivos das organizações (Dalkir, 2013; Figueira, Fares, & Fialho, 2018; Lin, 2019, cit. Villarim K., Silva, S. e Freire, P., 2022, p. 264). De igual modo, um maior conhecimento organizacional tende a proporcionar melhores resultados, o que contribuirá, assim se espera, para aumentar a eficiência organizacional (APO, 2009; Kluge, Stein, & Licht, 2002; Sveiby, 1998; Terra, 2005; Batista, 2016; Reis, Moura, Varvakis, & Santos, 2022). Segundo Reis, Moura, Varvakis, & Santos (2022, p. 75), o conhecimento “resulta da combinação de dados e informações, somadas as opiniões de especialistas, habilidades e experiência, resultando num ativo valioso que pode ser utilizado no processo de tomada de decisão, e que pode ser considerado explícito ou tácito, individual ou coletivo”.

Este racional encontra-se associado ao pressuposto de que a principal força de uma organização poderá residir no seu conhecimento e na construção de uma cultura organizacional aberta, participativa e comunicativa, baseada na aprendizagem, em que a criação, partilha e retenção do conhecimento são fatores-chave para o sucesso. Deste modo, é necessária uma tomada de consciência de que as organizações não devem apenas confiar na partilha natural do conhecimento, decorrente da interação entre as pessoas, mas sim, assumir um papel ativo na sua criação, aplicação e partilha.

Esta tomada de consciência surge no final dos anos 80, quando a economia global começou a mudar para uma economia baseada no conhecimento. Algumas das raízes da Gestão do Conhecimento (GC) podem também ser identificadas nas práticas de qualidade total e melhoria contínua, que foram amplamente adotadas pelas empresas na década de 1980. Embora

não exista uma definição universal para a GC, é relativamente consensual considerar que a GC nas organizações consiste em “proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar informações estratégicas e, assim, gerar benefícios (inclusive financeiros), aumentando a competitividade” (Strauhs et al., 2012, p. 56). As informações estratégicas dizem respeito não somente aos conhecimentos explícitos, registados e acessíveis, como também ao conjunto de informações, experiências e *insights* que não estão registados, e que se encontram na memória individual de cada membro da organização.

A intenção de apostar numa economia do conhecimento surge, em março de 2000, através da Estratégia de Lisboa tendo como objetivo fundamental tornar a economia europeia baseada no conhecimento a mais dinâmica e competitiva, incentivando os países europeus a trabalharem na modernização das suas organizações, considerando que é fundamental investir no potencial dos recursos humanos e no conhecimento. Esta aposta da Europa na Era do Conhecimento e a sua repercussão nos aspetos culturais, económicos e sociais dos diferentes países da União, seguindo as linhas orientadoras da Estratégia de Lisboa, definiu Programas nacionais para cumprir os seus objetivos.

Ao nível da estratégia organizacional, e de acordo com as mais recentes tendências de mercado, Anes (2018) salienta que o objetivo primordial da implementação de sistemas de gestão do conhecimento (SGD) deve ser o de construir sistemas integrados que funcionem como âncoras para a visão de *Learning Organization* (Organização Aprendiz), considerando os seguintes aspetos salientados pela norma ISO 9001:2015:

- Abordagem por processos, frequentemente confundida com burocracia ou sistemas, aplicações e produtos;
- Pensamento baseado em risco, desafiando as organizações a refletir acerca dos riscos em investir, reforçando a necessidade de ter conhecimento prévio que permita fazer projeções futuras e tomada de decisão baseada em factos;
- Contexto da organização, recomendando uma avaliação recorrente e periódica ao contexto através da análise de dimensões tais como regulamentação, tecnologia, concorrência, mercado e a própria cultura organizacional, levando à criação de âncoras de conhecimento estratégico que dotem a organização de mais e melhor capacidade de resposta a alterações de contexto;

- Liderança, salientando a importância do papel da gestão de topo na construção de uma cultura organizacional que motive os colaboradores a atingirem os objetivos estratégicos da organização. Concorre para esta cultura a perspectiva de hierarquias horizontais que promovem a aproximação da gestão aos colaboradores permitindo uma comunicação mais transversal e direta entre indivíduos dos vários níveis hierárquicos. Com esta perspectiva é reforçada a necessidade de uma clara definição de “papéis organizacionais, responsabilidade e autoridade” para que seja assumida como parte da consciência corporativa dos colaboradores;
- Construção de uma organização aprendente, uma vez que o conhecimento está (sempre) relacionado com pessoas. Nesse sentido é fulcral desenvolver mecanismos de criação, partilha e manutenção de conhecimento, incutindo na cultura organizacional um espírito de aprendizagem contínua e partilha;
- Ambiente físico relacionado com dois tipos de infraestrutura: técnica, como postos de trabalho físicos e virtuais, equipamentos móveis, redes de *intranet*, repositórios de conhecimento, fóruns de discussão, etc.; e espaços dedicados à aprendizagem, universidades organizacionais, espaços de inovação, entre outros;
- Ambiente social que promova a não discriminação e colaboração em detrimento de ambientes competitivos;
- Ambiente psicológico, relacionado com o respeito pelas necessidades de descanso do indivíduo, objetivos pessoais, exposição à pressão, e onde se inserem as políticas de conciliação da vida profissional, pessoal e familiar;
- Conhecimento organizacional, que está relacionado com a criação / aquisição / armazenamento / aplicação e partilha de conhecimento de modo a estabelecer uma cultura organizacional de aprendizagem contínua e a melhorar a capacidade de resposta da organização;
- Competências dos colaboradores, identificando necessidades de formação, treino e experiência, não confundindo o conceito de competências com o de conhecimento organizacional. As competências dizem respeito ao conhecimento, capacidades e atitudes que um trabalhador da organização necessita para efetuar o seu trabalho, enquanto o conhecimento organizacional se foca no conhecimento que a organização necessita para assegurar a execução dos seus processos;



- Comunicação, quer interna quer externa, apoiando a comunicação de baixo para cima e entre pares;
- Avaliação de desempenho, verificando se os requisitos do sistema de gestão foram atingidos;
- Preservação do conhecimento, em formato documental, físico ou digital.

É importante salientar, que é em 2018 que a gestão do conhecimento passa efetivamente a ganhar uma maior relevância, através da publicação da ISO 30401:2018 – Sistemas de Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management Systems*), representando um enorme incentivo para o desenvolvimento e implementação de sistemas de gestão do conhecimento, frequentemente confundidos com sistemas de gestão da informação. Esta norma internacional define como seu principal objetivo o de servir de manual de apoio e orientação para o estabelecimento, manutenção, revisão e melhoria de sistemas de gestão do conhecimento nas organizações. São definidos termos e conceitos relacionados com a GC e diretrizes para implementar um sistema de gestão do conhecimento eficaz. Com a publicação desta norma, a gestão do conhecimento, ganha destaque enquanto referência normativa individual, passando a assumir-se a gestão do conhecimento enquanto disciplina centrada na forma como as organizações criam e utilizam o conhecimento.

De acordo com a Norma ISO 30401:2018, o conhecimento é um ativo organizacional intangível que precisa de ser gerido como qualquer outro ativo. Considera esta Norma que a gestão do conhecimento implica que seja desenvolvido, consolidado, retido, partilhado, adaptado e aplicado para que os trabalhadores possam tomar decisões eficazes e agir em consonância, resolvendo problemas com base na experiência do passado e nas novas perspetivas para o futuro. A gestão do conhecimento requer uma abordagem holística para melhorar a aprendizagem e a eficácia através da otimização da utilização do conhecimento, a fim de criar valor para a organização.

Se a gestão do conhecimento é reconhecida como fator chave na melhoria da eficiência interna e competitividade nas organizações privadas, do lado do setor público, que possui um contexto diferente, as motivações são distintas dos fins lucrativos, uma vez que a missão consiste em dar resposta aos cidadãos com rapidez, segurança e eficiência (Baporikar, 2014, cit. Reis, Moura, Varvakis, & Santos, 2022).



Com a crescente saída de recursos humanos, quer por questões de mobilidade, quer por questões de aposentação, torna-se crucial equacionar formas de minimizar a perda e rutura de conhecimento. Acresce que as organizações do setor público são de *per si* geradoras de conhecimento, traduzido em legislação, orientações, modelos, regulamentos, memorandos, manuais de procedimentos, entre outras formas formais, às quais se exige agilidade, rapidez de resposta e responsabilidade. À medida que as organizações públicas usam cada vez mais tecnologias para colaborar entre si, existe a necessidade latente de desenvolver capacidades de partilha, aplicação e criação de conhecimento, principalmente, para atuações em redes, sejam elas nacionais ou internacionais, ou na colaboração para a resolução de questões globais críticas (Reis, Moura, Varvakis, & Santos, 2022). Através do artigo de Reis, Moura, Varvakis, & Santos (2022) é possível perceber a relação entre o capital humano e a gestão do conhecimento no setor público, concluindo que o capital humano é uma das componentes essenciais para o sucesso das práticas de gestão do conhecimento, independentemente do tipo de organização, assim como os processos, a liderança e a tecnologia.

O estudo também conseguiu determinar a tendência crescente em correlacionar a gestão do conhecimento no setor público com a inovação e a criatividade, na tentativa de maximizar os efeitos da gestão do conhecimento sobre a competitividade, eficiência e eficácia. Também foi possível identificar a importância das pessoas para a gestão do conhecimento em setores públicos sendo este um fator chave para implementações de sucesso. Agir sobre a cultura organizacional e incentivar de forma assertiva a partilha de conhecimento mostraram ser componentes fundamentais segundo os autores presentes no *corpus* de pesquisa. A investigação também apresentou os impactos da GC sobre os recursos humanos em instituições públicas. Entre eles aparecem uma maior satisfação com o trabalho, um aumento dos índices de produtividade e aprendizagem, bem como maiores probabilidades de progressão de carreira.

### **3. Implementação de sistemas de gestão do conhecimento**

Percebida a importância da gestão do conhecimento, importa identificar de que forma a podemos implementar. Para a construção de um sistema de gestão do conhecimento torna-se essencial o recurso a modelos que apoiam a estruturação e organização dos processos.

De acordo com Batista (2012) a gestão do conhecimento na administração pública pressupõe um conjunto de viabilizadores, isto é, fatores críticos de sucesso que consistem na liderança, na tecnologia, nas pessoas e processos e nas principais atividades de gestão do conhecimento alinhadas com a visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas a serem executadas de acordo com o ciclo de gestão KDCA, em que o K de *Knowledge* corresponde ao conhecimento (substitui o P de *Plan*, mas não deixa de haver planeamento. Apenas o foco do planeamento que passa a estar no conhecimento), o D de *Do* – executar, C de *Check* – verificar, A de *Action* – atuação. Com base neste modelo, Marcelino (2023), no âmbito do trabalho de mentoria apresentou um conjunto de etapas que considerou fundamentais para a implementação de um Sistema de Gestão de Conhecimento na administração pública: (1) o alinhamento organizacional; (2) o envolvimento da estrutura de topo; (3) a criação da equipa de gestão do conhecimento; (4) a estruturação e mobilização do conhecimento; (5) a capacitação de pessoas na gestão do conhecimento; (6) a definição da estratégia de comunicação e (7) a avaliação de resultados.

O trabalho apresenta ainda um guia de passos para a implementação de um SGC na administração pública, considerando um conjunto de seis etapas: (1) o envolvimento contínuo da liderança, assegurando o apoio contínuo da direção de topo é fundamental para superar desafios e manter o compromisso organizacional; (2) a abordagem flexível, adaptando o SGC às necessidades específicas da organização, considerando mudanças culturais e estruturais ao longo do tempo; (3) o incentivo à participação ativa, estimulando a participação ativa dos colaboradores, reconhecendo e recompensando as contribuições para promover uma cultura de partilha e aprendizagem; (4) o investimento em tecnologia, integrando ferramentas tecnológicas eficientes para facilitar o registo, partilha e acesso ao conhecimento, tornando o processo mais eficaz e eficiente; (5) a comunicação transparente sobre os objetivos, benefícios e resultados do SGC para garantir o envolvimento e compreensão de todos os membros da organização; e, por fim, (6) a avaliação contínua, estabelecendo um sistema de avaliação contínua, ajustando estratégias à medida que a organização evolui, garantindo a relevância e eficácia do SGC ao longo do tempo (Marcelino, 2023).

## 4. Conclusão

A implementação de um SGC deverá passar pela construção de um processo estruturado e cíclico, iniciando-se com o diagnóstico, que irá orientar o planejamento, desenvolvimento, disseminação, divulgação e avaliação. No âmbito do diagnóstico, é crucial considerar a formação de uma equipa dedicada e analisar detalhadamente o estado atual da gestão do conhecimento na organização, identificando lacunas e oportunidades de melhoria. O planejamento subsequente traduz-se na criação de um plano de ação e capacitação da equipa, delineando visão, objetivos, estratégias e ações específicas. A fase de desenvolvimento e implementação materializa essas ações, centrando-se na operacionalização do SGC e na priorização de projetos alinhados com os objetivos estratégicos. A etapa de disseminação procura integrar a GC nas práticas diárias da organização, incentivando a partilha de conhecimento através de diversos meios. A divulgação reforça esse compromisso, destacando a importância do SGC e promovendo a sua aceitação em todos os níveis. A avaliação contínua fecha o ciclo, permitindo a reflexão sobre o cumprimento de metas, a identificação de desvios e a implementação de melhorias. Lições aprendidas deverão ser incorporadas na memória organizacional, garantindo uma evolução constante do processo. Para a implementação de um SGC com sucesso importa considerar um conjunto de fatores críticos de sucesso.

Em síntese, a implementação bem-sucedida de um SGC não é apenas um processo estruturado, mas uma jornada contínua de aprendizagem e adaptação com vista a preservar e maximizar os benefícios do conhecimento interno, impulsionando a inovação e a eficácia operacional, contribuindo para o aumento da eficiência e competitividade na administração pública.

Por último, importa referir que a participação no PMIL foi uma excelente oportunidade de crescimento profissional, proporcionando desafios constantes, orientação especializada e um espaço privilegiado para o desenvolvimento pessoal e profissional, impactando positivamente no meu desempenho diário e elevando o meu trabalho a novos patamares de excelência.

## 5. Referências Bibliográficas

Asian Productivity Organization APO (2009). *Knowledge management. Facilitator's Guide*. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/publications/knowledge-management-facilitators-guidepdf-67mb/> consultado em 11/07/2023

- Batista, F. (2016). *Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público*. Brasília: Ipea.
- Batista, F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier.
- Figueira, J., Fares, M., & Fialho, A. (2018). *The seven dimensions of knowledge creation: discovery and ethnography, trial an error, abduction, deduction, induction, connection, and revelation*. *Chaos and complexity letters*. Copyright Nova Science Publishers, Inc. V.12. N.º 3. 157-183.
- Kluge, J., Stein, W., & Licht, T. (2002). *Gestão do Conhecimento: Segundo um Estudo da McKinsey & Company*. Principia Editora.
- Lin, X. (2019). Review of knowledge and knowledge management research. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9(9), 1753-1760.
- Marcelino, V. (2023). *Guia de Apoio para a implementação de um sistema de gestão do conhecimento na administração pública – Projeto de mentoria*. INA, I.P.
- Reis, D., Moura, P., Varvakis, G., & Santos, N. (2022). Capital Humano: A chave da gestão do conhecimento em organizações públicas - Uma abordagem integrativa. *Interfases*, 16, 74-95.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Terra, J. C. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Villarim K., Silva, S. & Freire, P. (2022). O que influencia o compartilhamento do conhecimento no setor público? Uma revisão sistemática. *Revista do Serviço Público*, 74(1), 264-286.

## NOTA FINAIS

O Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL) na Administração Pública tem sido um catalisador de mudanças positivas nos últimos anos. Com a convergência de mentores/as experientes de diversos setores e mentorados/as da Administração Pública, o PMIL visa desenvolver competências essenciais, como a inovação, empreendedorismo e liderança. Através de uma metodologia sólida, que inclui reuniões, orientação e formação, o programa já formou 85 pares de mentores/as e mentorados/as em cinco edições. Esta iniciativa do INA, I.P. continua a fortalecer a administração pública, preparando os seus profissionais para os desafios presentes e do futuro.

Para concluir uma palavra de estímulo a todos os mentores/as e mentorados/as do PMIL para que continuem a procurar a superação, a ultrapassar barreiras e a melhorar tanto a nível profissional quanto pessoal.

ISBN 978-989-8096-70-8



9 789898 096708