ipps_iscte

Melhores Políticas Públicas

# sabIA - Programa de Mentoria Intergeracional na Administração Pública


Grupo C:

- Carla Simões
- Fedra Arede
- Hélia Marques
- João Sereno
- Paulo Afonso
- Sara Santos


FA>AP
Dirigentes Intermédios
6ª edição

Junho, 2025

**Índice**

1. Sumário Executivo ..... 3
2. Introdução ..... 3
3. O problema ..... 4
a. Como surgiu ..... 4
b. Dados que o dimensionem ..... 5
c. Quem é afetado por ele ..... 6
4. A solução ..... 7
a. O que tem existido para fazer face ao problema identificado ..... 7
b. O que se faz noutras geografias ..... 8
c. A solução que se propõe - detalhe do desenho ..... 9
d. Porque é melhor do que o que está em vigor ..... 10
e. Quais as condições necessárias e suficientes à sua implementação ..... 11
i. Orçamento ..... 11
ii. Atores envolvidos ..... 12
iii. Obstáculos que temos de antecipar ..... 13
iv. Tempos de implementação ..... 14
5. De que forma é que a solução irá mitigar o problema ..... 14
6. Conclusões ..... 15
7. Bibliografia ..... 17
Anexos ..... 19
Anexo A – Conceptualização do problema ..... 20
Anexo B – Conceptualização da solução ..... 27
Anexo C – Fases e atividades do projeto e respetivos participantes ..... 34
Anexo D – Árvore de solução ..... 36
Anexo E – Orçamento do projeto ..... 37
Anexo F – Diagrama de Gantt do projeto ..... 40

## 1. Sumário Executivo

O presente projeto aborda o desafio do envelhecimento da força de trabalho na Administração Pública (AP), destacando as dificuldades associadas à perda de conhecimento institucional decorrente da aposentação de trabalhadores experientes e à insuficiente integração de novos talentos.

A introdução contextualiza o problema, sublinhando o impacto negativo na eficiência e inovação dos serviços públicos, resultante da ausência de mecanismos estruturados para a transferência intergeracional de conhecimento.

No ponto dedicado à conceptualização do problema, detalha-se a génese do fenómeno, apresentando dados demográficos e organizacionais que o evidenciam e identificam-se os principais grupos afetados. A análise demonstra ainda a insuficiência das práticas atualmente em vigor, caracterizadas por abordagens informais e pouco sistematizadas de transmissão do saber.

No ponto relativo à conceptualização da solução, apresentam-se as soluções existentes, tanto no contexto nacional como internacional, destacando-se as suas vantagens e limitações. A proposta consiste numa solução híbrida, que alia a dimensão relacional a uma plataforma digital de inteligência artificial (IA), visando a sistematização, preservação e partilha do conhecimento técnico e institucional. São identificadas as fases e atividades do projeto, bem como os participantes em cada uma delas. São ainda discutidas as condições necessárias à sua implementação, incluindo orçamento, atores envolvidos e eventuais obstáculos a ultrapassar, bem como os prazos de execução.

Por fim, é apresentada a conclusão, onde se reflete sobre os impactos da solução proposta, nomeadamente, se a mesma permitirá mitigar as fragilidades identificadas, promovendo a retenção e valorização do conhecimento dos trabalhadores mais experientes, acelerando a adaptação dos novos trabalhadores e contribuindo para a modernização sustentável da Administração Pública.

## 2. Introdução

A AP enfrenta desafios crescentes devido ao envelhecimento do quadro de trabalhadores e à dificuldade de recrutamento e retenção de novos talentos. Com a aposentação de trabalhadores públicos experientes, ocorre uma perda significativa de capital intelectual, que impacta a eficiência dos serviços públicos.

Este projeto visa criar um programa de mentoria intergeracional na AP, com base na IA – sabIA - para garantir a transferência estruturada de conhecimento, a retenção de conhecimento dos trabalhadores mais experientes e acelerar a adaptação dos novos trabalhadores, promovendo a inovação e eficiência no serviço público.

## 3. O problema

### a. Como surgiu

O envelhecimento da força de trabalho na AP tem vindo a tornar-se um desafio crescente, com impactos significativos na eficiência dos serviços. A saída progressiva de trabalhadores experientes, a maioria por aposentação, aliada à dificuldade de recrutamento e integração de novos trabalhadores, resulta na perda de conhecimento técnico e institucional acumulado ao longo dos anos. Esta realidade compromete a continuidade e qualidade dos serviços, uma vez que a transmissão do saber raramente ocorre de forma estruturada, assumindo, quando existente, um carácter informal.

A ausência de mecanismos eficazes para a transferência de conhecimento prolonga a curva de aprendizagem dos novos trabalhadores, que acabam por aprender por tentativa e erro. Com isto, aumenta o tempo necessário para que adquiram as competências e o domínio dos processos essenciais ao funcionamento das instituições, o que se traduz numa redução global da produtividade.

Além disso, a falta de uma cultura de mentoria intergeracional impede que as novas gerações beneficiem diretamente da experiência dos seus predecessores, comprometendo a eficiência dos serviços.

Este problema tem raízes na desvalorização da transmissão de conhecimento no setor público e na ausência de ferramentas adequadas para facilitar esse processo. Sem uma abordagem estruturada, o risco de descontinuidade no funcionamento das instituições aumenta, afetando a qualidade dos serviços. Assim, torna-se essencial o desenvolvimento de estratégias que permitam a retenção do capital intelectual e a transição intergeracional do conhecimento, garantindo a modernização e a sustentabilidade da AP.

A integração deficiente dos novos trabalhadores pode também afetar a sua motivação e envolvimento, contribuindo para o aumento da rotatividade, gerando custos adicionais com recrutamento e formação.

Do ponto de vista organizacional, a descontinuidade na transmissão de conhecimento pode exacerbar a fragmentação da memória institucional, dificultando a implementação de políticas públicas eficazes.

A não resolução deste problema compromete a sustentabilidade e modernização da AP, afetando negativamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade e a confiança nas instituições públicas.

**b. Dados que o dimensionem**

A transferência intergeracional do conhecimento na AP constitui um desafio complexo devido a diversos fatores estruturais e organizacionais que dificultam a continuidade e a adaptação eficiente dos serviços públicos, e que se concentram em 4 vertentes: questão demográfica; cultura institucional; tecnologia/digitalização; gap geracional.

Segundo o Relatório do Emprego Público da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2024), cerca de 50% dos trabalhadores da AP portuguesa têm 50 ou mais anos, o que evidencia o envelhecimento da força de trabalho. Em contraste, a percentagem de trabalhadores com menos de 30 anos é inferior a 5%, revelando dificuldades no rejuvenescimento do setor. Este desequilíbrio resulta, em grande parte, de políticas de restrição à contratação durante períodos de contenção orçamental, bem como da ausência de mecanismos eficazes de integração de novos quadros[1].

Ainda de acordo com a DGAEP, as aposentações na função pública têm aumentado. Em 2022, registaram-se mais de 16.000 novas aposentações, e a tendência para os próximos anos prevê um fluxo crescente de saídas. Esta realidade pode agravar a perda de capital intelectual e técnico no setor público, caso não sejam implementadas estratégias eficazes de transferência de conhecimento.

A própria cultura organizacional da AP representa um entrave significativo à transferência intergeracional do conhecimento. O funcionamento tradicionalmente burocrático do setor público tende a não privilegiar a colaboração ativa e a gerar resistências à mudança, que podem ser particularmente visíveis quando estão em causa diferentes gerações. A transmissão de conhecimento, quando ocorre, é de forma tácita e informal, sem processos sistematizados que garantam a sua sustentabilidade.

[1] Dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2015-2023) indicam que a taxa de natalidade em Portugal tem vindo a diminuir, o que afeta a renovação do mercado de trabalho em geral. A população ativa está a reduzir-se progressivamente e a pirâmide etária do país demonstra um crescimento expressivo da população com mais de 65 anos. Este contexto tem impactos também no setor público.

A falta de digitalização e de ferramentas tecnológicas apropriadas acentua o problema, pois grande parte do conhecimento acumulado permanece disperso em documentos físicos e principalmente na experiência individual dos trabalhadores mais antigos. A ausência de plataformas de partilha de conhecimento e de repositórios acessíveis contribui para a ineficiência na transmissão de competências técnicas e boas práticas e na integração de novos trabalhadores.

A complexidade deste desafio advém, ainda, da necessidade de conciliar diferentes perspetivas e abordagens ao trabalho entre as gerações. Enquanto os trabalhadores mais experientes tendem a valorizar o conhecimento dos procedimentos e da cultura organizacional, os novos trabalhadores tendem a apresentar uma maior predisposição para valorizar a inovação e o uso de novas tecnologias. A ausência de um modelo estruturado que facilite esta interação intergeracional gera fricções e limita o potencial de sinergia entre ambos os grupos.

### c. Quem é afetado por ele

Os trabalhadores seniores da AP, prestes a aposentar-se, são impactados pela ausência de mecanismos formais que valorizem e aproveitem o seu conhecimento acumulado. Muitas vezes, não são envolvidos em processos estruturados de mentoria ou transferência de saber, o que pode gerar frustração e um sentimento de desvalorização institucional.

Por outro lado, os novos trabalhadores enfrentam grandes desafios na sua integração. A falta de orientação e de uma cultura de mentoria intergeracional obriga-os a aprender por tentativa e erro, prolongando a curva de aprendizagem e comprometendo a sua motivação. Esta situação pode levar a um aumento da rotatividade, com custos acrescidos em recrutamento e formação.

A própria AP sofre com a perda de capital intelectual e com a fragmentação da memória institucional, o que compromete a eficiência, a inovação e a capacidade de resposta das instituições públicas, dificultando a implementação de políticas eficazes e a modernização dos serviços.

A sociedade em geral também é diretamente afetada, uma vez que a qualidade e a eficiência dos serviços públicos diminuem. Isto pode gerar insatisfação e perda de confiança nas instituições públicas, prejudicando a relação entre o Estado e os cidadãos.

Os decisores políticos e gestores públicos enfrentam o desafio de garantir a continuidade e sustentabilidade dos serviços, sendo pressionados a desenvolver políticas que promovam a retenção de conhecimento e a colaboração intergeracional. A sua responsabilidade inclui a

criação de programas de mentoria, incentivos à partilha de saber e iniciativas de transformação digital.

Para mais detalhes sobre o problema, consultar o Anexo A.

## 4. A solução

### a. O que tem existido para fazer face ao problema identificado

Programas de Mentoria tradicionais - uma pessoa mais experiente (mentor) orienta e apoia o desenvolvimento pessoal ou profissional de outra (mentorado), geralmente ao longo de um período definido. Baseia-se numa relação formal, com objetivos claros, em encontros regulares (sessões privadas) entre mentor e mentorado, tendo o foco no crescimento do mentorado (seja em competências, carreira ou tomada de decisões) e na troca de experiências e conselhos práticos baseados na vivência do mentor. As principais vantagens incluem a orientação individualizada e a construção de uma relação de confiança, enquanto as desvantagens passam pela dificuldade de escalar o modelo e pela dependência da disponibilidade do mentor. É o caso do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança na Administração Pública (INA, 2025) e do Programa de Mentoria da Secretaria-Geral da Presidência de Conselho de Ministros (PCM, 2023).

Programas de Mentoria reversa - há uma inversão de papéis - um profissional mais jovem ou menos experiente orienta alguém mais sénior. Tem como foco a atualização e aprendizagem mútua entre gerações, através de sessões informais ou estruturadas, sobre novas tecnologias, tendências ou cultura jovem. É particularmente valorizada como ferramenta de inovação cultural e de redução de barreiras geracionais no setor público. Entre as vantagens estão a aprendizagem mútua, a atualização dos mais seniores, a valorização dos jovens talentos e a promoção da diversidade geracional, mas pode haver resistência cultural e desafios na dinâmica de autoridade. Não se encontraram exemplos destes programas na AP portuguesa.

Programas de Mentoria em grupo - um mentor orienta vários mentorados simultaneamente. Assume carácter mais dinâmico, assenta numa aprendizagem colaborativa e promove a troca e a partilha de experiências entre pares, com espaço para discussão, sendo mais eficiente para alcançar mais pessoas. As vantagens incluem a aprendizagem colaborativa e o *networking* entre pares, a escalabilidade e o dinamismo das sessões, enquanto as desvantagens incluem menor personalização e o risco de dispersão de foco. Este tipo de

programas tem sido utilizado por várias Instituições do Ensino Superior para acolhimento e apoio aos novos estudantes (UAlg, 2025, NOVA FCT, 2025 e IPC, 2025).

Programa de Mentoria IA – utiliza uma plataforma de IA Knowledge base (caso da plataforma GURU), para conectar mentores e mentorados e para gerir conhecimento, com o objetivo de facilitar o acesso e partilha de informações. Analisa perfis, interesses, habilidades e objetivos profissionais para sugerir combinações ideais entre mentores e mentorados. Armazena informações importantes num só lugar, facilita o acesso rápido a respostas e procedimentos inteligentes adaptados ao contexto e potencia a aprendizagem contínua com base nas interações dos utilizadores (*machine learning*). As vantagens incluem alta escalabilidade, personalização baseada em dados e acesso rápido à informação, enquanto as desvantagens envolvem a dependência tecnológica e a possível falta de profundidade emocional nas interações. Não se encontraram exemplos destes programas na AP portuguesa.

**b. O que se faz noutras geografias**

A implementação de programas de mentoria na AP tem vindo a ganhar relevância em diversas geografias, refletindo uma crescente preocupação com a gestão do conhecimento, a capacitação de quadros e a promoção da inovação institucional. Os modelos adotados variam em função dos objetivos institucionais, da estrutura organizacional e da maturidade das práticas de gestão. Abaixo, apresentam-se os modelos mais comuns, com base em experiências documentadas em diversas geografias.

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2021), no Brasil, constitui um exemplo paradigmático da aplicação da mentoria tradicional no setor público. O seu programa de mentoria visa acelerar o desenvolvimento de lideranças e fortalecer competências estratégicas entre servidores públicos. Destaca a importância da mentoria como instrumento de valorização dos quadros técnicos e de promoção da cultura de aprendizagem contínua na AP.

Também no Reino Unido (UK Civil Service, n.d.) se encontra exemplo de mentoria tradicional, no Civil Service Fast Stream Mentoring (programa de liderança para jovens talentos na função pública britânica). O objetivo é apoiar o desenvolvimento de competências de liderança, facilitar a integração institucional e preparar os mentorados para funções de maior responsabilidade.

No Canadá, o Treasury Board Secretariat (TBCS, 2020) tem promovido iniciativas de mentoria reversa com o objetivo de fomentar a aprendizagem intergeracional e a adaptação às exigências da transformação digital. Neste modelo, jovens funcionários públicos assumem o papel de mentores, orientando gestores seniores em temáticas como tecnologias emergentes,

redes sociais, diversidade e inclusão. Esta abordagem visa não apenas atualizar os quadros superiores em competências digitais, mas também promover uma cultura organizacional mais aberta, colaborativa e sensível às mudanças sociais.

Também nos EUA, o U.S. Department of Agriculture (USDA, 2021) implementou um programa piloto de mentoria reversa para promover a literacia digital entre gestores seniores. Jovens profissionais com competências tecnológicas orientam os seus superiores em ferramentas digitais e práticas de trabalho remoto, reforçando a modernização institucional.

A Australian Public Service Commission (APSC, 2023) promove programas de desenvolvimento de liderança que incluem sessões de mentoria em grupo, especialmente para mulheres e grupos sub-representados. Estes programas visam criar redes de apoio, promover a equidade e facilitar a troca de experiências entre pares e líderes seniores.

Nos EUA, o Departamento de Defesa (USD, 2021) desenvolveu o programa *AI-Enabled Talent Marketplace*, uma plataforma que utiliza IA para combinar mentores e mentorados com base em perfis de competências, interesses e trajetórias profissionais. A ferramenta permite uma gestão estratégica do capital humano, otimizando o desenvolvimento de lideranças e a retenção de talento.

Em Singapura, foi implementado o *Smart Mentoring System*, (GovTech, 2022), uma plataforma interna que recorre à IA para recomendar mentores com base em dados de desempenho e objetivos de carreira. A IA também acompanha o progresso das interações e sugere conteúdos formativos adaptados às necessidades dos mentorados, promovendo uma aprendizagem contínua e personalizada.

### c. A solução que se propõe - detalhe do desenho

A solução que se propõe integra características quer da mentoria tradicional, quer da mentoria IA (Anexo B, Conceptualização da solução). Terá como objetivo implementar um sistema inovador de mentoria intergeracional na AP para promover a retenção de conhecimento, eficiência operacional e inovação nos serviços públicos. Pretende-se desenvolver um projeto-piloto, com a duração de um ano, a iniciar em 2026, no Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I.P. (IHRU, I.P.).[2]

[2] Entidade pública promotora da política nacional de habitação, com a natureza de instituto público de regime especial e gestão participada integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e de património próprio, que prossegue as atribuições do Governo na área da habitação, sob superintendência e tutela do membro do Governo responsável por essa área governativa.

Da mentoria tradicional, pretendemos manter a relação pessoal entre mentor e mentorado, dado o seu benefício em termos de desenvolvimento personalizado e orientação individualizada. Com esta relação interpessoal facilita-se a integração e o sentimento de pertença do mentorado e simultaneamente reduz-se o tempo de adaptação e curva de aprendizagem.

Da mentoria IA, pretendemos a criação de um repositório de conhecimento técnico e boas práticas dos trabalhadores mais experientes, bem como conhecimento sobre novas tecnologias e metodologias dos novos trabalhadores, que permitirá a partilha entre ambos e um acesso facilitado à informação (com respostas inteligentes baseadas no repositório).

As atividades deste projeto podem agrupar-se em cinco fases: Planeamento, que inclui a constituição da equipa, a definição dos objetivos e indicadores, o mapeamento de perfis e necessidades e o desenho do programa de mentoria; Identificação dos KPI, que inclui a definição dos mesmos e a criação de *dashboards* e modelos de análise que permitam o seu acompanhamento; Implementação, que inclui sessões de sensibilização, estabelecimento de parcerias de mentores e mentorados, customização da plataforma IA, formação inicial dos participantes e lançamento do piloto (que inclui sessões no mínimo semanais entre mentores e mentorados); Monitorização, que inclui a recolha e análise de *feedback* e o acompanhamento dos KPI; Avaliação, que inclui a análise de impacto e a elaboração do relatório final e recomendações.

No Anexo C, apresenta-se quadro com a descrição das fases e atividades do programa e os participantes em cada uma delas.

**d. Porque é melhor do que o que está em vigor**

A solução híbrida proposta responde diretamente e de forma pertinente ao problema anteriormente apresentado, uma vez que, ao manter a componente interpessoal da mentoria tradicional, garante-se uma relação de proximidade entre mentor e mentorado, essencial para a integração, motivação e desenvolvimento personalizado dos novos trabalhadores. Esta abordagem contribui para a criação de um sentimento de pertença e acelera a adaptação dos recém-chegados, mitigando os efeitos da curva de aprendizagem prolongada identificada no problema. Simultaneamente, a incorporação de uma plataforma de IA, permite sistematizar e preservar o conhecimento técnico e institucional dos trabalhadores mais experientes, bem como integrar o conhecimento dos mais jovens sobre novas tecnologias e metodologias. Esta funcionalidade responde diretamente à ausência de ferramentas tecnológicas e repositórios acessíveis, apontada como uma das causas estruturais do problema. A IA facilita o acesso rápido

e inteligente à informação, promove a aprendizagem contínua e reduz a dependência de processos informais de transmissão de conhecimento.

Além disso, a solução está alinhada com a necessidade de modernização e sustentabilidade da AP, promovendo a colaboração intergeracional e a inovação. Ao integrar tecnologia e relações humanas, a proposta equilibra tradição e modernidade, respeitando a cultura institucional existente, mas introduzindo mecanismos eficazes de transformação.

No ponto 6 do Anexo B, apresenta-se a análise SWOT do programa.

### e. Quais as condições necessárias e suficientes à sua implementação

A implementação do programa sabIA requer um conjunto articulado de condições organizacionais, financeiras, técnicas e humanas que garantam a sua viabilidade e eficácia. Estas condições incluem a afetação de recursos orçamentais específicos, o envolvimento ativo de diversos atores institucionais, a antecipação de obstáculos operacionais e culturais, bem como o cumprimento rigoroso de um cronograma estruturado em fases. A conjugação destes elementos é essencial para assegurar o sucesso do projeto-piloto e criar as bases para a sua possível replicação noutros contextos da AP.

#### i. Orçamento

O orçamento do projeto foi elaborado considerando o classificador económico das receitas e das despesas públicas (Ministério das Finanças, 2002) e o Orçamento do Estado (Assembleia da República, 2025).

O projeto será financiado pelo orçamento do IHRU, I.P., uma vez que, na presente data, o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), Dimensão Transição Digital, TD-C19-i07 – Capacitação da Administração Pública, não tem aberto nenhum aviso para candidaturas que permitam financiar este projeto. Não obstante, a eventual implementação deste projeto noutras instituições poderá vir a beneficiar de financiamento europeu, no âmbito do Portugal 2030.

O orçamento do ano de implementação destina-se maioritariamente a suportar as despesas com a aquisição, licença e customização do software (37%) e as despesas relativas à equipa de projeto (37%), seguido das despesas com assistência técnica (21%) e, por fim, outros fornecimentos e serviços terceiros (5%).

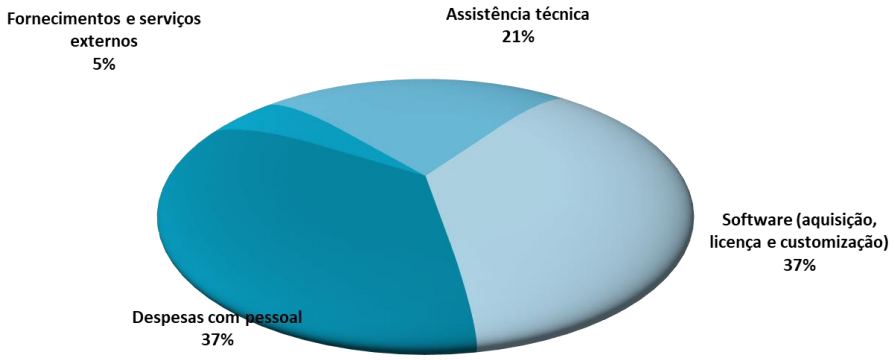



Figura 1 – Despesas do projeto

Os custos do projeto nos anos seguintes serão bastante mais reduzidos, uma vez que apenas implicam a renovação da licença de utilização da plataforma IA, a assistência técnica de manutenção da mesma e custos com pessoal (com uma imputação de horas dedicadas ao projeto reduzida em cerca de 50%).

Quadro 1 – Despesas do projeto

| Tipo de despesa | Valor (€) | |
|---|---|---|
| | Implementação | Manutenção |
| Despesas com pessoal | 85 056 | 42 528 |
| Fornecimentos e serviços externos | 11 490 | 11 490 |
| Assistência técnica | 50 000 | 10 000 |
| Software (aquisição, licença e customização) | 87 000 | 12 000 |
| Total | 233 546 | 76 018 |

No Anexo E, apresentam-se quadros com as receitas e despesas detalhadas do projeto.

### ii. Atores envolvidos

- Dirigente máximo/Conselho Diretivo da instituição, para aceitação e aprovação do projeto, garantindo o alinhamento com as políticas públicas e estratégias de desenvolvimento de competências, bem como assegurando os recursos necessários (humanos, tecnológicos, financeiros).
- Equipa de projeto, que inclui um gestor de projeto, um especialista de sistemas e tecnologias de informação, um técnico de sistemas e tecnologias de informação e um técnico superior da área da formação. Esta equipa será responsável por conceber e estruturar o programa de mentoria (objetivos, metodologia, critérios de seleção), monitorizar e avaliar o impacto do programa e a motivação dos participantes, promover a comunicação institucional e o

envolvimento dos participantes, identificar e propor pares de mentor/mentorado, facilitar a conciliação entre a participação no programa e as exigências do serviço, mediar, quando necessário, a relação entre mentores e mentorados e organizar sessões regulares entre pares.

- Mentores, que deverão orientar e apoiar os mentorados no seu desenvolvimento profissional, partilhar experiências, boas práticas e redes de contacto, estimular a reflexão crítica e a aprendizagem contínua, participar em sessões de formação, avaliar o progresso dos mentorados e fornecer feedback construtivo.
- Mentorados, que deverão definir objetivos de desenvolvimento pessoal e profissional, participar ativamente nas sessões de mentoria, aplicar os conhecimentos adquiridos no contexto de trabalho, manter uma atitude de abertura, escuta e compromisso com o processo, avaliar a experiência de mentoria e sugerir melhorias.
- Consultor externo, para implementação e customização da ferramenta IA, bem como partilha de conhecimento técnico e boas práticas.

### iii. Obstáculos que temos de antecipar

A identificação de potenciais obstáculos é fundamental para antecipar riscos e planear medidas de mitigação que assegurem a implementação bem-sucedida do projeto. Assim, elencam-se os potenciais obstáculos, em conformidade com o definido na árvore de solução, constante do Anexo D:

- Pouca recetividade por parte da Direção ao projeto;
- Dificuldade em alterar lógicas de trabalho e organização;
- Resistência à mudança da cultura organizacional;
- Fraca adesão ao projeto, na figura de mentores e mentorados;
- Dificuldade de relacionamento interpessoal mentor/mentorado;
- Falta de conhecimentos dos participantes a nível informático para utilização da plataforma de IA e atualização contínua do repositório de informação;
- Dificuldade/atrasos na aquisição, customização e implementação do software e plataforma de IA (por motivos orçamentais, administrativos ou técnicos);
- Planeamento estratégico da implementação do projeto deficiente ou inexistente;
- Dificuldade no recrutamento de novos trabalhadores a tempo de garantir o contacto com o trabalhador sénior (sobreposição).

### iv. Tempos de implementação

Os tempos de implementação das atividades deste projeto encontram-se definidos no Diagrama de Gantt do programa sabIA, constante do Anexo F.

## 5. De que forma é que a solução irá mitigar o problema

A solução proposta não só responde de forma direta aos desafios estruturais da AP — como a perda de conhecimento e a dificuldade na integração de novos profissionais — como também contribui para a construção de uma cultura organizacional mais sustentável, moderna e inclusiva.

O impacto social traduz-se numa Administração mais acolhedora e produtiva. O impacto económico manifesta-se na otimização de recursos humanos e tecnológicos e o impacto político está ancorado na modernização institucional e na captação de novos talentos.

Estes impactos, embora qualitativos, podem ser quantificados no futuro com base nos indicadores, que constam no ponto 7 do Anexo B.

Quadro 2 – Impactos e metas a atingir com o programa sabIA

| Impacto | Meta a atingir | Magnitude |
|---|---|---|
| Social | Melhoria na integração e motivação dos novos trabalhadores, promovendo um ambiente colaborativo e inovador. | Alta |
| | Redução da curva de aprendizagem dos novos trabalhadores, facilitando a adaptação e aumentando a eficiência. | Alta |
| | Promoção da colaboração intergeracional, valorizando tanto a experiência dos seniores quanto a inovação dos mais jovens. | Alta |
| Económico | Redução dos custos com formação prolongada e aumento da produtividade dos novos trabalhadores. | Alta |
| | Melhoria na gestão dos recursos públicos, aumentando a eficiência e reduzindo desperdícios. | Alta |
| | Acesso a financiamento europeu para projetos de inovação e modernização administrativa. | Média |
| Político | Alinhamento com objetivos estratégicos de modernização da Administração Pública. | Alta |
| | Reforço da atratividade da Administração Pública para jovens talentos, ao demonstrar abertura à inovação e valorização do conhecimento. | Alta |
| | Replicação da solução noutras áreas do setor público ou mesmo em contextos internacionais. | Média |

Além disso, esta proposta:

- Permite a preservação de conhecimento técnico específico, através da criação de um repositório adaptado às necessidades específicas de cada instituição;
- Promove, na instituição, um conhecimento efetivo dos seus recursos humanos, permitindo efetuar o devido planeamento das contratações de novos trabalhadores, atendendo às saídas previstas dos trabalhadores seniores, a tempo da desejável sobreposição para transmissão de conhecimentos;
- Contribui para aumentar a atratividade da AP para trabalhadores mais jovens, que, tendencialmente, estão mais familiarizados com as ferramentas tecnológicas (ao invés do tradicional "papel") e mais motivados para desenvolver a sua atividade com base numa plataforma IA;
- Contribui para a maior acessibilidade e disponibilidade da informação (mais rápido, mais direcionado, maior granularidade);
- Diminui os custos relativos ao espaço físico necessário para arquivo;
- Diminui os custos inerentes à formação e à curva de aprendizagem dos novos trabalhadores;
- Embora tenha um custo inicial mais elevado, devido à customização e aquisição da plataforma IA e às despesas com a equipa de projeto, terá em anos seguintes custos de manutenção bastante mais reduzidos.

## 6. Conclusões

A análise do problema do envelhecimento da força de trabalho na AP evidencia uma preocupação central com a perda de conhecimento institucional e técnico, resultante da aposentação de trabalhadores experientes e da dificuldade de integração de novos quadros. A ausência de mecanismos estruturados para a transferência de saber conduz a uma curva de aprendizagem prolongada, reduzindo a produtividade e comprometendo a continuidade e qualidade dos serviços públicos. Este fenómeno é agravado por fatores demográficos, culturais e tecnológicos: a predominância de trabalhadores com mais de 50 anos, a escassa renovação geracional, a cultura organizacional burocrática e a insuficiente digitalização dos processos.

A solução proposta consiste na criação do programa sabIA, que assenta num modelo híbrido de mentoria, conjugando a relação interpessoal da mentoria tradicional com a inovação proporcionada por uma plataforma de IA. Este sistema visa não só preservar o conhecimento acumulado, através de um repositório acessível e inteligente, mas também fomentar a aprendizagem contínua e o intercâmbio de competências entre gerações. O projeto-piloto, a

implementar no IHRU, I.P., estrutura-se em cinco fases – planeamento, identificação de indicadores, implementação, monitorização e avaliação – e envolve diversos atores institucionais, desde dirigentes a consultores externos.

A proposta destaca-se pela sua pertinência e inovação, ao mitigar os riscos de descontinuidade institucional e ao promover a modernização da AP. Entre os principais impactos esperados salientam-se a melhoria da integração e motivação dos novos trabalhadores, o reforço da eficiência dos serviços e a valorização da colaboração intergeracional. A proposta revela-se inovadora e alinhada com os objetivos de modernização da AP. Enfrenta, contudo, desafios inerentes à resistência à mudança, à adesão dos participantes e à complexidade tecnológica, exigindo uma abordagem estratégica, participativa e sustentada, para assegurar o seu sucesso e o potencial de replicação noutras áreas da AP.

## 7. Bibliografia


Australian Public Service Commission (APSC). (2023). Mentoring and leadership development programs. https://www.apsc.gov.au

Baldwin, Norman J. (1990). "Perceptions of Public versus Private Sector Personnel and Informal Red Tape: Their Impact on Motivation." The American Review of Public Administration

Boyne, George A., et al. (2006). Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management. Cambridge University Press

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). (2024). Relatório do Emprego Público. https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=ECA5D4CB-42B8-4692-A96C-8AAD63010A54

ENAP. (2021). Programa de Mentoria para Altos Executivos do Setor Público. Escola Nacional de Administração Pública. https://www.enap.gov.br/pt/mentoria

Fernandez, Sergio, & Rainey, Hal G. (2006). "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector." Public Administration Review

GovTech Singapore. (2022). Smart Mentoring System: AI for Talent Development. https://www.tech.gov.sg

Instituto Nacional de Administração (INA). (2025). Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança na Administração Pública. https://www.ina.pt/conhecimento-inovacao/iniciativas-de-inovacao/mentoria-ap/

Instituto Nacional de Estatística. (2024). Estatísticas Demográficas 2023. INE. https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=697596009&att_display=n&att_download=y

Instituto Politécnico de Coimbra (IPC). (2025). Programa de Mentoria e *Job Shadowing*. https://trilhos.ipc.pt/pmjs/

Kellough, J. Edward & Osuna, William (1995). "Cross-agency comparisons of quit rates in the federal service: Another look at the evidence." Review of Public Personnel Administration

Kim, Sangmook (2005). "Individual-level factors and organizational performance in government organizations." Journal of Public Administration Research and Theory

Nova Faculdade de Ciências e Tecnologia (NOVA FCT). (2025). Programa de Mentoria da NOVA FCT. https://www.fct.unl.pt/programa-de-desenvolvimento-e-inovacao-pedagogica/programa-de-mentoria-da-nova-fct

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). (2021). Public employment and management 2021: The future of the public

service. https://www.oecd.org/publications/public-employment-and-management-2021-938f0d65-en.htm

Perry, James L., & Hondeghem, Annie (Eds.) (2008). Motivation in Public Management: The Call of Public Service. Oxford University Press

Presidência de Conselho de Ministros (PCM). (2023). Programa de Mentoria da Secretaria-Geral da Presidência de Conselho de Ministros. https://www.sg.pcm.gov.pt/projetos-e-parcerias/pessoas/programa-de-mentoria/

Treasury Board of Canada Secretariat (TBCS). (2020). Reverse Mentoring in the Public Service. https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat.html

Universidade do Algarve (UAlg). (2025). Mentoria por Pares. https://www.ualg.pt/mentoria-por-pares

UK Civil Service. (n.d.). Fast Stream and Early Talent: Mentoring and support. https://www.faststream.gov.uk

U.S. Department of Agriculture (USDA). (2021). Reverse Mentoring Pilot Program. https://www.usda.gov

U.S. Department of Defense (USD). (2022). AI-Enabled Talent Marketplace. https://www.defense.gov

Wright, Bradley E., & Pandey, Sanjay K. (2010). "Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?" Journal of Public Administration Research and Theory

# Anexos

# Anexo A – Conceptualização do problema

**Designação do problema**

A Administração Pública enfrenta desafios crescentes devido ao envelhecimento do quadro de trabalhadores e à dificuldade de recrutamento e retenção de novos talentos. Com a aposentação de trabalhadores públicos experientes, ocorre uma perda significativa de capital intelectual, impactando a eficiência dos serviços públicos.

Este projeto visa criar um sistema estruturado de mentoria intergeracional na Administração Pública para garantir a transferência estruturada de conhecimento, a retenção de conhecimento dos trabalhadores mais experientes e acelerar a adaptação dos novos, promovendo a inovação e eficiência no serviço público.

**Descrição do problema**

O envelhecimento da força de trabalho na Administração Pública tem vindo a tornar-se um desafio crescente, com impactos significativos na eficiência dos serviços prestados. A saída progressiva de trabalhadores experientes, a maioria por aposentação, aliada à dificuldade de recrutamento e integração de novos trabalhadores, leva à perda de conhecimento técnico e institucional acumulado ao longo dos anos. Esta realidade compromete a continuidade e qualidade dos serviços, uma vez que a transmissão do saber não ocorre de forma estruturada, assumindo, quando existente, um carácter informal.

A ausência de um mecanismo eficaz para a transferência de conhecimento resulta numa curva de aprendizagem mais longa para os novos trabalhadores, que se veem forçados a aprender através da tentativa e erro. Isto prolonga o tempo necessário para que os recém-chegados adquiram as competências e o domínio dos processos essenciais ao funcionamento das instituições, reduzindo a produtividade global.

Além disso, a falta de uma cultura de mentoria intergeracional impede que as novas gerações beneficiem diretamente da experiência dos seus predecessores, comprometendo a eficiência e a inovação.

Este problema tem raízes na desvalorização da transmissão de conhecimento dentro do setor público e na ausência de ferramentas adequadas para facilitar esse processo. Sem uma abordagem estruturada, o risco de descontinuidade no funcionamento das instituições aumenta, afetando a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Assim, torna-se essencial o desenvolvimento de estratégias que permitam a retenção do capital intelectual e a facilitação da

transição intergeracional do conhecimento, garantindo a modernização e a sustentabilidade da Administração Pública.

**Porque é que é um problema ou desafio complexo**

A transferência intergeracional do conhecimento na Administração Pública portuguesa constitui um desafio complexo devido a diversos fatores estruturais e organizacionais que dificultam a continuidade e a adaptação eficiente dos serviços públicos, que se concentram em 4 vertentes: questão demográfica; cultura institucional; tecnologia/digitalização; gap geracional.

A estrutura demográfica da Administração Pública revela uma predominância de trabalhadores com mais de 50 anos, enquanto a percentagem de jovens com menos de 30 anos permanece residual. A escassez de renovação geracional impede a implementação de estratégias contínuas de transmissão do conhecimento, levando à fragmentação da memória organizacional e à perda de competências críticas quando os trabalhadores mais experientes se aposentam.

Além das barreiras demográficas, a própria cultura organizacional da Administração Pública representa um entrave significativo à transferência intergeracional do conhecimento. O funcionamento tradicionalmente burocrático do setor público tende a não privilegiar a colaboração ativa e a gerar resistências à mudança, que podem ser particularmente visíveis quando estão em causa diferentes gerações. A transmissão de conhecimento, quando ocorre, é de forma tácita e informal, sem processos sistematizados que garantam a sua preservação e acessibilidade. A inexistência de programas estruturados de mentoria agrava esta lacuna, dificultando a adaptação dos novos trabalhadores e prolongando a sua curva de aprendizagem.

A falta de digitalização e de ferramentas tecnológicas apropriadas acentua o problema, pois grande parte do conhecimento acumulado ao longo dos anos permanece disperso em documentos físicos e principalmente na experiência individual dos trabalhadores mais antigos. A ausência de plataformas de partilha de conhecimento e de repositórios acessíveis contribui para a ineficiência na transmissão de competências técnicas e boas práticas e na integração de novos trabalhadores.

A complexidade deste desafio advém, ainda, da necessidade de conciliar diferentes perspetivas e abordagens ao trabalho entre as gerações. Enquanto os trabalhadores mais experientes tendem a valorizar o conhecimento dos procedimentos e da cultura organizacional, os novos trabalhadores tendem a apresentar uma maior predisposição para valorizar a inovação e o uso de novas tecnologias. A ausência de um modelo estruturado que facilite esta interação intergeracional gera fricções e limita o potencial de sinergia entre ambos os grupos.

**Forneça um histórico do problema, incluindo como e quando surgiu, e as condições contextuais que influenciam**

Dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2015-2023) indicam que a taxa de natalidade em Portugal tem vindo a diminuir, o que afeta a renovação do mercado de trabalho em geral. A população ativa está a reduzir-se progressivamente, e a pirâmide etária do país demonstra um crescimento expressivo da população com mais de 65 anos.

Este contexto tem impactos também no setor público. Segundo o Relatório do Emprego Público da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, junho de 2024), cerca de 50% dos trabalhadores da Administração Pública portuguesa têm 50 ou mais anos, o que evidencia o envelhecimento da força de trabalho. Em contraste, a percentagem de trabalhadores com menos de 30 anos é inferior a 5%, revelando dificuldades no rejuvenescimento do setor. Este desequilíbrio resulta, em grande parte, de políticas de restrição à contratação durante períodos de contenção orçamental, bem como da ausência de mecanismos eficazes de integração de novos quadros.

Ainda de acordo com a DGAEP, as aposentações na função pública têm aumentado. Em 2022, registaram-se mais de 16.000 novas aposentações, e a tendência para os próximos anos prevê um fluxo crescente de saídas. Esta realidade pode agravar a perda de capital intelectual e técnico no setor público, caso não sejam implementadas estratégias eficazes de transferência de conhecimento.

**Quais as consequências potenciais de não tratar o problema**

A Administração Pública enfrenta o risco de perda irreparável de conhecimento institucional, com impactos diretos na eficiência e qualidade dos serviços prestados.

Em primeiro lugar, a aposentação de trabalhadores experientes sem um mecanismo estruturado de transferência de conhecimento leva à perda irreparável de capital intelectual. Este capital, acumulado ao longo de décadas, é essencial para a manutenção da eficiência e qualidade dos serviços públicos. Sem uma transmissão eficaz de saber, os novos trabalhadores enfrentam uma curva de aprendizagem prolongada, o que compromete a produtividade e a capacidade de resposta das instituições públicas.

Adicionalmente, a ausência de um sistema estruturado de transmissão intergeracional de conhecimento impede que as novas gerações beneficiem da experiência dos seus predecessores. Este cenário pode resultar na estagnação dos processos administrativos, tornando-os obsoletos e incapazes de atender às exigências contemporâneas da sociedade. A integração deficiente dos

novos trabalhadores pode também afetar a sua motivação e envolvimento, contribuindo para o aumento da rotatividade, gerando custos adicionais com recrutamento e formação.

Do ponto de vista organizacional, a descontinuidade na transmissão de conhecimento pode exacerbar a fragmentação da memória institucional, dificultando a implementação de políticas públicas eficazes.

A não resolução deste problema compromete a sustentabilidade e modernização da Administração Pública, afetando negativamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade e a confiança nas instituições públicas. Portanto, é imperativo desenvolver estratégias estruturadas que facilitem a transferência intergeracional de conhecimento, como programas formais de mentoria, iniciativas de transformação digital e incentivos à colaboração intergeracional.

**Quais os impactos socioeconómicos do problema/desafio, na atualidade e no futuro, incluindo efeitos diretos e indiretos sobre diferentes segmentos da sociedade**

O envelhecimento da força de trabalho na Administração Pública e a consequente dificuldade na transferência intergeracional do conhecimento têm repercussões significativas na sociedade, tanto no presente quanto no futuro. No imediato, a perda progressiva de trabalhadores experientes compromete a eficiência dos serviços públicos, conduzindo a um declínio na qualidade e na celeridade das respostas oferecidas à população e, por conseguinte, num crescente descontentamento dos cidadãos relativamente ao setor público.

A nível socioeconómico, os impactos diretos manifestam-se na redução da produtividade e na menor eficiência na gestão dos recursos públicos. A incapacidade de retenção do conhecimento acumulado gera custos adicionais com formações prolongadas para os novos quadros, aumentando o tempo necessário para que atinjam níveis adequados de desempenho. Além disso, a instabilidade na força de trabalho, resultante da saída dos trabalhadores mais velhos e do descontentamento dos mais novos, dificulta a implementação de reformas estruturais, tornando o setor público menos ágil e com menor capacidade de resposta às necessidades da sociedade.

Indiretamente, este problema afeta a competitividade do país, uma vez que a Administração Pública desempenha um papel essencial na regulação e suporte de diversas atividades. Setores como a saúde, educação, justiça e segurança pública são particularmente vulneráveis à descontinuidade do conhecimento institucional, o que pode comprometer a qualidade dos serviços essenciais. A morosidade nos processos administrativos, por exemplo, tem um impacto negativo nas empresas e nos cidadãos, dificultando o investimento, a inovação e o empreendedorismo.

A longo prazo, a persistência desta problemática pode conduzir a um agravamento das desigualdades sociais, uma vez que a ineficiência da Administração Pública prejudica sobretudo os grupos mais vulneráveis, que mais dependem dos serviços públicos.

Além disso, a falta de atratividade do setor público para os jovens trabalhadores pode intensificar a escassez de talentos e acelerar o declínio do capital humano disponível, o que trará dificuldades na modernização e adaptação dos serviços públicos às novas exigências tecnológicas. A ausência de incentivos para a transferência intergeracional do conhecimento dificulta a criação de um ambiente colaborativo e inovador, essencial para a sustentabilidade e modernização da Administração Pública.

Assim, sem a adoção de estratégias eficazes para mitigar estes desafios, o risco da perda estrutural de competências continuará a crescer, limitando a capacidade do setor público de responder de forma eficaz às exigências da sociedade futura.

**Identifique os principais stakeholders envolvidos no problema/desafio, incluindo indivíduos, grupos, organizações ou instituições. Descreva seus interesses, papéis e influências. Podem ser atores formais, informais, nacionais ou internacionais**

Governo e Ministérios - O governo e os ministérios, especialmente os responsáveis pela Administração Pública e finanças, têm como principal interesse garantir a eficiência do setor público e a sustentabilidade financeira do Estado. O seu papel é fundamental na definição de políticas públicas, na regulamentação do recrutamento e na gestão orçamental. A sua influência manifesta-se na criação de estratégias para a renovação geracional, na modernização dos serviços e na alocação de recursos para a formação e retenção de talentos.

Trabalhadores Seniores da Administração Pública - Os trabalhadores mais experientes têm interesse na valorização e reconhecimento da sua experiência. Exercem um papel essencial na continuidade dos serviços públicos, detendo conhecimento institucional e capital intelectual acumulado ao longo dos anos. A sua influência pode ser positiva, caso colaborem na transmissão de conhecimento aos novos trabalhadores, ou negativa, caso apresentem resistência a essa transmissão.

Novos Trabalhadores e Jovens Profissionais - Os novos trabalhadores e jovens profissionais estão interessados na progressão na carreira, na estabilidade laboral e no acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional. São fundamentais para a renovação da força de trabalho na Administração Pública. A sua influência reflete-se num forte contributo para a modernização dos serviços públicos, nomeadamente através da introdução de métodos de trabalho inovadores e de competências digitais mais avançadas.

Sindicatos dos Trabalhadores da Administração Pública - Os sindicatos defendem os direitos laborais dos trabalhadores da Administração Pública, procurando melhores condições de trabalho, estabilidade no emprego e valorização salarial. O seu papel é negociar com o governo e pressionar pela criação de políticas que favoreçam os trabalhadores em funções públicas. A sua influência pode ser determinante na definição de medidas que impactam o recrutamento, a retenção e a formação contínua dos trabalhadores.

Instituições de Ensino e Formação Profissional - As instituições de ensino e formação profissional têm interesse na criação de programas educativos que preparem os futuros profissionais da Administração Pública. O seu papel passa por formar trabalhadores qualificados e estabelecer parcerias com o setor público para estágios e programas de integração. A sua influência é crucial na redução do tempo de adaptação dos novos trabalhadores e no fornecimento de competências técnicas necessárias para a digitalização e modernização do setor público.

Cidadãos e Sociedade Civil - Os cidadãos e a sociedade civil têm como principal interesse o acesso a serviços públicos eficientes e de qualidade. Beneficiam diretamente da eficiência da Administração Pública e são os principais afetados pela sua degradação. Exercem influência ao exigir melhorias na prestação dos serviços públicos e ao participar em processos políticos e eleitorais que determinam a formulação de políticas públicas.

Setor Privado - As empresas veem na Administração Pública uma oportunidade para oferecer serviços terceirizados e soluções tecnológicas. O seu papel pode ser o de colmatar lacunas de competências dentro do setor público através de contratos de prestação de serviços. A sua influência manifesta-se na modernização dos serviços, mas também pode aumentar os custos administrativos e criar uma dependência excessiva do setor público em relação a empresas externas.

Organizações Internacionais - Organizações como a OCDE e a União Europeia têm interesse na promoção de boas práticas na gestão pública e no incentivo à modernização dos serviços estatais. O papel da OCDE consiste na elaboração de estudos e recomendações sobre várias áreas de política pública. A sua influência pode ser significativa, pois orienta os decisores políticos sobre as várias opções quanto a reformas estruturais na Administração Pública. A União Europeia, além de estudos, recomendações, diretivas e regulamentos, assume um papel determinante no financiamento de projetos de inovação administrativa dos Estados-Membros. A sua influência é significativa, pois condicionam a adoção de reformas estruturais na Administração Pública e regulam o acesso a fundos europeus para a sua modernização e capacitação.

**A problemática pode ser resolvida por uma só organização ou exige a colaboração de várias organizações / setores? Quais?**

A problemática em causa não pode ser resolvida por uma única organização, requerendo uma abordagem integrada e colaborativa, envolvendo governo, setor privado, instituições de ensino, sindicatos e organismos internacionais. Apenas através dessa articulação será possível garantir uma solução eficaz de renovação geracional e a sua sustentabilidade a longo prazo.

A complexidade do desafio envolve múltiplas dimensões, como a gestão de recursos humanos, a modernização tecnológica, a formação profissional e a implementação de políticas públicas que promovam a renovação geracional e a retenção de talentos.

A participação de entidades públicas como o Ministério das Finanças e o Centro de Pessoas e Administração Pública (CEPAP) é decisiva. O primeiro regula os orçamentos e políticas salariais. O segundo tem por missão apoiar a definição de políticas estratégicas para a Administração Pública em matérias de regimes de emprego, da gestão do desempenho e do talento, de recrutamento e de mobilidade dos trabalhadores, bem como criar, transmitir e difundir o conhecimento, contribuindo para a inovação e modernização da Administração Pública e para a qualificação, capacitação e valorização dos seus recursos humanos.

As instituições de ensino e formação profissional desempenham um papel crucial na preparação de novos trabalhadores para as exigências da Administração Pública, devendo colaborar com as entidades governamentais na criação de programas especializados e estágios. Os sindicatos dos trabalhadores da Administração Pública também têm um papel essencial na defesa de condições laborais adequadas para facilitar a integração e a permanência de trabalhadores qualificados no setor.

O envolvimento do setor privado, especialmente no que diz respeito à consultoria e inovação tecnológica, pode auxiliar na transição digital, garantindo maior eficiência e atratividade para os novos talentos.

A colaboração de organizações internacionais, como a União Europeia e a OCDE, é igualmente relevante para a implementação de boas práticas e para o financiamento de programas que incentivem a transição digital e a modernização do setor público.

# Anexo B – Conceptualização da solução

## 1. Potenciais Soluções / Medidas para o problema

Programas de Mentoria tradicionais - uma pessoa mais experiente (mentor) orienta e apoia o desenvolvimento pessoal ou profissional de outra (mentorado), geralmente ao longo de um período definido. Baseia-se numa relação formal com objetivos claros, em encontros regulares (sessões privadas) entre mentor e mentorado, tendo o foco no crescimento do mentorado (seja em competências, carreira ou tomada de decisões) e na troca de experiências e conselhos práticos baseados na vivência do mentor.

Programas de Mentoria reversa - há uma inversão de papeis - um profissional mais jovem ou menos experiente orienta alguém mais sénior. Tem como foco a atualização e aprendizagem mútua entre gerações, através de sessões informais ou estruturadas, sobre novas tecnologias, tendências ou cultura jovem.

Programas de Mentoria em grupo - um mentor orienta vários mentorados ao mesmo tempo. Assume carácter mais dinâmico, assenta numa aprendizagem colaborativa e promove a troca e a partilha de experiências entre pares, com espaço para discussão, sendo mais eficiente para alcançar mais pessoas.

Programa de Mentoria IA – utiliza uma plataforma de inteligência artificial Knowledge base (caso da plataforma GURU), para conectar mentores e mentorados e para gerir conhecimento, com o objetivo de facilitar o acesso e partilha de informações. Analisa perfis, interesses, habilidades e objetivos profissionais para sugerir combinações ideais entre mentores e mentorados. Armazena informações importantes num só lugar, facilita o acesso rápido a respostas e procedimentos inteligentes adaptados ao contexto e potencia a aprendizagem contínua com base nas interações dos utilizadores (machine learning).

## 2. Análise de Abordagens das soluções

Os programas de mentoria tradicionais envolvem uma relação formal entre um mentor experiente e um mentorado, com encontros regulares e objetivos definidos. O custo tende a ser médio ou alto, pois exige tempo e dedicação de profissionais qualificados, mas o benefício é elevado, já que proporciona um desenvolvimento personalizado, baseado na experiência prática do mentor. As principais vantagens incluem a orientação individualizada e a construção de uma relação de confiança, enquanto as desvantagens passam pela dificuldade de escalar o modelo e pela dependência da disponibilidade do mentor.

Na mentoria reversa, os papéis invertem-se: um profissional mais jovem orienta alguém mais sénior, geralmente em temas como tecnologia, tendências ou cultura jovem. O custo é mais baixo, pois é menos formal, e os benefícios incluem a aprendizagem mútua e a atualização dos mais séniores. Entre as vantagens estão a valorização dos jovens talentos e a promoção da diversidade geracional, mas pode haver resistência cultural e desafios na dinâmica de autoridade.

A mentoria em grupo envolve um mentor que orienta vários mentorados simultaneamente. O custo é médio, mas o modelo é mais eficiente em termos de tempo e permite alcançar mais pessoas. Os benefícios incluem a aprendizagem colaborativa e o *networking* entre pares. As vantagens são a escalabilidade e o dinamismo das sessões, enquanto as desvantagens incluem menor personalização e o risco de dispersão de foco.

Por fim, a mentoria com inteligência artificial, como no caso da plataforma GURU, utiliza algoritmos para conectar mentores e mentorados com base em perfis, interesses e objetivos. O custo inicial pode ser elevado devido à implementação tecnológica, mas os custos de manutenção são baixos e os benefícios são significativos. A IA permite pesquisa rápida e intuitiva, recomendações inteligentes, gestão centralizada do conhecimento e aprendizagem contínua com base nas interações dos utilizadores. As vantagens incluem alta escalabilidade, personalização baseada em dados e acesso rápido à informação, enquanto as desvantagens envolvem a dependência tecnológica e a possível falta de profundidade emocional nas interações.

**3. Solução/Medida que será trabalhada**

A solução/medida que será trabalhada no projeto do Grupo C irá integrar características quer da mentoria tradicional, quer da mentoria IA. Terá como objetivo implementar um sistema inovador de mentoria intergeracional na Administração Pública para promover a retenção de conhecimento, eficiência operacional e inovação nos serviços públicos.

Da mentoria tradicional, pretendemos manter a relação pessoal entre mentor e mentorado, dado o seu benefício em termos de desenvolvimento personalizado e orientação individualizada. Com esta relação interpessoal facilita-se a integração e o sentimento de pertença do mentorado. Simultaneamente, reduz-se o tempo de adaptação e curva de aprendizagem do mentorado.

Da mentoria IA, pretendemos a criação de um repósito de conhecimento técnico e boas práticas dos trabalhadores mais experientes, bem como conhecimento sobre novas tecnologias e metodologias dos novos trabalhadores, que permitirá a partilha entre ambos e um acesso facilitado à informação (com respostas inteligentes baseadas no repositório).

## 4. Contexto, Relevância e Adequabilidade da Solução/Medida

A solução proposta — que combina elementos da mentoria tradicional com funcionalidades de inteligência artificial — ajusta-se de forma altamente pertinente ao problema identificado, tanto em termos de contexto como de relevância.

O problema central reside na perda de conhecimento institucional na Administração Pública, causada pelo envelhecimento da força de trabalho, pelas aposentações e pela dificuldade em atrair e integrar novos talentos. Esta realidade compromete a continuidade dos serviços públicos, prolonga a curva de aprendizagem dos novos trabalhadores e reduz a eficiência e inovação no setor.

A solução híbrida proposta responde diretamente a estes desafios. Ao manter a componente interpessoal da mentoria tradicional, garante-se uma relação de proximidade entre mentor e mentorado, essencial para a integração, motivação e desenvolvimento personalizado dos novos trabalhadores. Esta abordagem contribui para a criação de um sentimento de pertença e acelera a adaptação dos recém-chegados, mitigando os efeitos da curva de aprendizagem prolongada identificada no problema.

Simultaneamente, a incorporação de uma plataforma de inteligência artificial, permite sistematizar e preservar o conhecimento técnico e institucional dos trabalhadores mais experientes, bem como integrar o conhecimento dos mais jovens sobre novas tecnologias e metodologias. Esta funcionalidade responde diretamente à ausência de ferramentas tecnológicas e repositórios acessíveis, apontada como uma das causas estruturais do problema. A IA facilita o acesso rápido e inteligente à informação, promove a aprendizagem contínua e reduz a dependência de processos informais de transmissão de conhecimento.

Além disso, a solução está alinhada com a necessidade de modernização e sustentabilidade da Administração Pública, promovendo a colaboração intergeracional e a inovação. Ao integrar tecnologia e relações humanas, a proposta equilibra tradição e modernidade, respeitando a cultura institucional existente, mas introduzindo mecanismos eficazes de transformação.

## 5. Partes Interessadas e seus Interesses

- Governo e Ministérios

Interesses: Eficiência da Administração Pública, sustentabilidade financeira, modernização dos serviços. Impacto da solução: Positivo. A solução contribui para a continuidade dos serviços, reduz custos com formação prolongada e melhora a qualidade da gestão pública. Alinha-se com objetivos estratégicos de modernização e digitalização da Administração Pública.

- Trabalhadores Séniores da Administração Pública

Interesses: Valorização da experiência, reconhecimento, continuidade do legado profissional. Impacto da solução: Positivo. A mentoria tradicional valoriza o papel dos trabalhadores mais experientes como mentores, enquanto a componente de IA permite preservar o seu conhecimento técnico num repositório acessível.

- Novos Trabalhadores e Jovens Profissionais

Interesses: Integração eficaz, desenvolvimento profissional, acesso a oportunidades de progressão. Impacto da solução: Muito positivo. A mentoria personalizada acelera a curva de aprendizagem e promove o sentimento de pertença. A IA facilita o acesso a conhecimento técnico e boas práticas, promovendo autonomia e inovação.

- Sindicatos da Administração Pública

Interesses: Condições de trabalho, valorização profissional, estabilidade e formação contínua. Impacto da solução: Positivo, dado que envolve os trabalhadores na construção do sistema e pode ser uma ferramenta de valorização profissional e retenção de talento. Porém, a desconfiança em relação à IA pode criar uma força de bloqueio.

- Instituições de Ensino e Formação Profissional

Interesses: Preparação de profissionais qualificados, parcerias com o setor público. Impacto da solução: Positivo. A solução pode ser complementada com programas de formação e estágios, reforçando a ligação entre ensino e prática profissional na Administração Pública.

- Cidadãos e Sociedade Civil

Interesses: Acesso a serviços públicos eficientes, modernos e de qualidade. Impacto da solução: Positivo. A melhoria da eficiência e continuidade dos serviços públicos beneficia diretamente os cidadãos, especialmente os mais dependentes dos serviços do Estado.

- Setor Privado (Tecnologia e Consultoria)

Interesses: Prestação de serviços tecnológicos, desenvolvimento de soluções digitais. Impacto da solução: Positivo. A implementação da componente de IA pode envolver parcerias com empresas tecnológicas, promovendo inovação e transferência de conhecimento entre setores.

- Organizações Internacionais (OCDE, União Europeia)

Interesses: Promoção de boas práticas na gestão pública, financiamento de reformas estruturais. Impacto da solução: Positivo. A proposta está alinhada com recomendações internacionais para a modernização da Administração Pública e pode ser elegível para financiamento europeu.

**6. Análise SWOT**

# Análise SWOT

## Strengths

- Combinação equilibrada entre tecnologia e relação humana, mantendo a personalização da mentoria tradicional com a eficiência da IA.
- Preservação e sistematização do conhecimento institucional, através de um repositório digital acessível e inteligente.
- Aceleração da curva de aprendizagem dos novos trabalhadores, promovendo integração mais rápida e eficaz.
- Promoção da colaboração intergeracional, valorizando tanto a experiência dos séniores quanto a inovação dos mais jovens.
- Alinhamento com objetivos estratégicos de modernização da Administração Pública, como a digitalização e a retenção de talento.

## Weaknesses

- Custo inicial elevado para implementação da plataforma tecnológica e formação dos utilizadores.
- Resistência cultural à mudança, especialmente entre trabalhadores mais antigos ou em ambientes mais burocráticos.
- Necessidade de gestão contínua e curadoria do repositório de conhecimento, para garantir a sua relevância e atualização.
- Dependência de competências digitais por parte dos utilizadores, o que pode exigir formação adicional.

## Opportunities

- Acesso a financiamento europeu para projetos de inovação e modernização administrativa.
- Parcerias com instituições de ensino e setor privado para desenvolvimento e manutenção da solução.
- Reforço da atratividade da Administração Pública para jovens talentos, ao demonstrar abertura à inovação e valorização do conhecimento.
- Possibilidade de replicação da solução noutras áreas do setor público ou mesmo em contextos internacionais.

## Threats

- Falta de apoio político ou institucional para a continuidade do projeto a longo prazo.
- Riscos de segurança e privacidade de dados, especialmente em ambientes públicos com informação sensível.
- Desigualdade no acesso e uso da tecnologia entre diferentes departamentos ou regiões.
- Mudanças legislativas ou orçamentais que possam comprometer a sustentabilidade da solução.
- Dificuldade de recrutamento de novos trabalhadores a tempo de garantir o contacto com o trabalhador sénior (sobreposição).

## 7. Impactos Estimados e Metas

| Impacto | Meta a atingir | Magnitude |
|---|---|---|
| **Social** | Melhoria na integração e motivação dos novos trabalhadores, promovendo um ambiente colaborativo e inovador. | Alta |
| | Redução da curva de aprendizagem dos novos trabalhadores, facilitando a adaptação e aumentando a eficiência. | Alta |
| | Promoção da colaboração intergeracional, valorizando tanto a experiência dos séniores quanto a inovação dos mais jovens. | Alta |
| **Económico** | Redução dos custos com formação prolongada e aumento da produtividade dos novos trabalhadores. | Alta |
| | Melhoria na gestão dos recursos públicos, aumentando a eficiência e reduzindo desperdícios. | Alta |
| | Acesso a financiamento europeu para projetos de inovação e modernização administrativa. | Média |
| **Político** | Alinhamento com objetivos estratégicos de modernização da Administração Pública. | Alta |
| | Reforço da atratividade da Administração Pública para jovens talentos, ao demonstrar abertura à inovação e valorização do conhecimento. | Alta |
| | Possibilidade de replicação da solução noutras áreas do setor público ou mesmo em contextos internacionais. | Média |

A solução proposta não só responde de forma direta aos desafios estruturais da Administração Pública — como a perda de conhecimento e a dificuldade na integração de novos profissionais — como também contribui para a construção de uma cultura organizacional mais sustentável, moderna e inclusiva. O impacto social traduz-se numa Administração mais acolhedora e produtiva. O impacto económico manifesta-se na otimização de recursos humanos e tecnológicos, e o impacto político está ancorado na modernização institucional e na captação de novos talentos.

Estes impactos, embora qualitativos, podem ser quantificados no futuro com base em indicadores como:

- Tempo médio de integração de novos trabalhadores – Fontes: Sistemas de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) internos e SIOE - Sistema de Informação da Organização do Estado:
    - Registos de data de entrada dos trabalhadores;
    - Datas de conclusão de programas de acolhimento ou formação inicial;

    - Avaliações de desempenho iniciais ou relatórios de acompanhamento.
- Taxa de retenção de talento jovem (%)[3] – Fontes: Sistemas de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) internos, SIOE e Balanço Social da organização:
    - Dados de idade, data de entrada e data de saída dos trabalhadores.
    - Informação sobre contratos (tipo, duração, renovações).
    - Histórico de mobilidades internas ou externas.
- Variação de custos com formação (%)[4] – Fontes: Sistemas de Gestão Financeira internos (ex: ERP ou SIGO interno), Relatórios de Atividades e Contas e Plano e Relatório Anual de Formação (quando obrigatório):
    - Registos de despesas com formação por ano (formadores, materiais, plataformas, deslocações, etc.).
    - Classificação orçamental das despesas (ex: rubricas específicas para formação).
- Taxa média de utilização do repositório de conhecimento digital (%)[5] – Fontes: Plataforma do repositório de conhecimento digital e sistema de autenticação:
    - Logs de acesso: número de visitas, utilizadores únicos, frequência de acesso.
- Taxa média de contribuições/atualizações do repositório de conhecimento digital (%)[6] – Fontes: Plataforma do repositório de conhecimento digital e sistema de autenticação:
    - Número de uploads/contribuições por utilizador.
- Grau de satisfação dos utilizadores (mentores e mentorados) – Fontes: Inquéritos de satisfação (no final do programa) e entrevistas.

## 8. Fundamentação de Viabilidade

A solução é viável porque:

- Responde diretamente e de forma pragmática a um problema estrutural da Administração Pública (perda de conhecimento e dificuldade de integração de novos trabalhadores).
- Combina práticas já testadas (mentoria tradicional) com tecnologia acessível e escalável (IA e repositórios digitais).
- Pode ser implementada de forma faseada, começando por projetos-piloto em áreas críticas, pelo que será financeiramente sustentável.
- Está alinhada com políticas públicas de modernização e com objetivos de inovação digital, podendo ser financiada por fundos europeus.

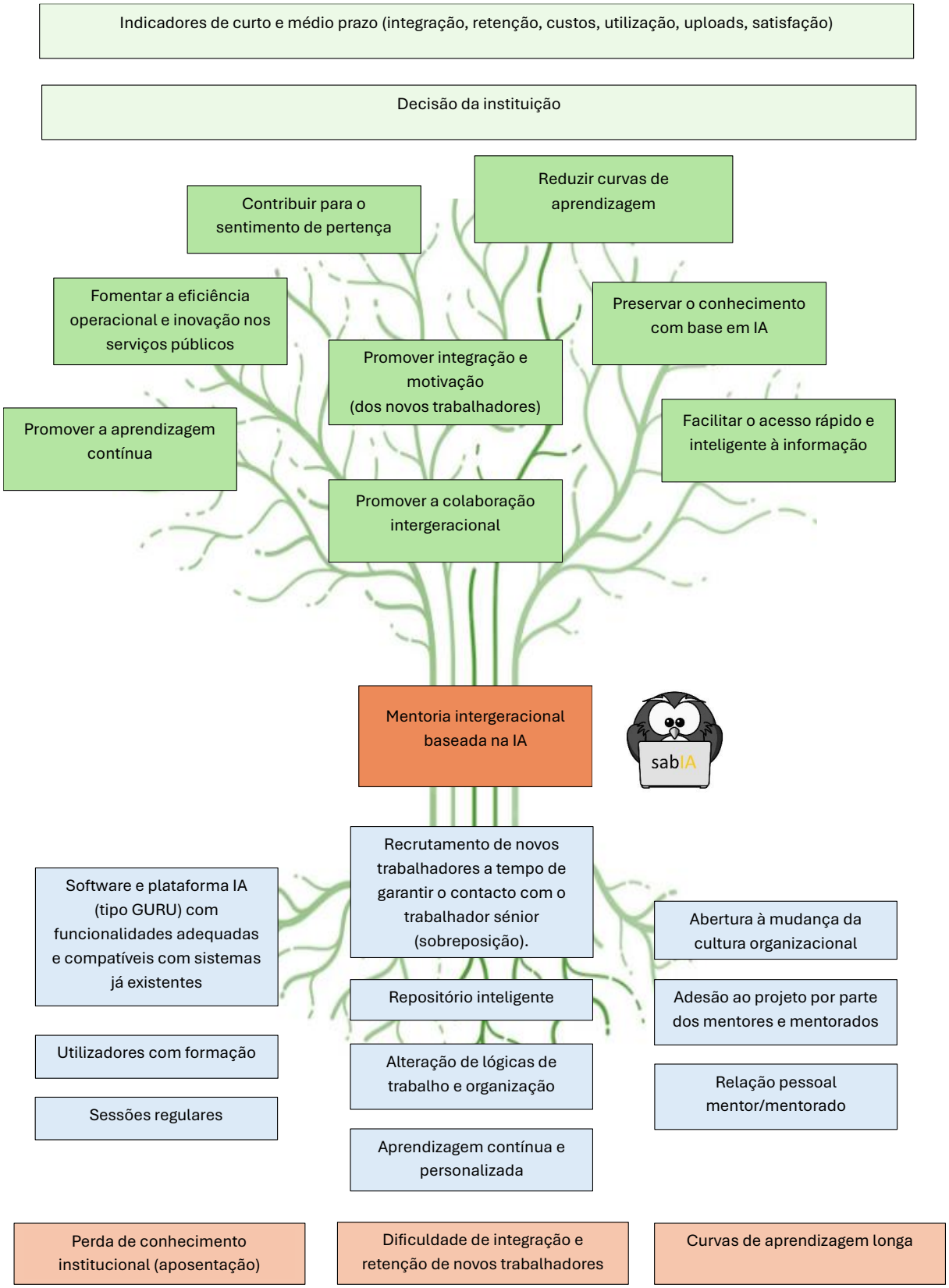
[3] Taxa de Retenção de Talento Jovem =(Nº de jovens contratados que permanecem após 3 anos / Nº total de jovens contratados no ano base) × 100
[4] Variação de Custos com Formação (%) = (Custo no ano atual−Custo no ano anterior) / Custo do ano anterior × 100
[5] Taxa média de utilização = Nº de visitas ao repositório / Nº total de utilizadores únicos x 100
[6] Taxa média de contribuições/atualizações = Nº de uploads / Nº total de utilizadores únicos x 100

## Anexo C – Fases e atividades do projeto e respetivos participantes

| Fase | Atividade | Descrição | Participantes | Indicador de Sucesso |
|---|---|---|---|---|
| Planeamento | Constituição da equipa | Formação da equipa responsável pelo programa, com designação formal dos seus elementos, constituída por: um gestor de projeto, um especialista de sistemas de informação; um técnico de sistemas de informação; um técnico de formação | Dirigente + Equipa | Equipa formalmente designada |
| | Definição dos objetivos e indicadores | São definidos os objetivos do programa, as metas a serem alcançadas e os respetivos indicadores de sucesso. | Toda a equipa | Objetivos aprovados pelo Conselho |
| | Mapeamento de perfis e necessidades | Identificação dos trabalhadores seniores mais experientes e qualificados, por áreas funcionais, próximos da reforma – Mentores<br>Identificação dos trabalhadores recém-chegados, por áreas funcionais, que possam beneficiar mais do programa de para a sua integração na Administração Pública - Mentorados | Gestor de projeto + Técnico de Formação + Mentores e Mentorados (potenciais) | Relatório de diagnóstico entregue |
| | Desenho do programa de mentoria | Elaboração do plano de atividades e do cronograma<br>Identificação dos recursos necessários e do respetivo financiamento | Toda a Equipa | Modelo aprovado |
| Identificação dos KPI | Definição dos KPI | Identificação dos principais indicadores de desempenho (KPI) para monitorização do projeto. | Toda a Equipa | KPI definidos |
| | Criação de dashboards e modelos de análise | Desenvolvimento de ferramentas visuais e analíticas para acompanhar os KPI definidos. | Toda a Equipa | Dashboards e modelos de análise criados |
| Implementação | Sessões de sensibilização | Realização de sessões informativas para garantir o envolvimento de pelo menos 90% dos trabalhadores. | Gestor do projeto + Técnico de Formação + Mentores e Mentorados | ≥ 90% dos trabalhadores em funções participaram |
| | Estabelecimento de parcerias de mentores e mentorados | Formação das duplas de mentoria com base nos perfis, áreas funcionais e objetivos definidos. | Gestor do projeto + Técnico de Formação + Dirigentes | Parcerias estabelecidas |
| | Customização da plataforma IA | Aquisição da plataforma de IA que irá criar repositório de conhecimento<br>Adaptação da plataforma de IA às necessidades do programa e da organização | Gestor de projeto + Técnicos de informática + Consultor Externo | Plataforma operacional |
| | Formação inicial dos participantes | Realização de ações de formação, para capacitar os utilizadores da plataforma | Técnico Informático + Consultor | ≥ 90% dos utilizadores treinados |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | Externo + Mentores e Mentorados | |
| | Lançamento do piloto | Início da fase experimental do programa de mentoria com os pares estabelecidos. Os pares de mentoria reúnem pelo menos semanalmente, para alimentar o repositório de conhecimento, para partilha de conhecimentos entre mentores e mentorados. | Mentores e Mentorados | Programa funcional |
| **Monitorização** | Recolha e análise de feedback do piloto | Serão realizadas reuniões mensais para feedback bidirecional ao longo de todo o ciclo do programa – dos membros da equipa, dos mentores e dos mentorados - para avaliar o progresso e identificar quaisquer áreas que necessitem de ajustes. | Gestor de projeto + Mentores e Mentorados | Relatórios de progresso mensais |
| | Acompanhamento KPI | Acompanhamento de forma regular (mensais) dos KPI, ao longo de todo o ciclo do programa, para avaliar o progresso e identificar desvios que necessitem de ajustes. | Equipa de Projeto | Relatórios de progresso mensais |
| **Avaliação** | Avaliação de impacto | Encerramento do projeto-piloto<br>Recolha de feedbacks detalhados dos participantes sobre a implementação, os resultados e o impacto do programa.<br>Medição do cumprimento dos objetivos estabelecidos; avaliação das metas alcançadas; avaliação do impacto para a organização; razão de eventuais desvios entre o planeado e o realizado. | Equipa de Projeto | Relatório comparativo KPI<br>Relatório de avaliação do impacto |
| | Relatório final e recomendações | Com base nas informações e dados recolhidos, será elaborado um relatório final, que deverá incluir conclusões e recomendações para o futuro. | Equipa de Projeto | Documento submetido à tutela |

## Anexo D – Árvore de solução

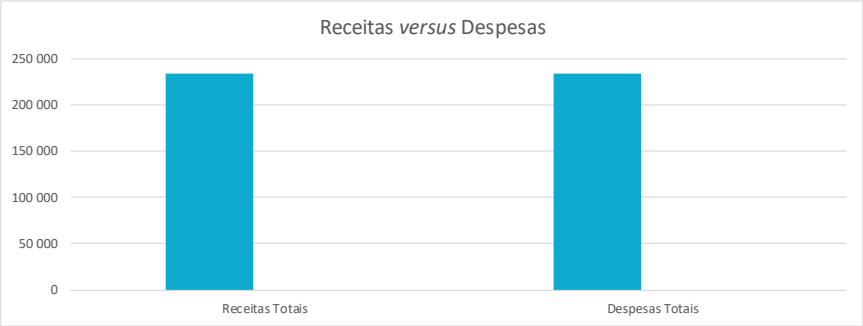


## Anexo E – Orçamento do projeto

**Grupo: C**

# Orçamento de Projeto: sabIA

**2026**




*Nota: a tabela Saldo é calculada automaticamente*

## Saldo

| | Estimativa | Real | Variância |
|---|---|---|---|
| Receitas Totais | 233 546 | 0 | -233 546 |
| Despesas Totais | 233 546 | 0 | 233 546 |
| Saldo | 0 | 0 | 0 |

**Grupo: C**

# Orçamento de Projeto: sabIA

**receita**

**2026**

## Rúbrica Receitas

| | Estimativa | Real | Variância |
|---|---|---|---|
| 353 Componente nacional | 233 546 | | -233 546 |
| 441 Componente Comunitária | 0 | | 0 |
| Outras Receitas | | 0 | 0 |
| Receitas Totais | 233 546 | 0 | -233 546 |

Grupo: C

# Orçamento de Projeto: sabIA

despesa

2026

| Rúbrica Despesas | Estimativa | Real | Variância |
|---|---|---|---|
| 01.01.03 - Salários | 56 902 | | 56 902 |
| 01.01.13 - Subsídio de refeição | 2 904 | | 2 904 |
| 01.03.05 - Encargos de Entidade Patronal | 15 767 | | 15 767 |
| 01.01.14 - Subsídio de férias e natal | 9 484 | | 9 484 |
| 02.01.08 - Material de Escritório | 1 000 | | 1 000 |
| 02.02.01 - Encargos com instalações (inclui água, luz) | 1 560 | | 1 560 |
| 02.02.02 - Limpeza e Higiene | 1 140 | | 1 140 |
| 02.02.04 - Locação de edifícios | 1 390 | | 1 390 |
| 02.02.09 - Comunicações | 500 | | 500 |
| 02.02.15 - Formação | 5 000 | | 5 000 |
| 02.02.18 - Vigilância e segurança | 900 | | 900 |
| 02.02.19 - Assistência Técnica | 50 000 | | 50 000 |
| 07.01.08 - Software (aquisição, licença e customização) | 87 000 | | 87 000 |
| Outras | | | 0 |
| **Total** | **233 546** | **0** | **233 546** |

**Grupo: C**

# Orçamento de Projeto: sabIA

## despesas com pessoal

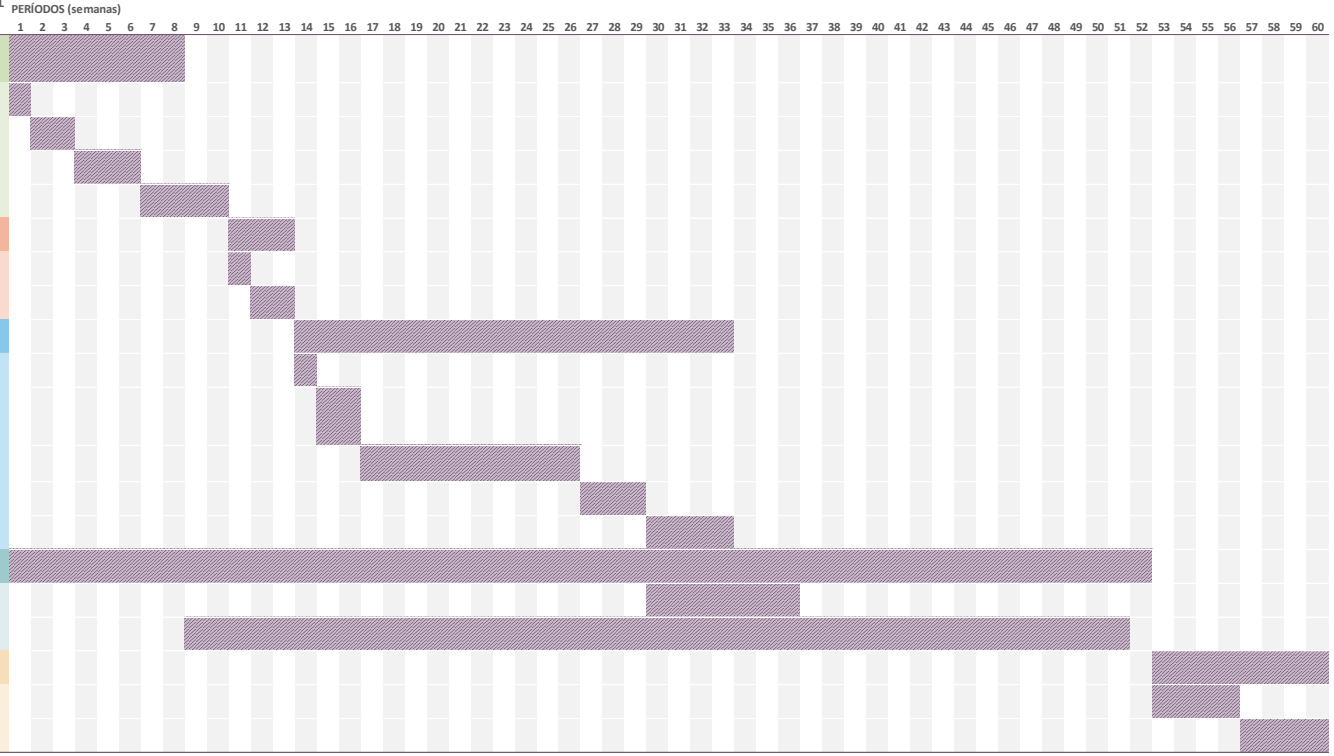
**2026**

| | | Vencimento | Vencimentos ano | Encargos Sociais | Subsidio refeição ano | Encargo Mensal | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | Total Gastos com o Pessoal |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Gestor de Projeto (100%) | 1 | 2188,9 | 30644,6 | 7278,09 | 1452 | 3 281,22 € | 3 281,22 € | 3 281,22 € | 3 281,22 € | 3 281,22 € | 3 281,22 € | 3 281,22 € | 3 281,22 € | 3 281,22 € | 3 281,22 € | 3 281,22 € | 3 281,22 € | 3 281,22 € | 39 374,69 € |
| Especialista de sistemas e tecnologias de informação (50%) | 1 | 1148,66 | 16081,24 | 3819,29 | 726,00 | 1 718,88 € | 1 718,88 € | 1 718,88 € | 1 718,88 € | 1 718,88 € | 1 718,88 € | 1 718,88 € | 1 718,88 € | 1 718,88 € | 1 718,88 € | 1 718,88 € | 1 718,88 € | 1 718,88 € | 20 626,53 € |
| Técnico de sistemas e tecnologias de informação (50%) | 1 | 747,60 | 10466,40 | 2485,77 | 726,00 | 1 139,85 € | 1 139,85 € | 1 139,85 € | 1 139,85 € | 1 139,85 € | 1 139,85 € | 1 139,85 € | 1 139,85 € | 1 139,85 € | 1 139,85 € | 1 139,85 € | 1 139,85 € | 1 139,85 € | 13 678,17 € |
| Técnico Superior (Área Formação) (30%) | 1 | 656,67 | 9193,38 | 2183,43 | 0,00 | 948,07 € | 948,07 € | 948,07 € | 948,07 € | 948,07 € | 948,07 € | 948,07 € | 948,07 € | 948,07 € | 948,07 € | 948,07 € | 948,07 € | 948,07 € | 11 376,81 € |
| Total | | 4 741,83 € | 66 385,62 € | 15 766,58 € | 2 904,00 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 85 056,20 € |

| | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 | Mês 11 | Mês 12 | Total | Classificador |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Vencimento | 4 741,83 € | 4 741,83 € | 4 741,83 € | 4 741,83 € | 4 741,83 € | 4 741,83 € | 4 741,83 € | 4 741,83 € | 4 741,83 € | 4 741,83 € | 4 741,83 € | 4 741,83 € | 56 901,96 € | 01.01.03 |
| Sub Refeição | 242,00 € | 242,00 € | 242,00 € | 242,00 € | 242,00 € | 242,00 € | 242,00 € | 242,00 € | 242,00 € | 242,00 € | 242,00 € | 242,00 € | 2 904,00 € | 01.01.13 |
| Sub Natal e Férias | 790,31 € | 790,31 € | 790,31 € | 790,31 € | 790,31 € | 790,31 € | 790,31 € | 790,31 € | 790,31 € | 790,31 € | 790,31 € | 790,31 € | 9 483,66 € | 01.01.14 |
| Encargos Sociais (23,75%) | 1 313,88 € | 1 313,88 € | 1 313,88 € | 1 313,88 € | 1 313,88 € | 1 313,88 € | 1 313,88 € | 1 313,88 € | 1 313,88 € | 1 313,88 € | 1 313,88 € | 1 313,88 € | 15 766,58 € | 01.03.05 |
| Total | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 7 088,02 € | 85 056,20 € | |

## Anexo F – Diagrama de Gantt do projeto

# Mentoria Intergeracional

Duração do Plano | Início Real | % de Conclusão | Real (para além do plano) | % de Conclusão (para além do plano)

| Atividades | INÍCIO DO PLANO | DURAÇÃO DO PLANO | INÍCIO REAL | DURAÇÃO REAL |
|---|---|---|---|---|
| **1. Planeamento** | 1 | 8 | 1 | 8 |
| Constituição da equipa de projeto | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Definição de objetivos e indicadores do projeto | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Mapeamento de perfis e necessidades (diagnóstico) | 4 | 3 | 4 | 3 |
| Desenho metodológico do programa de mentoria | 7 | 4 | 7 | 4 |
| **2. Identificação de KPI** | 11 | 3 | 11 | 3 |
| Definição dos KPI qualitativos e quantitativos | 11 | 1 | 11 | 1 |
| Criação de dashboards e modelos de análise | 12 | 2 | 12 | 2 |
| **3. Implementação** | 14 | 20 | 14 | 20 |
| Sessões de sensibilização | 14 | 1 | 14 | 1 |
| Estabelecimento de parcerias de mentores e mentorados | 15 | 2 | 15 | 2 |
| Customização da plataforma de IA | 17 | 10 | 17 | 10 |
| Formação inicial dos participantes | 27 | 3 | 27 | 3 |
| Lançamento do piloto de mentoria | 30 | 4 | 30 | 4 |
| **4. Monitorização** | 1 | 52 | 1 | 52 |
| Recolha e análise de feedback do piloto | 30 | 7 | 30 | 7 |
| Acompanhamento KPI | 9 | 43 | 9 | 43 |
| **5. Avaliação** | 53 | 8 | 53 | 8 |
| Avaliação de impacto (KPI vs. Resultados) | 53 | 4 | 53 | 4 |
| Relatório final e recomendações | 57 | 4 | 57 | 4 |