



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Programa de Liderança para Futuros Gestores de Pessoas:
Uma Proposta de Valor aplicada à APG

Joana Maria de Oliveira Araújo

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do
Nascimento, Professora Associada
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Mestre Rui Fernando Nascimento Alves, Professor Auxiliar
Convidado
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Programa de Liderança para Futuros Gestores de Pessoas:
Uma Proposta de Valor aplicada para a APG

Joana Maria de Oliveira Araújo

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do
Nascimento, Professora Associada
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Mestre Rui Fernando Nascimento Alves, Professor Auxiliar
Convidado
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

Agradecimentos

A realização desta tese só foi possível graças ao apoio, à confiança e à generosidade de diversas pessoas e instituições que me acompanharam neste percurso.

Aos meus orientadores de mestrado, Professora Doutora Generosa do Nascimento e Professor Rui Nascimento Alves, expresso a mais profunda gratidão pela orientação científica, pela disponibilidade permanente e pela exigência crítica que foram determinantes para a consistência e qualidade deste trabalho.

À Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG), agradeço a oportunidade de servir a instituição e de contribuir para a sua missão, que reforçou em mim o compromisso com uma gestão de pessoas mais ética e transformadora.

Ao ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, pela oportunidade de desenvolver este trabalho e, em especial, aos docentes que, ao partilharem o seu conhecimento e experiência, inspiraram diariamente a curiosidade, o espírito crítico e o desejo de transformar ideias em impacto social.

Aos jovens que participaram neste estudo, pela disponibilidade, pelas perspetivas partilhadas e pela inspiração que trouxeram ao desenho da proposta. O seu contributo enriqueceu o trabalho e deu-lhe autenticidade.

Aos amigos e colegas de percurso que sempre me apoiaram, nomeadamente Ana, António, Miguel e Sara, pela presença e motivação nos momentos mais exigentes.

À minha família em geral, pelo carinho, paciência e apoio incondicional. Um agradecimento especial ao meu irmão, pela força e encorajamento constantes, e ao meu marido, pelo companheirismo e apoio diário, que foram fundamentais para que este projeto pudesse ser concluído.

Por fim, dedico esta tese à minha filha, fonte de luz e alegria, cuja presença ilumina cada dia com esperança. Que este trabalho seja também um legado de compromisso com um futuro mais humano, inclusivo e sustentável.

Resumo

Num contexto organizacional marcado pela mudança constante, pela diversidade, e pela crescente exigência de inovação, emerge a necessidade de preparar jovens profissionais para funções de liderança em gestão de pessoas. Este trabalho parte da identificação de uma lacuna formativa em Portugal: a ausência de programas estruturados que integrem desde cedo a construção de competências pessoais, relacionais e estratégicas. A investigação combinou a revisão de literatura, *benchmarking* nacional e internacional e análise crítica, permitindo identificar modelos e práticas de sucesso.

Como resposta, é proposto um programa de desenvolvimento ancorado em três dimensões interdependentes – o Eu (identidade, autoconsciência e ética), o Outro (relações de confiança, influência e colaboração) e a Organização (visão sistémica, cultura e impacto coletivo). A proposta, pensada para aplicação no âmbito da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas, pretende formar líderes capazes de alinhar a autenticidade pessoal, legitimidade relacional e visão estratégica, aptos a responder aos desafios contemporâneos. O estudo conclui que investir em lideranças emergentes é investir na sustentabilidade organizacional, na inovação e na construção de culturas inclusivas e colaborativas. Em suma, preparar jovens líderes representa uma estratégia crítica para assegurar a capacidade das organizações de prosperar em ambientes incertos, competitivos e em transformação.

Palavras-chave: Liderança, Jovens Profissionais, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento de Competências, Formação de Líderes.

Classificação JEL: M12 – Gestão de Pessoal; J24 – Capital Humano; Formação; Competências; F42 – Cooperação Internacional e Desenvolvimento.

Abstract

In today's organizational context, defined by constant change, generational diversity and an increasing demand for innovation, the need emerges to prepare young professionals for leadership roles in people management. This study departs from the identification of a training gap in Portugal: the lack of structured programs that foster, from the outset, the integration of personal, relational and strategic competencies. The research combines literature review, national and international *benchmarking*, and critical analysis, which allowed the identification of successful models and practices.

As a response, a development program is proposed, anchored in three interdependent dimensions – the Self (identity, self-awareness and ethics), the Other (trust-based relationships, influence and collaboration), and the Organization (systemic vision, culture and collective impact). Designed for implementation within the Portuguese Association of People Management, the program aims to prepare leaders who align personal authenticity, relational legitimacy and strategic vision, capable of responding to contemporary challenges. The study concludes that investing in emerging leadership means investing in organizational sustainability, innovation, and the development of inclusive and collaborative cultures. Ultimately, preparing young leaders represents a critical strategy to ensure organizations can thrive in uncertain, competitive, and ever-changing environments.

Keywords: Leadership Development, Young Professionals, People Management, Competency Building, Training Programs

JEL Classifications: M12 – Personnel Management; J24 – Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity; F42 – International Policy Coordination and Transmission

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 Revisão da Literatura.....	5
1.1 Liderança: da Visão Tradicional à Influência Contemporânea	5
1.2 A Liderança enquanto Processo Dinâmico e Relacional	6
1.3 A Importância das Dimensões “Eu – Outro – Organização” na Construção da Liderança 6	
1.3.1 O “Eu”: Liderança e Autoconsciência	7
1.3.2 O “Outro”: Liderança Relacional e Colaborativa	8
1.3.3 A “Organização”: Visão Sistêmica e Impacto Estratégico.....	9
1.4 Liderança enquanto Processo de Construção nos Jovens Profissionais	10
1.5 Programas de Liderança como Alavanca de Desenvolvimento Organizacional.....	12
1.6 Programas de Liderança para Futuros Gestores de Pessoas	13
1.7 A Importância das Associações Profissionais no Desenvolvimento da Liderança e da Gestão de Pessoas	15
2 Metodologia	17
2.1 Método	17
2.2 Técnicas de Recolha de Dados.....	17
2.3 Técnicas de Análise de Dados	19
3 Diagnóstico da Situação Atual	21
3.1 Caracterização da APG.....	21
3.2 <i>Benchmarking</i> de Programas de Formação de Liderança para Jovens.....	23
3.3 Entrevistas	25
3.3.1 Resultados – Entrevistas a Jovens do Núcleo de Estudantes para a Promoção da Gestão Estratégica de Pessoas (EJ) pela Lente “EU – Outro – Organização”.....	25
3.4 Resultados – Entrevistas a DRH (ED) pela Lente “EU – Outro – Organização”.....	26
3.5 Triangulação Analítica.....	28
3.5.1 Fatores Críticos de Sucessos.....	29
3.6 Do Diagnóstico à Estratégia	31
3.6.1 Análise do Contexto de Implementação	31
3.6.2 Estratégias Acionáveis de Mitigação	32
3.6.3 Integração Estratégica	32
4 Projeto de Intervenção.....	35
4.1 Introdução	35
4.2 Definição dos Critérios de Aceitação do Programa de Liderança para Futuros Gestores de Pessoas	35
4.3 Desenho e Desenvolvimento Funcional do Programa	36
4.4 Matriz de Competências e Processo Identitário.....	38

4.5 Modelo de Governação	40
4.6 Avaliação de Riscos	41
4.7 Cronograma do Programa	42
4.8 Monitorização e Avaliação	42
4.9 Sustentabilidade e Viabilidade	43
4.10 Modelo de Mudança e Impacto do Programa	45
4.11 Validação Participativa	47
4.12 Critérios de Sucesso	47
4.13 Síntese Crítica	48
Conclusão	51
Referências Bibliográficas	53
Anexo A – Guião de Entrevista – Jovens Futuros Gestores de Pessoas	57
Anexo B – Guião de Entrevista - DRH	59
Anexo C – Dados Participativos (Focus Group)	61

Índice de Quadros

Quadro 3.1 - Evolução da base de sócios da APG (2023 – 2024)	21
Quadro 3.2 - Programas de <i>benchmarking</i> : síntese descritiva	24
Quadro 3.3 - Convergências presentes nos programas de <i>benchmarking</i>	24
Quadro 3.4 - Estrutura de análise Gióia: entrevistas a jovens do Núcleo de Estudantes (APG)	25
Quadro 3.5 - Estrutura de análise Gióia: entrevistas a DRH	27
Quadro 3.6 - Síntese comparativa das entrevistas por dimensão	29
Quadro 4.1 - Critérios de Aceitação de Participantes no Programa de Liderança APG	36
Quadro 4.2 - Etapas do Programa de Liderança APG	37
Quadro 4.3 - Matriz de Competências e Processo Identitário	39
Quadro 4.4 - Matriz RACI de Governação	40
Quadro 4.5 - Registo de Riscos e Mitigação	41
Quadro 4.6 - Cronograma do Programa	42
Quadro 4.7 - Estrutura lógica de mudança simplificada do Programa de Liderança para Futuros Gestores de Pessoas	46
Quadro 4.8 - Critérios de Sucesso	48
Quadro C.1 - Quadro Resumo - Focus Group	62

Índice de Figuras

Figura 3.1 - Execução das ações de formação (2023 – 2024).....	21
Figura 3.2 - Organograma informal Núcleo de Estudantes para a promoção da Gestão Estratégica de Pessoas.....	23
Figura 3.3 - SWOT - Contexto de implementação	31
Figura 3.4 - Matriz TOWS.....	32
Figura 4.1 – Modelo de sustentabilidade e crescimento do Programa de Liderança para Futuros Gestores de Pessoas	45

Glossário de Siglas

APG – Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas

DRH – Diretores de Recursos Humanos

EAPM – *European Association for People Management*

EPSA – *European Public Sector Award*

ESG – *Environmental, Social and Governance*

HR – *Human Resources*

INA – Instituto Nacional de Administração

ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

MBA – Master of Business Administration

MSC - *Most Significant Change*

NOVA SBE – *Nova School of Business and Economics*

NPS – *Net Promoter Score*

OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*

PMIL – Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança

ROI – *Return on Investment*

WFPMA – *World Federation of People Management Associations*

YAP – *Young Associates Programme*

Introdução

Nas últimas décadas, as transformações económicas, sociais e tecnológicas definiram de forma profunda a forma como as organizações estruturam, produzem valor e se relacionam com os seus colaboradores (European Agency for Safety and Health at Work, 2016).

A velocidade a que estas mudanças ocorrem, aliada a uma diversidade cada vez mais ampla – que inclui não apenas a dimensão geracional, mas também diversidade cultural, funcional e identitária - e à necessidade constante de inovação, marcadas por mercados cada vez mais competitivos, obriga a que as organizações enfrentem hoje desafios crescentes na preparação de líderes capazes de conjugar autenticidade pessoal, legitimidade relacional e visão sistémica (Day & Dragoni, 2015). Esta necessidade é particularmente crítica no domínio da gestão de pessoas, uma vez que o exercício da liderança não se limita a coordenar equipas, mas implica promover o desenvolvimento humano, gerir a diversidade e sustentar processos de transformação organizacional (Ulrich et al., 2012).

Mais do que uma função associada à hierarquia ou ao desempenho de tarefas específicas, a liderança surge como um processo dinâmico e em construção contínua, profundamente ligado ao modo como o indivíduo se conhece, se relaciona e se posiciona no sistema organizacional (Raelin, 2011; Uhl-Bien, 2006). Esta conceção permite compreender a liderança como uma prática distribuída, ética e adaptativa que influencia e é influenciada pelas redes de interação em que se insere. Assim a liderança, surge não como um atributo isolado ou exclusivo de cargos de alta direção, mas como prática relacional e transversal, presente em todos os níveis e funções, promovendo um alinhamento coletivo (Bass, 1990; Goleman 1995; Kotter 1996; Bolden et al. 2004).

Esta interdependência entre a liderança e a gestão de pessoas adquire especial importância quando consideramos o papel das novas gerações no tecido organizacional. Muitos jovens profissionais revelam características favoráveis ao exercício da liderança contemporânea - como autoliderança, consciência emocional e orientação para o propósito - mas continuam a dispor de poucas oportunidades estruturadas de formação que lhes permitam desenvolver capacidades relacionais e estratégicas com foco na gestão de pessoas (Seemiller & Murray, 2013; World Economic Forum, 2020; Deloitte, 2023).

Embora exista uma oferta crescente de programas de desenvolvimento de liderança – desde MBAs a academias corporativas e programas executivos - a maioria dirige-se a profissionais já inseridos em funções de chefia ou gestão, ou com vários anos de experiência, focando-se no aperfeiçoamento e não na construção inicial de competências (Van Velsor, McCauley, & Ruderman, 2010). Esta lacuna evidencia a urgência de investir em lideranças emergentes, sobretudo naquelas que se preparam para gerir pessoas em contextos organizacionais exigentes e em transição (Komives et al., 2005; Seemiller & Murray, 2013).

A relevância desta investigação reside precisamente na intersecção entre esta

necessidade organizacional e a insuficiência de resposta formativa existente. Por um lado, as organizações enfrentam uma pressão crescente para atrair e reter talento jovem, inovar continuamente e construir culturas organizacionais éticas inclusivas. Por outro de lado, observa-se uma lacuna significativa em Portugal, na oferta de programas que preparem jovens, de forma estruturada, para assumirem papéis de liderança na gestão de pessoas. Esta dupla realidade justifica o desenvolvimento de modelos formativos inovadores, pensados de raiz para este público-alvo.

A proposta adota uma base orientadora de três dimensões interdependentes: o “Eu”, enquanto espaço de construção identitária, ética e reflexiva; O “Outro”, enquanto espaço relacional, de influência, empatia e confiança; e a “Organização”, enquanto espaço sistémico estratégico e cultural, onde se gere alinhamento e impacto coletivo (Albert & Whetten, 1985; Uhl-Bien, 2006; Day & Harrison, 2007).

O projeto será desenvolvido no âmbito da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG), entidade de referência no panorama nacional na promoção de boas práticas em gestão de pessoas e desenvolvimento dos profissionais. Ao criar um programa orientado especificamente para este público, e através de uma abordagem qualitativa e aplicada, este trabalho procurará identificar boas práticas de mercado, articular contributos teóricos relevantes, adaptado à realidade portuguesa e aos desafios contemporâneos da liderança.

Face a todo este contexto emerge assim a questão central que orienta este projeto: quais as estratégias e modelos de desenvolvimento de liderança mais eficazes para capacitar jovens enquanto futuros gestores de pessoas?

Esta investigação tem como objetivo geral desenvolver um programa de desenvolvimento de liderança para jovens profissionais com potencial de gestão de pessoas, através de práticas formativas inovadoras que respondam aos desafios e às exigências contemporâneas da gestão de pessoas nas organizações.

No que diz respeito aos objetivos específicos, foram identificados três objetivos: 1º identificar os principais modelos teóricos, programas de liderança e fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de talento jovem; 2º realizar *benchmarking* de programas de liderança existentes em contexto nacional e internacional, relacionados com a gestão de pessoas; 3º Apresentar e propor um modelo de programa de liderança direcionado a jovens futuros gestores de pessoas, aplicável no âmbito da APG.

No que concerne à sua estrutura, este projeto de mestrado apresentará quatro capítulos e será iniciado com uma breve introdução, onde será exposto o enquadramento do tema, justificação da investigação, objetivos e relevância do estudo; no capítulo 1 - Revisão da Literatura, será analisada a evolução da liderança, a liderança enquanto processo relacional e a importância das três dimensões que orientam este estudo, a importância dos programas de liderança, a formação de jovens líderes e futuros gestores de pessoas, e a importância das

associações profissionais no desenvolvimento da liderança. No capítulo 2 – Metodologia- será descrito o enquadramento metodológico, os instrumentos de recolha de dados e os critérios de análise utilizados. No capítulo 3 - Diagnóstico e Resultados, será apresentado a análise dos dados recolhidos e principais tendências e necessidades formativas identificadas; no capítulo 4 - Proposta de Programa, será detalhada uma proposta de um programa formativo, alinhada com as conclusões do estudo e com a missão da APG, finalizando este trabalho com uma conclusão.

Capítulo 1 Revisão da Literatura

1.1 Liderança: da Visão Tradicional à Influência Contemporânea

O conceito de liderança vem refletindo diferentes fases de abordagem ao longo do tempo. Esta ambiguidade, reflete a diversidade de contextos, paradigmas e interpretações associadas ao fenómeno da liderança. Inicialmente, a liderança era entendida como um traço inato – Teoria dos Traços (1930-1950) - associada a características pessoais, consideradas excepcionais, que procuravam identificar características inatas que diferenciavam líderes eficazes de não-líderes (Stogdill, 1948).

Seguiram-se as Teorias Comportamentais (1950-1970), deslocando o foco para estilos de liderança observáveis, com orientação para tarefas ou para pessoas (Blake & Mouton, 1964). Esta abordagem vem propor a orientação para duas visões opostas acerca da natureza humana no contexto organizacional, com implicações diretas nos estilos de liderança adotados, representando um marco na transição entre modelos mecanicistas e modelos humanistas de gestão. Em 1970-1980, as abordagens contingenciais vieram destacar a adequação entre estilo de liderança e contexto (Fiedler, 1967), e já no início da década de 80, as perspectivas transformacionais e carismáticas vieram enfatizar a capacidade de inspirar, mobilizar e promover as mudanças (Bass, 1990).

Com o início do Sec. XXI, a evolução teórica vem sugerir uma tendência de interpretação do conceito de liderança enquanto processo relacional, distribuído e contextual (Uhl-Bien, 2006; Raelin, 2011). Esta transição implica reconhecer que liderar não é apenas “possuir competências”, mas recorrer a um conjunto articulado de capacidades, atitudes e disposições éticas e reflexivas para gerar impacto nos outros e nas organizações. A liderança contemporânea implica, acima de tudo, consciência identitária, inteligência relacional e alinhamento com propósitos partilhados. Este percurso mostra uma transição progressiva de perspectivas centradas no indivíduo para visões mais dinâmicas e relacionais, em que a liderança é entendida como prática emergente das interações sociais.

Assim, a liderança, é hoje compreendida, não enquanto exercício confinado às qualidades de um líder, mas enquanto prática que emerge da interação dinâmica entre líder, equipa e contexto, envolvendo a construção conjunta de sentidos e objetivos, assente numa interação comunicacional permanente, e na adaptação relacional e conjunturas mutáveis, promovendo uma edificação partilhada de confiança entre os membros da organização (Uhl-Bien, 2006; Raelin, 2011). Este novo ângulo, revela-se central para a definição dos atuais pressupostos formativos e para a orientação do desenvolvimento de programas destinados a jovens líderes, capazes de tornarem o seu exercício alinhado com a atual conjuntura. Neste quadro, torna-se especialmente relevante analisar a liderança entendida como prática dinâmica e relacional,

vivida pelos jovens profissionais, que se encontram em fases críticas de afirmação da sua identidade e de legitimação no seio das organizações.

1.2 A Liderança enquanto Processo Dinâmico e Relacional

A conceção da liderança enquanto processo em construção é indissociável da crítica às abordagens tradicionais baseadas em estilos fixos ou competências estanques. Segundo Day e Dragoni (2015), o desenvolvimento da liderança ocorre ao longo do tempo e exige uma articulação entre experiências vividas, reflexão crítica e identidade profissional. Neste sentido, liderar não é apenas exercer influência, mas sobretudo alinhar valores e construir significado em contextos organizacionais desafiantes.

A literatura contemporânea reconhece a natureza multilateral da liderança, integrando contributos das Ciências Sociais, da Psicologia Organizacional, da pedagogia crítica e das teorias da identidade. Esta visão inter e transdisciplinar permite caracterizar a liderança como uma prática situada, distribuída e coconstruída, onde o processo de tornar-se líder está profundamente ancorado nas dinâmicas de aprendizagem e de transformação pessoal (Komives et al., 2005; Petriglieri & Petriglieri, 2020).

A liderança, quando entendida como processo, ultrapassa a simples aquisição de competências técnicas ou comportamentais. Implica desenvolver consciência sobre o impacto das ações, sentido ético nas decisões e abertura ao outro como interlocutor legítimo. A liderança torna-se assim inseparável do contexto em que ocorre e da capacidade do indivíduo em lidar com os dilemas complexos e ambiguidades. Não se trata de um conjunto de respostas certas, mas de um processo contínuo de interação crítica (Grint, 2005).

O processo de construção da liderança está também intrinsecamente ligado à identidade profissional. Liderar não é apenas desempenhar uma função, mas assumir uma posição ética e simbólica que se vai moldando com as experiências, as relações e as narrativas que cada pessoa constrói sobre si mesma e sobre os outros (Ibarra, 2015).

1.3 A Importância das Dimensões “Eu – Outro – Organização” na Construção da Liderança

A Liderança é atualmente compreendida como um fenómeno complexo, processual e situado que emerge da interação entre fatores pessoais, relacionais e organizacionais (Uhl-Bien, 2006; Day & Harrison, 2007). Esta compreensão contemporânea vem romper com as visões tradicionais centradas em traços fixos de personalidade ou em competências isoladas, ao reconhecer que liderar não é apenas o que o indivíduo “possui”, mas o que se constrói no contexto e na relação com os outros. No atual contexto, marcado por ambientes

organizacionais voláteis, interdependentes e multiculturais, torna-se necessário adotar modelos que englobem esta complexidade de forma integradora e prática (Petriglieri & Petriglieri, 2020).

Neste enquadramento, propõe-se a análise das dimensões “Eu – Outro – Organização”, de forma a melhor compreender o desenvolvimento da liderança nos seus múltiplos níveis, partindo do princípio de que a liderança se constrói simultaneamente na dimensão intrapessoal (o “Eu”), interpessoal (o “Outro”) e sistémica (a “Organização”), alinhando-se com as abordagens emergentes da liderança relacional, identitária e distribuída (Maak & Pless, 2006; Raelin, 2011).

1.3.1 O “Eu”: Liderança e Autoconsciência

A Dimensão intrapessoal da liderança, representada nas dimensões “Eu – Outro – Organização” como o “Eu”, constitui o alicerce identitário e ético de qualquer prática de liderança com impacto. Esta dimensão não se limita à autoimagem, mas envolve a construção contínua da identidade, a capacidade de autorreflexão e o alinhamento entre vários valores pessoais e a ação. Segundo Avolio e Gardner (2005), a liderança autêntica emerge de um processo profundo de autoconhecimento e de integração da experiência pessoal com a prática de influência, sendo essa autenticidade percebida como fonte de legitimidade e confiança.

Autores como Shamir e Eilam (2005) sustentam que líderes eficazes são aqueles que possuem uma narrativa pessoal coerente, onde as experiências de vida, os desafios enfrentados e as convicções individuais se articulam no sentido de propósito. Esta coerência narrativa não é apenas importante para o próprio líder, mas é percebida com autenticidade pelos outros, aumentando a sua credibilidade e a sua capacidade de mobilização.

A autoconsciência, por sua vez, está fortemente relacionada com a inteligência emocional, central no exercício da liderança contemporânea. Goleman (1995; 2000), define a inteligência emocional como a capacidade de reconhecer, compreender e gerir as próprias emoções e as emoções dos outros, sendo um fator determinante para a tomada de decisão, gestão de conflitos e a construção de relações de confiança.

Estudos empíricos demonstram que líderes com elevados níveis de autoconsciência emocional apresentam maior eficácia na gestão de equipas, maior adaptabilidade e maior capacidade de lidar com contextos de incerteza (Boyatzis et al., 2013). A consciência pessoal permite não só reconhecer os próprios padrões emocionais, mas também antecipar os impactos das suas decisões sobre os outros e sobre a organização.

O desenvolvimento da identidade da liderança adquire especial importância em fases de transição, como no caso de jovens profissionais em inícios de carreira ou em ascensão para

funções de gestão de pessoas. Komives et al. (2005), identificam os estágios no desenvolvimento da identidade da liderança, que vão desde a percepção externa do líder até a integração plena do papel de liderança no self. Este processo requer espaços de experimentação, validação social e reflexão crítica apoiados por mentoria e ambientes de aprendizagem seguros.

Além de identidade individual, a construção do “Eu” enquanto líder, envolve a formação de uma bússola ética, ou seja, um conjunto de princípios e valores que orientam a ação em contextos de ambiguidade e pressão. A liderança ética depende assim da capacidade do líder de se manter fiel a valores centrais, mesmo quando confrontado com dilemas ou interesses contraditórios. Esta coerência ética é essencial para o desenvolvimento de culturas organizacionais baseadas na confiança e na justiça (Brown & Treviño, 2006).

Por fim, importa sublinhar que a dimensão do “Eu” não constitui um ponto de partida estático, mas antes um processo contínuo e dinâmico de construção, desconstrução e reconstrução identitária (Petriglieri & Petriglieri, 2020). A identidade da liderança, nesta perspectiva, é moldada pela experiência, pela reflexão e pelo reconhecimento social, sendo constantemente renegociada em resposta a novos papéis, desafios e contextos (DeRue & Ashford, 2010). Assim, uma liderança centrada no “Eu” não se traduz numa postura autorreferencial, mas sim numa prática intencional de consciência crítica, integridade e responsabilidade, que sustenta a ação em ambientes complexos.

Este trabalho reflexivo contínuo permite ao líder uma articulação das intenções com comportamentos, e valores com decisões, desenvolvendo coerência interna e credibilidade externa.

1.3.2 O “Outro”: Liderança Relacional e Colaborativa

A Dimensão relacional da liderança, simbolizada pelo “Outro”, nas dimensões “Eu – Outro – Organização”, destaca a centralidade das interações humanas no processo da construção de autoridade, influência ou legitimidade. Nesta ótica, liderar não é um ato individual, mas um fenómeno intersubjetivo, coconstruído em ambientes sociais e organizacionais.

A liderança relacional enfatiza a capacidade do líder de estabelecer vínculos significativos com os outros, promovendo confiança, respeito mútuo e alinhamento de objetivos comuns. Este posicionamento valoriza a qualidade das relações interpessoais como motor do desempenho coletivo.

O surgimento das abordagens relacionais reflete uma mudança paradigmática no entendimento da liderança. Assim, o conceito de liderança relacional é compreendido como um processo que emerge das interações sociais em vez de se basear exclusivamente nas características individuais do líder (Uhl-Bien, 2006). Esta perspectiva está alinhada com a visão

de Cunliffe e Eriksen (2011), que defendem que a liderança acontece nas conversações, nas práticas cotidianas e nos significados partilhados entre as pessoas.

A confiança é um pilar fundamental da liderança relacional. Brower et al. (2000), demonstram que a confiança interpessoal influencia significativamente o desempenho, a retenção de talentos e envolvimento organizacional. Para se construir esta confiança, é necessária consistência entre palavras e ações, abertura à vulnerabilidade e responsabilidade mútua.

O “Outro” é também um espaço simbólico onde se manifestam dinâmicas de poder, inclusão e equidade. Maak e Pless (2006), propõem que a liderança responsável requer sensibilidade ética nas relações, sendo fundamental reconhecer e mitigar estruturas de exclusão ou assimetria do poder nas equipas e organizações. A liderança relacional, nesta linha, implica o compromisso com a justiça relacional e com as práticas de escuta profunda.

Nos contextos contemporâneos, marcados por uma crescente diversidade cultural, geracional, funcional e identitária, a liderança relacional assume uma relevância ainda maior. Líderes que desenvolvem habilidades interculturais e de comunicação inclusiva apresentam-se mais capacitados para construir ambientes colaborativos, mais inovadores e resilientes, uma vez que a sensibilidade à diferença e a mediação eficaz de conflitos culturais são diferenciais estratégicos da liderança (Chrobot-Mson & Aramovich, 2013).

Por fim, importa sublinhar que a liderança relacional não é apenas reativa, mas também pró-ativa. Envolve a capacidade de antecipar necessidades, sustentar o bem-estar dos outros e fomentar um clima de pertença. A liderança é mais eficaz quando é distribuída e o envolvimento ativo dos membros da organização no processo de decisão gera maior coesão, aprendizagem coletiva e responsabilidade partilhada (Raelin, 2011).

Assim, o “Outro”, não é apenas o alvo da liderança, mas um cocriador do processo de liderança, numa lógica de influência recíproca e desenvolvimento conjunto.

1.3.3 A “Organização”: Visão Sistémica e Impacto Estratégico

A dimensão organizacional da liderança, representada pela terceira dimensão do “Eu – Outro – Organização”, remete-nos para o enquadramento sistémico onde as práticas de liderança se desenrolam e ganham significado. Esta dimensão reconhece que liderar não ocorre no vazio, mas sim dentro de estruturas complexas compostas por normas, culturas, círculos do poder, tecnologias e sistemas interdependentes. Pensar a liderança no plano da organização implica, portanto, considerar o seu impacto estratégico e o papel do líder enquanto agente de transformação cultural e institucional (Schein, 2010; Burke, 2017).

A visão sistémica da liderança parte do pressuposto de que as organizações funcionam como sistemas dinâmicos, onde as mudanças parciais afetam o todo. Segundo Peter Senge

(1990) a liderança organizacional eficaz requer pensamento sistêmico, isto é, a capacidade de compreender padrões, interdependências e efeitos colaterais das decisões. Esta abordagem desafia o foco exclusivo na performance individual e reposiciona o líder como arquiteto dos sistemas sustentáveis de aprendizagem e inovação.

Também Kotter (2012) defende que uma liderança transformacional eficaz se traduz na capacidade de criar e sustentar mudanças estruturais alinhadas com a estratégia e com os valores da organização. Para tal, o líder deve cultivar não só uma visão estratégica clara, mas também mecanismos participativos de alinhamento interno, promovendo a coerência entre a cultura e os objetivos organizacionais. Assim, a liderança estratégica não se resume a planejar ou decidir, mas a mobilizar, inspirar e sustentar a ação coletiva. Esta perspectiva é especialmente importante no atual contexto de volatilidade e transformação digital, onde o exercício de liderança organizacional enfrenta o desafio adicional da adaptabilidade contínua. Yukl e Mahsud (2010) sublinham que a flexibilidade e a capacidade de responder a contextos em mudança são capacidades críticas dos líderes contemporâneos, o que exige que os líderes não só promovam inovação e agilidade, mas que também garantam alinhamento com os princípios de ética, sustentabilidade e inclusão.

Pensar a liderança a partir da “Organização” implica hoje um olhar abrangente sobre a sua função estratégica, institucional e simbólica. O líder organizacional deve ser simultaneamente estratega, facilitador, guardião da cultura e catalisador da mudança, atuando de forma consciente sobre os sistemas de poder, fluxos de influência e os processos de aprendizagem diretiva. Esta capacidade de intervenção sistêmica e ética constitui um dos pilares da liderança contemporânea com impacto duradouro.

1.4 Liderança enquanto Processo de Construção nos Jovens Profissionais

A compreensão da liderança enquanto processo de construção assume uma relevância particular no caso dos jovens profissionais, que se encontram em fases determinantes de transição entre a formação académica e a integração plena no mercado de trabalho. Neste período, a identidade da liderança é ainda incipiente e marcada por processos de experimentação e aprendizagem contínua, nos quais os jovens testam diferentes formas de agir e de se posicionar, procurando validação tanto junto dos pares como das organizações (Komives et al., 2005; Ibarra et al., 2010).

É neste cenário que floresce o interesse por abordagens interseccionais e críticas à liderança, que questionam os pressupostos dominantes do que significa ser um líder. A teoria crítica da liderança (Fletcher, 2004; Alvesson & Spicer, 2012), propõe uma desconstrução das normas tradicionalmente masculinas, ocidentais e hierárquicas que sustentam muitos

modelos de liderança. Estas abordagens valorizam a diversidade de vozes, inclusão de perspectivas marginalizadas e democratização das práticas de poder.

Nascimento (2016), destaca que a liderança não pode ser dissociada da identidade individual, sendo um processo marcado por negociações constantes entre os papéis que os indivíduos desempenham e as expectativas coletivas. Liderar implica definir quem se é no papel de líder e agir em coerência com essa identidade. Observa-se assim que, o processo de liderança, é indissociável de uma narrativa de “quem sou eu enquanto líder” - construção que se dá na intersecção entre experiências vividas e *feedback* social, papéis ocupacionais e expectativas organizacionais (Komives et al., 2005).

DeRue e Ashford (2010) contribuem com a ideia de que a liderança legitima-se em processos de reivindicação e construção. Ou seja, a identidade da liderança é continuamente negociada: os indivíduos reclamam papéis de liderança e os outros concedem (ou não) esse reconhecimento. Este mecanismo é especialmente crítico nos jovens profissionais, que se encontram ainda em processo de construção de credibilidade perante pares e superiores. Fletcher (2004) e Alvesson e Sveningsson (2003), a partir de uma perspectiva crítica, alertam que estas dinâmicas não estão isentas de tensões. A liderança pode ser idealizada como prática heroica, mas, na realidade, os contextos organizacionais são permeados por ambiguidades, contradições e microprocessos quotidianos que desafiam as narrativas tradicionais de liderança.

Deste modo, a identidade de liderança nos jovens profissionais é marcada por paradoxos: por um lado, a pressão para corresponder a expectativas externas (da organização, dos pares, da cultura profissional) e, por outro, o desejo de desenvolver um estilo autêntico e coerente com valores pessoais. Este cenário, embora desafiante, também oferece oportunidades de inovação. Ao não estarem ainda cristalizados em papéis rígidos, os jovens têm maior margem para experimentar novas práticas e questionar associações estabelecidas, contribuindo para uma visão mais plural da liderança.

O reconhecimento desta fase como momento de construção identitária tem implicações práticas importantes. Por um lado, sugere que os jovens necessitam de espaços seguros para experimentar papéis de liderança, cometer erros e refletir sobre eles. Por outro lado, sublinha a importância de programas de desenvolvimento que não apenas transmitam competências técnicas, mas que apoiem os jovens na construção da sua identidade de liderança, promovendo autoconhecimento, legitimidade relacional e pensamento crítico.

Esta reflexão é especialmente adequada à criticidade do ciclo profissional que os jovens atravessam. A literatura sobre a construção da identidade sugere que esta etapa da vida adulta emergente (Arnett, 2000) é marcada por instabilidade, exploração deliberada de papéis e busca ativa de sentido.

Ibarra et al. (2010), descrevem esta fase como uma “identidade em transição”, processo que, como salientam Albert e Whetten (1985), assenta em dimensões centrais, distintivas e contínuas da identidade organizacional, caracterizada por um processo interativo de prototipagem - isto é, de experimentação progressiva de diferentes possíveis “eus” como líderes. Este ensaio de identidade ocorre no ciclo contínuo da ação, reflexão e reajustamento, em que os jovens procuram alinhar a sua autenticidade pessoal com legitimidade social e eficácia percebida nas organizações. Liderar, neste contexto, é tanto um exercício de influência como um projeto de autoafirmação: implica descobrir quem se é, quem se quer ser, e como se é visto pelos outros (DeRue & Ashford, 2010; Ibarra et al. 2010).

1.5 Programas de Liderança como Alavanca de Desenvolvimento Organizacional

Os programas de liderança assumem hoje uma importante contribuição no desenvolvimento da liderança, sendo amplamente reconhecidos como alavancas de desenvolvimento organizacional. Mais do que iniciativas formativas centradas na transmissão de conteúdos, estes programas configuram-se enquanto instrumentos de transformação cultural, de renovação estrutural e de alinhamento estratégico. Como salientam Day e Dragoni (2015), o desenvolvimento da liderança deve ser concebido como um processo multifatorial, no qual o crescimento individual se articula com a aprendizagem coletiva e com a capacidade adaptativa das organizações enquanto sistemas.

Os programas de liderança não visam apenas preparar indivíduos para posições formais de gestão, mas sobretudo criar condições para que a liderança se manifeste como prática distribuída, promovendo colaboração, inovação e resiliência organizacional. Avolio et al. (2009) evidenciam que os programas mais eficazes se distinguem por integrar experiências transformacionais, mecanismos de reinvenção identitária e estratégias de transferência para o contexto real de trabalho. O seu impacto não se limita aos participantes diretos, mas repercute-se nas equipas, departamentos e, em última análise, em toda a organização.

Adicionalmente, estudos como os de Gentry et al. (2014) mostram que organizações que investem de forma sistemática em programas de liderança apresentam melhorias significativas em indicadores como produtividade, inovação, retenção de talento e qualidade do clima organizacional. Tal relação sugere que os programas de liderança funcionam como catalisadores de confiança e alinhamento estratégico, ao mesmo tempo que fortalecem os vínculos de lealdade, tal como referido por Hirschman (1970), permitindo às organizações enfrentar de forma mais eficaz os desafios da volatilidade, incerteza, e da complexidade.

No plano cultural, os programas de liderança contribuem para a consolidação de valores partilhados e para o reforço de narrativas organizacionais que legitimam e orientam a ação coletiva, sendo estas narrativas elementos centrais da identidade organizacional, conforme

proposto por Albert e Whetten (1985). Heifetz et al. (2009) destacam que a liderança adaptativa ao ser potenciada através destes programas, promove a capacidade das organizações de lidar com problemas complexos, de fomentar a inovação e de sustentar os processos de mudança contínua.

Deste modo, os programas de liderança devem ser compreendidos como estratégias estruturantes que atuam em 3 níveis complementares:

- Individual – promovendo o propósito e a capacidade de influência;
- Relacional – fomentando a colaboração, a comunicação e a construção de confiança;
- Organizacional - reforçando a cultura, a legitimidade institucional e a capacidade adaptativa.

Em síntese, concebidos de forma integrada, os programas de liderança não se limitam a formar líderes, mas funcionam como bases de desenvolvimento organizacional capazes de sustentar o crescimento, a inovação e a transformação cultural das organizações.

1.6 Programas de Liderança para Futuros Gestores de Pessoas

A gestão estratégica de pessoas consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos principais fatores críticos de sucesso organizacional, afirmando-se como essencial na construção de culturas organizacionais resilientes, éticas e orientadas para resultados sustentáveis. O alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e a estratégia da organização não é apenas desejável - é determinante para a capacidade de adaptação, inovação e sobrevivência num mercado em permanente transformação (Wright & McMahan, 2011; Becker & Huselid, 2006).

Neste contexto, a liderança assume um papel transversal e pertinente. De acordo com Ulrich et al. (2012), os líderes devem afirmar-se enquanto agentes estratégicos de transformação, contribuindo para o alinhamento entre a cultura, o propósito, a estrutura e o talento.

Storey (2007) defende que a liderança no contexto da gestão de pessoas não pode ser reduzida a competências técnicas ou processos de controlo, pois envolve, essencialmente, a capacidade de mobilizar significado e desenvolver o potencial dos outros. Assim, a liderança organizacional contemporânea adquire uma profunda consistência do impacto que se exerce sobre as pessoas e sobre os sistemas em que se está inscrito (Goleman, 1995; Mintzberg, 2009).

Neste enquadramento, torna-se importante compreender de que forma a liderança pode ser cultivada de forma intencional e estratégica, especialmente no caso de jovens profissionais que se preparam para assumir funções de gestão de pessoas. Estes futuros

líderes requerem programas formativos onde possam desenvolver a identidade, ética, recursos relacionais e pensamento sistêmico (Ibarra et al., 2010; George et al., 2007; Komives et al., 2005). Só assim será possível garantir uma liderança alinhada com os desafios contemporâneos. A complexidade dos contextos de gestão de pessoas exige líderes com capacidade de adaptação, inovação e visão sistêmica; por outro, existe a urgência de preparar para o exercício da liderança as novas gerações de profissionais, cujas expectativas, valores e formas de interação diferem significativamente das gerações anteriores (Twenge et al., 2019). Face a este cenário, emerge a seguinte questão: que programas de liderança para futuros gestores de pessoas devemos considerar?

A literatura sublinha que os jovens em início de carreira enfrentam desafios identitários e relacionais singulares. O desenvolvimento da liderança nesta fase caracteriza-se pela experimentação de diferentes papéis e narrativas, num processo contínuo de descoberta e afirmação (Komives et al., 2005). De forma complementar Ibarra et al. (2010) descrevem este percurso como uma fase de experimentação identitária, em que os jovens testam novas formas de agir e dependem do *feedback* dos outros para consolidarem a sua legitimidade.

A especificidade destes programas está, portanto, na sua customização ao perfil e às necessidades dos jovens profissionais. Enquanto os programas tradicionais tendem a enfatizar competências técnicas e estratégicas, os programas orientados a jovens devem privilegiar dimensões como, autoconhecimento e propósito (eu), através da estimulação da reflexão sobre os valores pessoais, motivações e coerência identitária; reconhecimento relacional (outro): com base na promoção de *mentoring*, o trabalho em equipa e a valorização da diversidade como mecanismos de legitimação; e enquadramento organizacional (organização), através da criação de oportunidades de participação em processos de decisão, integração em redes e projetos de maior visibilidade.

Day e Dragoni (2015) salientam que os programas eficazes para jovens líderes devem apoiar-se em metodologias experienciais e reflexivas integrando simulações, aprendizagens em ação (*action learning*), *feedback* estruturado e acompanhamento contínuo. Ao proporcionar estas experiências, as organizações não apenas desenvolvem a próxima geração de líderes, como também reforçam a sua própria capacidade de renovação e inovação.

A relevância destes programas é ainda mais evidente no domínio da gestão de pessoas, uma vez que os jovens gestores são chamados a lidar em contextos de diversidade geracional, com culturas de trabalho em transformação, enfrentando dilemas de voz, saída e lealdade organizacional (Hirschman, 1970). A liderança em gestão de pessoas deve ser assim entendida como a capacidade de articular interesses individuais e organizacionais, criando condições para o desenvolvimento humano e a sustentabilidade empresarial (Ulrich et al., 2012).

Por fim, torna-se importante sublinhar que estes programas possuem também uma função estratégica para as organizações e associações profissionais. Ao investir na capacitação de jovens futuros gestores de pessoas, criam-se não apenas percursos individuais mais robustos, mas também comunidades profissionais capazes de sustentar mudanças organizacionais a longo prazo.

1.7 A Importância das Associações Profissionais no Desenvolvimento da Liderança e da Gestão de Pessoas

As associações profissionais desempenham um papel central no fortalecimento das comunidades de prática e na valorização das profissões. No domínio da gestão de pessoas e da liderança, estas organizações configuram-se como atores estratégicos, responsáveis pela promoção de conhecimento, pela defesa de interesses coletivos e pela construção de identidades profissionais.

De acordo com Greenwood et al. (2002), as associações profissionais podem ser entendidas como instituições intermediárias, situadas entre indivíduos, organizações e sociedade, que legitimam práticas, difundem normas e asseguram a continuidade de padrões profissionais. No caso da gestão pessoas, este papel ganha particular relevância, uma vez que a área se encontra em permanente transformação, exigindo atualização constante face às mudanças económicas, tecnológicas e sociais.

Autores como Barley e Tolbert (1997) sublinham que as associações funcionam como arenas institucionais de aprendizagem, onde são produzidas e validadas narrativas sobre o que significa ser um bom profissional. Ao proporcionarem espaços de debate, conferências, formações e publicações criam contextos de aprendizagem coletiva que transcendem fronteiras organizacionais, e por conseguinte, reforçam a legitimidade da função de gestão pessoas, enquanto promovem a difusão de práticas inovadoras de liderança.

No plano individual, as associações profissionais contribuem para o desenvolvimento de carreira e para a consolidação de identidades profissionais. Segundo Wenger (1998), as comunidades de prática oferecem oportunidades para que os membros aprendam uns com os outros, partilhem experiências e construam repertórios comuns de ação. Ao integrarem uma associação, os profissionais de recursos humanos e gestores de pessoas encontram um espaço de pertença que valida as suas trajetórias e amplia as suas redes de relacionamentos.

Do ponto de vista organizacional, as associações atuam como plataformas de capacitação e certificação, fornecendo programas de formação contínua, acreditações e referenciais de boas práticas. Ulrich et al. (2012) argumentam que a credibilidade da função de gestão de pessoas depende, em grande medida, da capacidade das instituições

profissionais em sustentar padrões elevados de qualidade e alinhar as competências dos profissionais com as exigências das organizações contemporâneas.

Além disso, as associações profissionais funcionam como mediadoras entre gerações, desempenhando um papel essencial na transição entre profissionais seniores e jovens em início de carreira. Ao promoverem programas de *mentoring*, redes de jovens profissionais e fóruns intergeracionais, garantem a transmissão de conhecimento, a renovação de práticas e a sustentabilidade da função a longo prazo (Nunes, 2019).

A sua relevância estende-se também ao plano macro onde assumem funções de *advocacy* e influência política, participando na definição de políticas públicas e contribuindo para o debate sobre temas centrais como o futuro do trabalho, a digitalização e a sustentabilidade das relações laborais (Kochan, 2012). Neste âmbito, as associações não apenas representam os interesses da profissão, mas também reforçam a sua legitimidade social, projetando-a como área estratégica para a competitividade das economias.

No essencial, a importância das associações profissionais no desenvolvimento da liderança e da gestão de pessoas pode ser sintetizada em três grandes eixos : eixo indivíduo, uma vez que apoiam a construção de identidades profissionais, promovem redes e oferecem percursos de aprendizagem contínua; eixo organização, legitimando práticas de gestão de pessoas, ao mesmo tempo que difundem padrões de qualidade e fornecem referências para a profissionalização da função; e eixo sociedade, uma vez que reforçam a voz coletiva da profissão, influenciam políticas públicas e projetam a relevância estratégica da gestão de pessoas nos desafios contemporâneos.

Assim, as associações profissionais não devem ser vistas como entidades meramente representativas, mas como entidades-chave no ecossistema de liderança e gestão de pessoas, assumindo um papel estruturante na capacitação das novas gerações, na atualização dos profissionais em exercício e na transformação das organizações.

2 Metodologia

2.1 Método

O presente trabalho enquadra-se como um projeto de investigação, de carácter qualitativo e exploratório, cujo objetivo central é conceber um programa de liderança destinado a jovens futuros gestores de pessoas no âmbito da APG. O propósito é fundamentar a sua criação através da recolha e análise de contributos provenientes de diferentes fontes.

A opção por uma abordagem qualitativa justifica-se pela natureza do objeto de estudo, centrado em compreender as experiências, as necessidades e as expetativas dos jovens associados e de dirigentes de recursos humanos. Este tipo de abordagem permite captar interpretações, significados e perceções que dificilmente seriam apreendidos através de métodos quantitativos.

A dimensão exploratória da investigação advém da ausência de estudos prévios sobre programas de liderança desenvolvidos em associações profissionais portuguesas, em particular no contexto da APG. O estudo assume, por isso, uma postura aberta, flexível e sensível à emergência de novas informações, permitindo que os dados recolhidos orientem a construção da proposta. Neste sentido, a investigação aplicada assume um carácter construtivo: mais do que descrever a realidade, procura transformá-la, fornecendo recomendações úteis e consistentes.

A metodologia escolhida permitiu articular o rigor académico, expresso na utilização sistemática de técnicas de recolha e análise de dados, com a relevância prática, traduzida na produção de um resultado concreto: a proposta de um programa de liderança para futuros gestores de pessoas. Assim, ainda que o programa não seja implementado no decorrer da investigação, esta fornece a sua base empírica e de conceção, assegurando que a proposta responde a necessidades reais e se encontra alinhada com os objetivos estratégicos da APG.

De salientar a coerência deste enquadramento metodológico com a natureza profissionalizante do mestrado, constituindo uma via privilegiada para aproximar a academia da prática, promovendo um conhecimento científico que não se encerra em si mesmo, mas que se traduz em propostas concretas de ação. Neste caso, trata-se da criação de um programa de liderança para os jovens, ancorado em dados empíricos e participativos, adaptados ao contexto específico da APG, mas com potencial para inspirar iniciativas semelhantes em outras organizações.

2.2 Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados foi concebida para assegurar uma compreensão das necessidades e expetativas ligadas ao desenvolvimento do processo de liderança entre jovens associados da

APG. Para tal, a recolha de dados decorreu em duas fases complementares. Na primeira, foram utilizados instrumentos de carácter exploratório - análise documental, *benchmarking* e entrevistas semiestruturadas, conforme anexo A – Guiões de entrevista (Jovens futuros gestores de pessoas) e B - Guiões de entrevista (DRH) – que permitiram identificar modelos, práticas e fatores críticos de sucesso. Na segunda fase foi efetuada uma recolha de dados participativos (Anexo C) através de um *focus group* (pós triangulação) cujo objetivo foi aprimorar e validar a estrutura do projeto lançada para discussão. Estas estratégias permitiram recolher informação diversificada e complementar, assegurando uma base sólida para a construção da proposta final do programa.

A análise documental incidiu sobre fontes institucionais e públicas, incluindo, relatórios anuais de atividades e contas, programas estratégicos e publicações oficiais da APG. Este *corpus* documental forneceu uma visão estruturada sobre a evolução da associação, o seu modelo de governação, os objetivos estratégicos definidos e as iniciativas implementadas ao longo do tempo. A análise destes documentos foi essencial para compreender o enquadramento formal em que se insere o Núcleo de Estudantes para a promoção da Gestão Estratégica de Pessoas, bem como para identificar as prioridades organizacionais que o programa de liderança deveria respeitar.

O *benchmarking* nacional e internacional teve como propósito recolher práticas comparativas em associações congéneres. Foram analisados websites institucionais, relatórios e publicações de organizações similares, com o objetivo de identificar tendências e boas práticas em programas de liderança destinados a jovens profissionais. Esta comparação não teve carácter normativo, uma vez que estes programas operam em contextos distintos (fundações, organismos públicos, entre outros) mas serviu como inspiração e ponto de referência para o desenho da proposta, permitindo situar a experiência da APG no quadro mais amplo das associações profissionais de gestão de pessoas.

As entrevistas semiestruturadas, conduzidas em formato digital, por conveniência (enviadas e recebidas por esta via), constituíram a principal fonte de dados primários, assegurando a profundidade das respostas. Foram realizadas a dois grupos distintos: (i) jovens, associados do Núcleo de Estudantes para a Promoção da Gestão Estratégica de Pessoas da APG, que trouxeram a perspetiva dos potenciais beneficiários do programa; (ii) diretores de Pessoas/Recursos Humanos com experiência consolidada em funções de direção, capazes de oferecer uma visão estratégica e institucional. Os guiões de entrevista foram construídos com base na revisão documental e nas questões de investigação, abordando dimensões como motivação para a participação associativa, expectativas de desenvolvimento e perceção das competências de liderança mais relevantes.

O carácter semiestruturado das entrevistas permitiu assegurar comparabilidade entre participantes, sem impedir a exploração de temas emergentes.

No que respeita às considerações éticas, as entrevistas foram realizadas mediante consentimento informado, e recebidas por via digital, por conveniência, para análise. Todos os participantes foram informados dos objetivos da investigação, da natureza voluntária da participação e das condições de anonimato e confidencialidade. Foi assegurado que os dados seriam utilizados exclusivamente para fins académicos com vista e tratados de modo a impossibilitar a identificação individual, em conformidade com boas práticas de investigação (Bryman, 2016; Resnik, 2018).

2.3 Técnicas de Análise de Dados

A análise dos dados recolhidos foi realizada segundo uma abordagem qualitativa, procurando transformar a informação bruta em categorias e interpretações úteis para a criação do programa de liderança. O processo de análise envolveu diferentes técnicas complementares, que, em conjunto, asseguraram rigor e transparência.

A análise de conteúdo constituiu a técnica central, aplicada às entrevistas, e aos documentos institucionais. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo desenvolve-se em três etapas: (i) pré-análise, que inclui a organização do corpus e uma leitura exploratória; (ii) exploração do material, com codificação e categorização; (iii) tratamento dos resultados, conduzindo à interpretação. Este processo permitiu identificar padrões de discurso, convergências e divergências entre grupos, oferecendo uma base sólida para estruturar os eixos do programa.

Para estruturar a passagem dos dados recolhidos para categorias mais abstratas, foi ainda mobilizada a metodologia de Gioia, Corley e Hamilton (2013). Este modelo prevê três níveis: termos de primeira ordem (expressões dos participantes), categorias de segunda ordem (interpretações do investigador) e dimensões agregadas (construções teóricas). A sua aplicação permitiu dar transparência ao processo analítico e ligar diretamente as conclusões às evidências empíricas.

A triangulação metodológica foi utilizada como princípio transversal, cruzando os dados obtidos através das entrevistas, do *benchmarking*, e da análise documental. Esta estratégia reforçou a credibilidade do estudo, confirmando achados por meio de diferentes fontes (Denzin, 2017).

Apesar disso, reconhece-se que qualquer análise qualitativa envolve um grau de subjetividade interpretativa (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Por isso, os resultados são apresentados como interpretações fundamentadas, enraizadas nos dados, mas não como verdades absolutas. Esta consciência crítica reforça a utilidade prática do estudo, ao mesmo tempo que preserva a sua consistência científica.

3 Diagnóstico da Situação Atual

3.1 Caracterização da APG

A Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), fundada em 1964, é a mais antiga e representativa associação profissional dedicada à gestão de pessoas em Portugal, tendo sido reconhecida como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública. A sua missão centra-se na valorização estratégica da gestão de pessoas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade (APG, 2025).

A sua base associativa, segundo o Relatório de Atividades e Contas da Direção Nacional de 2024, indica que, a 31 de dezembro desse ano, a APG contabilizava 605 sócios (menos cinco do que em 2023): Efetivos 66,45%; Coletivos 16,86%; Aderentes 14,21% (inclui estudantes e desempregados); Correspondentes 1,98%; Honorários 0,50%. No mesmo ano registaram-se 104 novas admissões, com destaque para 46 sócios aderentes (APG, 2021).

Quadro 1.1 - Evolução da base de sócios da APG (2023 – 2024)

Categoria	2023 (%)	2024 (%)	Varição (%)
Efetivos	67,0	66,45	-0,55
Coletivos	17,5	16,86	+0,64
Aderentes	12,0	14,21	+2,21
Correspondentes	2,0	1,98	-0,02
Honorários	1,0	0,50	-1,00

Fonte: APG (2021, adaptado)

No domínio formativo, em 2024 foram lançadas 28 ações inter-empresas de curta duração, das quais se realizaram 21, envolvendo 189 participantes. Todas decorreram em formato online através da plataforma Zoom, adotada desde 2020. Estas ações geraram o melhor registo de receita até à data (APG, 2021).

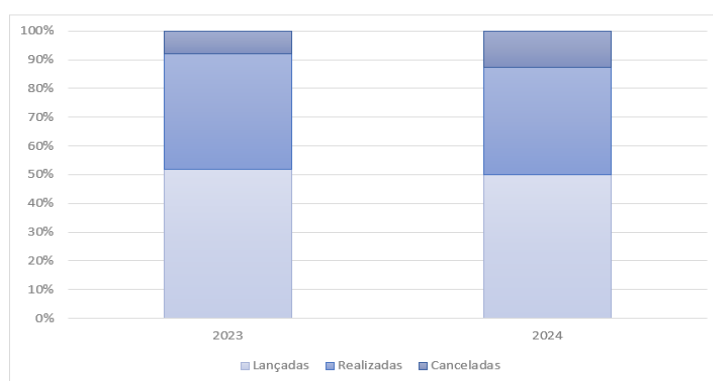


Figura 1.1 - Execução das ações de formação (2023 – 2024)

Fonte: APG (2021, adaptado)

Para além das formações de curta duração, a APG estruturou programas extensos—designadamente a 2.ª edição do Well-being Manager (80 horas, 15 módulos, 11 participantes) e a 3.ª edição do Happiness Manager (80 horas, com participantes de Portugal, Angola e Moçambique)—confirmando a sua capacidade para conceber e gerir percursos formativos de maior duração (APG, 2025).

Em eventos, a associação evidenciou forte mobilização: o HR Digital Fórum (NOVA SBE) reuniu ~270 participantes; os APG People Hub envolveram quatro cidades (Coimbra, Lisboa, Figueira da Foz e Santarém); o 15.º Encontro Nacional de Jovens RH (ISCTE-IUL) contou com 75 participantes; e a International People Conference (ISEG) reuniu várias centenas de participantes (APG, 2021).

No plano internacional, a APG integra ainda a European Association for People Management (EAPM) e a World Federation of People Management Associations (WFPMA), o que reforça a legitimidade institucional e o acesso a práticas de referência (EAPM, s.d.; WFPMA, s.d.).

Com a transição para um novo mandato (2025–2027) a APG estruturou-se em cinco eixos estratégicos definidos no programa eleitoral vencedor: posicionamento institucional; internacionalização e parceria com a lusofonia; formação, inovação e conhecimento; diversidade, equidade, inclusão e bem-estar; e governação e sustentabilidade da APG (APG, 2025).

A concretização destes eixos materializa-se num modelo de governo assente numa Direção Nacional—liderada pela Doutora Generosa do Nascimento — numa dinamização orgânica que inclui doze Comissões de Especialização que funcionam como espaços de partilha, reflexão e ação, abordando domínios temáticos estruturantes, tais como: gestão de pessoas no setor público; relações laborais e políticas públicas setoriais; gestão de pessoas no setor social; promoção da idade positiva e combate ao idadismo; sustentabilidade e ESG; internacionalização e relações com a lusofonia; inovação e digitalização em recursos humanos; educação, aprendizagem e desenvolvimento; saúde, bem-estar e qualidade de vida; boas práticas de gestão estratégica de pessoas; employer branding; e diversidade, equidade e inclusão (APG, 2025). Incluí ainda um Observatório para a Gestão Estratégica de Pessoas, uma rede de embaixadores que se encontra em implementação para reforço da presença territorial e um Núcleo de Estudantes para a Promoção da Gestão Estratégica de Pessoas cujo objetivo procura envolver e aumentar a participação de jovens profissionais e futuros gestores de pessoas (APG, 2025a).

3.2 O Núcleo de Estudantes da APG para a Promoção da Gestão Estratégica de Pessoas

O Núcleo de Estudantes para a Promoção da Gestão Estratégica de Pessoas foi criado, em 2025, no âmbito da transição para o novo mandato da APG. A sua constituição teve como finalidade aproximar a APG dos estudantes e jovens profissionais, proporcionando-lhes um espaço de envolvimento, de aprendizagem contínua e integração no tecido associativo e profissional. Os seus objetivos centrais incluem:

- Amplificar a voz dos jovens no ecossistema de gestão de pessoas, tornando-os parceiros ativos na reflexão e na inovação;

- Oferecer oportunidades complementares de aprendizagem e prática, além do contexto acadêmico, reforçando habilidades estratégicas e relacionais.
- Facilitar a empregabilidade e integração profissional, através de redes de contato e programas de desenvolvimento contínuo.

O Núcleo de Estudantes para Promoção da Gestão Estratégica de Pessoas representa uma oportunidade crítica para a APG enquanto plataforma de ligação intergeracional, capaz de captar e fidelizar jovens talentos. Mais do que integrar os estudantes e jovens profissionais, trata-se de prepará-los para assumir um papel de liderança transformacional no futuro da gestão de pessoas.

Em 2025, com a formalização da missão do Núcleo de Estudantes da APG, passaram a integrar este órgão, estudantes e jovens profissionais até aos 35 anos. Atualmente, conta-se com 29 membros efetivos (16 mulheres e 13 homens), com uma média de etária de 23,9 anos.



Figura 1.2 - Organograma informal Núcleo de Estudantes para a promoção da Gestão Estratégica de Pessoas
Fonte: APG (2025b, adaptado)

3.2 *Benchmarking* de Programas de Formação de Liderança para Jovens

O recurso ao *benchmarking* assumiu, nesta investigação, uma função estratégica tendo como objetivo identificar mecanismos de eficácia comprovada que possam ser adaptados ao contexto da APG.

Assim, nos Estados Unidos, a SHRM Foundation desenvolve o HR Accelerator, uma experiência virtual de 4 semanas, com *mentoring* em grupo e desafios semanais baseados em projetos. Em paralelo, promove programas de *mentoring* individual ou em pequenos grupos, com sessões facilitadas que combinam orientação e desenvolvimento de carreira (SHRM Foundation, 2024).

Já a OECD oferece 2 modelos relevantes: o Youthwise, conselho consultivo que integra jovens na formulação políticas, e o Young Associates Programme (YAP), programa de 2 anos que insere recém-graduados em equipas de investigação e análise. Ambos os formatos

confirmam que a participação estruturada em redes de decisão potencia competências de liderança (OECD, 2023a; OECD, 2023b).

Em Portugal, a JE Portugal coordena a Federação de Junior Enterprises, envolvendo estudantes universitários em projetos reais para as organizações. Este ecossistema traduz-se numa prática consolidada de *project-based learning*, em que os estudantes lideram equipas, interagem com clientes, e desenvolvem competências empreendedoras (JE Portugal, 2024).

Por fim, na Administração Pública, o Instituto Nacional de Administração (INA) opera o Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL), distinguido com o Good Practice Certificate da EPSA 2023-24. Este programa já envolveu mais de 85 pares *mentor/mentee* em 5 edições, com regulamentos e metodologias públicas, mostrando a viabilidade de uma mentoria institucional formal (INA, 2024).

Quadro 1.2 - Programas de *benchmarking*: síntese descritiva

Entidade	Nome do programa	Duração	Metodologias	Elementos distintivos	Transferibilidade para a APG
SHRM Foundation	HR Talent Accelerator	4 semanas	<i>Mentoring</i> grupal + desafios	Curadoria e ritmo semanal	Elevada
OECD	Youthwise/ YAP	Consultivo/ 2 anos	Participação em redes, imersão	Voz jovem na decisão	Média
JE Portugal	Projetos Júnior Empresas	Contínuo	Projetos reais (PBL)	Governança jovem	Elevada
INA	PMIL	6-12 meses	Mentoria formal	Regulamento + avaliação	Elevada

Quadro 1.3 - Convergências presentes nos programas de *benchmarking*

Entidade	Mentoria	Aprendizagem experiencial	Redes/ Exposição	Avaliação Formal
SHRM Foundation	✓	✓		✓
OECD Youthwise/ YAP			✓	
JE Portugal		✓	✓	
INA - PMIL	✓			✓

A análise comparativa (Quadro 3.2 e Quadro 3.3) demonstra que, embora cada programa tenha especificidades próprias, existem 4 dimensões recorrentes:

- *Mentoring* estruturado como elemento central;
- Aprendizagem experiencial (*project-based learning*);
- Exposição a redes e contextos de tomada de decisão;
- Avaliação sistemática dos resultados.

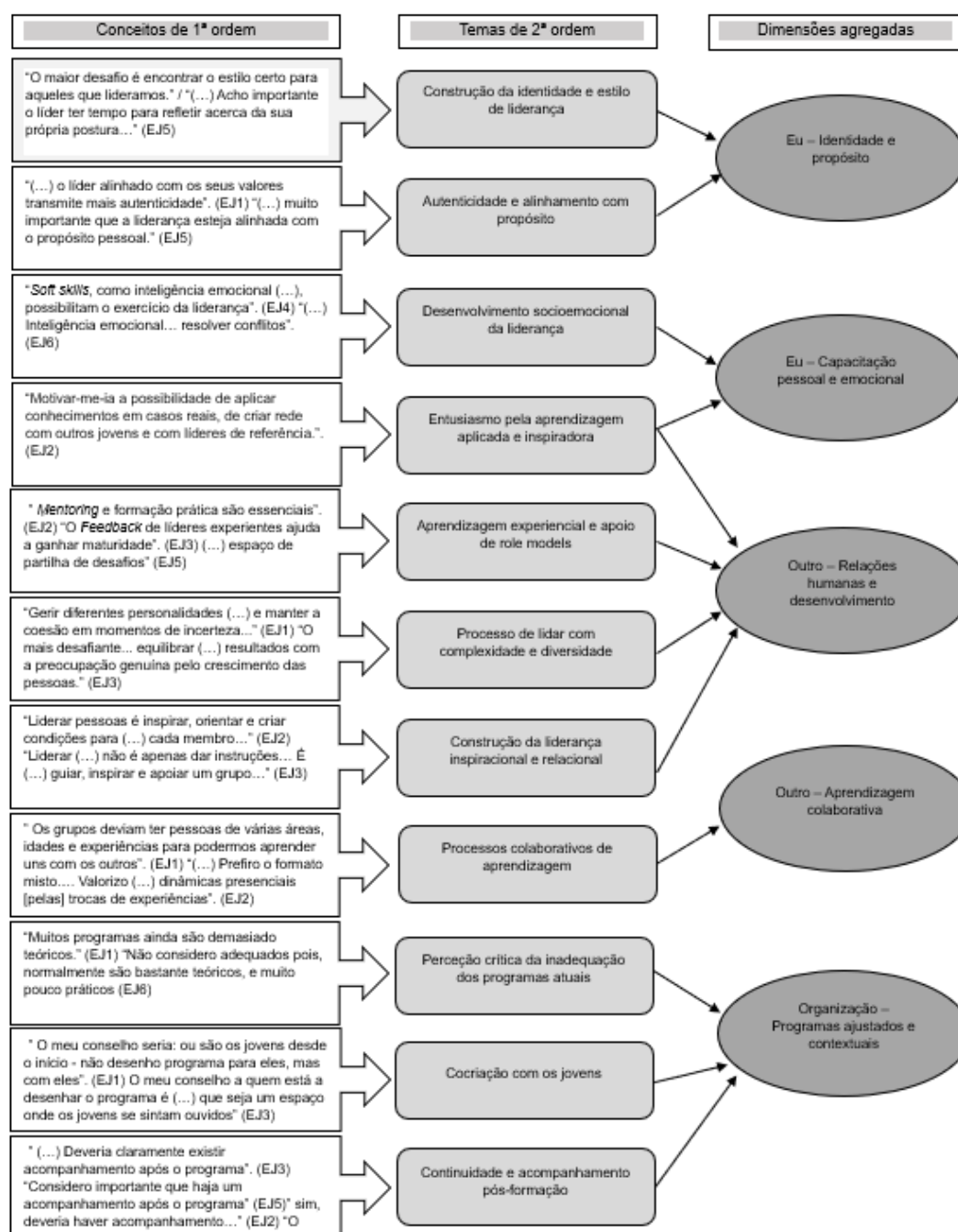
Cada uma das dimensões estão presentes em pelo menos 2 dos 4 programas analisados, confirmando a sua relevância transversal. Tais mecanismos são escaláveis e passíveis de adaptação ao contexto da APJ.

3.3 Entrevistas

3.3.1 Resultados – Entrevistas a Jovens do Núcleo de Estudantes para a Promoção da Gestão Estratégica de Pessoas (EJ) pela Lente “EU – Outro – Organização”.

O processo de análise das entrevistas, conduzido segundo a abordagem de Gioia (conceitos de 1.^a ordem, temas de 2.^a ordem e dimensões agregadas), é apresentado sintetizado no Quadro 3.4, onde se apresentam os resultados referentes aos jovens do Núcleo de Estudantes (EJ).

Quadro 1.4 - Estrutura de análise Gioia: entrevistas a jovens do Núcleo de Estudantes (APG)



A análise das percepções dos jovens evidencia três grandes dimensões. Na dimensão do “Eu” (identidade/ética), destacam-se a autoconfiança, a resiliência e a capacidade de comunicação. Estes atributos são vistos como fundamentais para lidar com ambientes de incerteza, funcionando como recursos pessoais críticos para a construção da identidade de liderança. Os jovens associam a liderança à capacidade de afirmar a sua voz, de resistir à adversidade e de inspirar confiança nos outros, revelando uma visão pragmática e centrada no desenvolvimento pessoal.

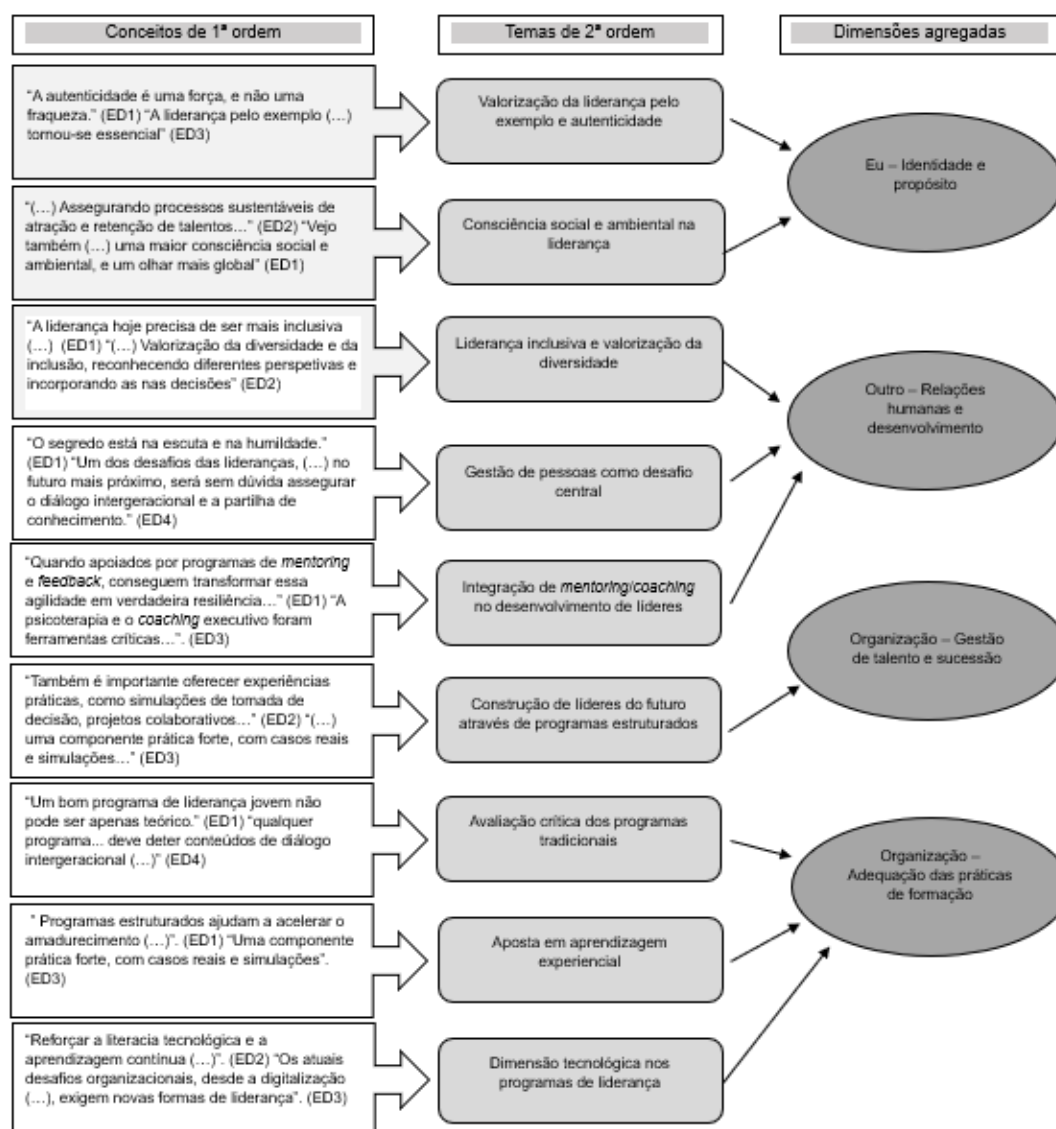
Na dimensão “Outro” (relações/legitimidade), os jovens demonstram valorizar fortemente as redes de apoio, quer através da mentoria, quer do contacto com pares e profissionais mais experientes. A aprendizagem em contexto relacional é considerada um pilar essencial, funcionando tanto como orientação prática como mecanismo de validação. Este dado confirma a importância atribuída à legitimidade social e profissional, conquistada não apenas pelo desempenho individual, mas também pelo reconhecimento em rede.

Por fim, na dimensão “Organização” (sistémico/impacto), os jovens destacam a necessidade de aplicar os conhecimentos em situações reais de trabalho. A preferência por metodologias práticas – como *workshops*, estudos de caso ou projetos colaborativos – reflete a expectativa de que a aprendizagem tenha uma transferência direta para o contexto profissional. Este foco na aplicabilidade imediata traduz-se numa visão instrumental da formação, em que o valor do programa está associado ao seu impacto tangível na empregabilidade e no desempenho.

3.4 Resultados – Entrevistas a DRH (ED) pela Lente “EU – Outro – Organização”.

De modo análogo, o Quadro 3.5 apresenta a análise das entrevistas com os Diretores de Recursos Humanos (DRH). Também neste caso, a abordagem de Gioia foi utilizada para estruturar os contributos, permitindo identificar padrões temáticos consistentes e diferenciadores face às percepções dos jovens.

Quadro 1.5 - Estrutura de análise Gioia: entrevistas a DRH



Na dimensão “Eu” (identidade/ética), os DRH sublinharam a importância de competências como pensamento crítico, visão de longo prazo e capacidade de inovação. Ao contrário dos jovens, que privilegiam atributos de resiliência pessoal, os diretores enfatizam a necessidade de uma postura reflexiva e estratégica. Esta diferença revela uma clivagem entre uma liderança centrada no indivíduo e uma liderança orientada para o impacto organizacional e social.

Já na dimensão “Outro” (relações/legitimidade), os DRH reforçam a centralidade das competências relacionais, mas enquadram-nas num quadro ético mais exigente. A comunicação, a colaboração e a empatia são vistas como competências indissociáveis de valores de responsabilidade social e inclusão. Para os DRH, liderar não é apenas gerir relações interpessoais, mas também garantir a legitimidade ética da ação e a confiança da comunidade organizacional.

Por fim, na dimensão Organização (sistémico/impacto), os DRH destacam a importância do alinhamento e da governação, considerando a liderança não como um exercício individual, mas como uma função sistémica que deve responder objetivos coletivos. Esta perspetiva traduz a preocupação dos DRH em legitimar a liderança jovem não apenas pelo entusiasmo e pelo potencial de aplicabilidade imediata, mas pela sua capacidade de contribuir para a sustentabilidade organizacional. O que demonstra uma visão coerente com a literatura sobre a liderança responsável (Maak & Pless, 2006), e com a exigência contemporânea de líderes éticos e inclusivos (Brown & Treviño, 2006).

3.5 Triangulação Analítica

Apesar da análise isolada de cada fonte de evidência, ter trazido contributos relevantes, a triangulação entre a análise documental, o *benchmarking* e as entrevistas efetuadas constituíram a principal fonte de evidência deste estudo, tendo sido no exercício de integração que se tornou possível identificar os elementos estruturantes do programa.

Assim, do ponto de vista crítico e institucional, a análise documental revelou simultaneamente potencial e fragilidades: se, por um lado, a APG possui capacidade instalada para dinamizar formações longas e forte mobilização em eventos, por outro, evidencia dificuldade em fidelizar os jovens associados, cuja presença é significativa, mas pouco duradoura. Esta constatação trouxe à superfície a necessidade de um programa que não fosse apenas formativo, mas também experiencial e de continuidade, funcionando como alavanca de retenção.

Assim, no plano comparativo, o *benchmarking* mostrou a relevância das soluções já testadas em contextos internacionais, nomeadamente programas modulares e personalizados, que conciliam mentoria estruturada, aprendizagem experiencial e exposição a redes profissionais. A leitura crítica destas referências apontou, contudo, para uma oportunidade de diferenciação da APG: ao invés de replicar modelos fechados, seria necessário adaptá-los à realidade associativa portuguesa, articulando inovação com identidade institucional.

As entrevistas com os *stakeholders* diretos, revelaram divergências complementares: os jovens valorizaram sobretudo competências de aplicação imediata – como dar e receber *feedback*, negociar, desenvolver autoconfiança – enquanto os DRH sublinham visão estratégica, ética, governação e resiliência. Esta tensão não configura oposição, mas antes um campo produtivo que obriga o programa a articular a dimensão operacional com a estratégica, e o curto prazo com o médio prazo.

Da análise integrada emergiram ainda convergências claras: (i) o “Outro” é consensualmente valorizado, com destaque para a mentoria e as redes; (ii) a “Organização” privilegia metodologias experienciais.

Em contrapartida, as divergências emergem sobretudo no “Eu” (jovens focados na empregabilidade imediata versus DRH na visão estratégica) e na “Organização” (curto prazo versus governação ética). Estes resultados sugerem que a liderança jovem deve ser entendida como um processo progressivo: Inicia-se no “Eu” (segurança e habilidades pessoais), consolida-se no “Outro” (mentoria e redes) e atinge a sustentabilidade na “organização” (experiências aplicadas com critérios e valores).

Quadro 1.6 - Síntese comparativa das entrevistas por dimensão

Dimensão	Jovens	DRH
Eu	• Autoconfiança • Comunicação • Resiliência	• Visão estratégica • Inovação • Pensamento crítico
Outro	• Mentoria • Redes de apoio • <i>Feedback</i>	• Mentoria • Competências interpessoais • Ética • Inclusão
Organização	• Empregabilidade • Experiências práticas • <i>Workshops/Estágios</i>	• Alinhamento estratégico • Governação • Responsabilidade

O cruzamento das fontes confirma que não há liderança jovem sem equilíbrio entre atratividade imediata e credibilidade de longo prazo. Se o programa se centrar apenas na aplicabilidade, corre o risco de ser motivador, mas superficial; se centrar apenas na ética e na estratégia, pode ser percebido como distante dos jovens. O desafio será, portanto, desenhar um programa que articule curto e longo prazo, integrando as dimensões “Eu, o Outro, a Organização” de forma progressiva e coesa.

Em fase subsequente à triangulação, foi ainda realizado um *focus group* (com cinco dos jovens, previamente entrevistados), assumindo exclusivamente a função de validação participativa (*member checking*), visando aprimorar o desenho preliminar do programa. Esta abordagem, garantiu alinhamento do produto final com as expectativas dos destinatários e da APG. A partir das dimensões já emergentes da triangulação (personalização, mentoria estruturada, resiliência transversal), os participantes foram convidados a reagir ao protótipo apresentado. Este exercício confirmou a pertinência das opções desenhadas e reforçou a adequação prática da proposta, assegurando maior proximidade com os destinatários finais e podendo o mesmo ser replicado noutros contextos profissionais.

3.5.1 Fatores Críticos de Sucessos

Da integração das diferentes fontes de evidência – análise documental da APG, *benchmarking* internacional, entrevistas a jovens e a diretores de recursos humanos, e *focus group*

(considerado exclusivamente enquanto mecanismo de validação participativa) – emergem um conjunto de fatores críticos de sucesso que sustentam a conceção do programa. Estes fatores não devem ser entendidos como recomendações isoladas, mas como condições estruturantes e estratégicas que garantem a sua eficácia e sustentabilidade.

Em primeiro lugar, destaca-se a importância da personalização sustentada, permitindo percursos flexíveis e ajustados às necessidades individuais dos participantes. Esta característica aumenta o compromisso e a relevância percebida, evitando a homogeneização excessiva típica de programas rígidos. A personalização articula-se com a necessidade de mentoria estruturada e *coaching* em grupo, cuja combinação assegura apoio contínuo, tanto individual como coletivo, potenciando a reflexão crítica, a inteligência relacional e o desenvolvimento identitário.

Outro fator determinante é a aposta numa aprendizagem experiencial ancorada em projetos complexos, através de simulações, *role-plays* e desafios aplicados a contextos organizacionais reais. Este tipo de prática constitui um motor de maturidade profissional e acelera a consolidação da identidade de liderança. A par disso, emerge a relevância do desenvolvimento de competências socioemocionais aplicáveis, como dar e receber *feedback*, negociar, gerir conversas difíceis ou influenciar sem autoridade, que respondem tanto às necessidades imediatas dos jovens como às exigências de médio prazo do exercício da liderança.

Transversal a todo o programa está a resiliência, entendida como competência essencial para enfrentar dilemas éticos, pressões organizacionais e a volatilidade crescente dos contextos de trabalho. O seu treino, distribuído ao longo dos módulos e apoiado por instrumentos reflexivos, reforça a consistência pessoal e a confiança no percurso de liderança.

Adicionalmente, assume centralidade a exposição intergeracional e a inserção em redes de decisão, proporcionando aos jovens um contacto estruturado com líderes experientes e oportunidades de integração progressiva em comissões e redes institucionais. Esta dimensão reforça a identidade relacional e expande o capital social dos participantes. Por fim, a continuidade e fidelização associativa surgem como condição estratégica para evitar ruturas após a formação, assegurando mecanismos de acompanhamento pós-programa, como o manifesto de compromisso, a plataforma de diálogo intergeracional e a integração formal nas comissões da APG.

Em conjunto, estes fatores configuram-se como condições *sine qua non* para o sucesso do programa, traduzindo-se em requisitos estratégicos que permitem alinhar necessidades individuais, expectativas organizacionais e missão institucional da APG, garantindo impacto formativo e fidelização da próxima geração de gestores de pessoas.

3.6 Do Diagnóstico à Estratégia

3.6.1 Análise do Contexto de Implementação

De forma a obter-se uma maior profundidade da análise crítica dos dados triangulados, recorreu-se à matriz SWOT, permitindo identificar as forças e as fraquezas internas, bem como as oportunidades e as ameaças externas que influenciam a implementação do Programa de Liderança em questão.

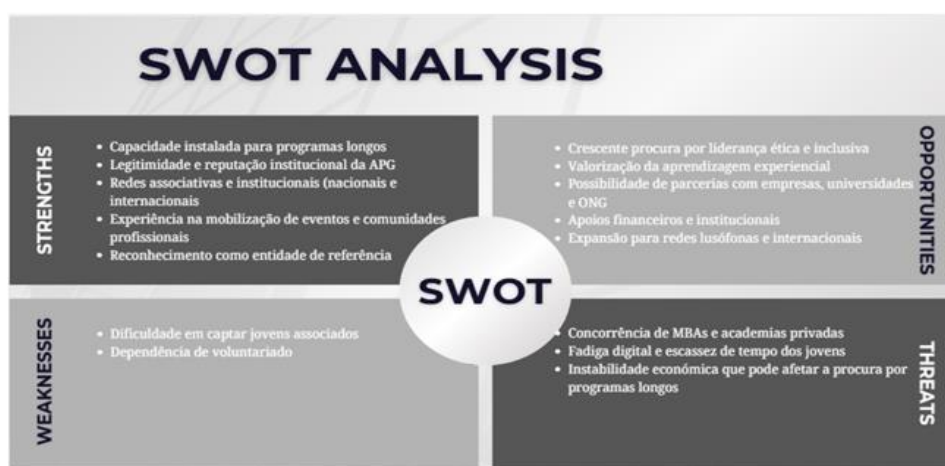


Figura 1.3 - SWOT - Contexto de implementação

A análise evidencia como as principais forças a legitimidade institucional da APG, a sua capacidade instalada para programas de longa duração e a consolidação de redes associativas e institucionais que potenciam a mobilização de participantes e parceiros. Estes elementos conferem credibilidade e criam condições favoráveis para a implementação de um programa diferenciador no domínio da liderança jovem.

Em contrapartida, as fraquezas concentram-se na dificuldade de captar jovens associados, e na dependência de voluntariado para assegurar algumas atividades estruturantes. O que pode reduzir a consistência e a continuidade formativa.

No plano externo, destacam-se como oportunidades a crescente procura por liderança ética e inclusiva, a valorização da aprendizagem experiencial e a possibilidade de parcerias internacionais. Estes elementos revelam um ambiente favorável à legitimação do programa e à sua diferenciação no mercado formativo.

Contudo, subsistem ameaças relevantes: a concorrência de MBAs e academias privadas, a fadiga digital e a instabilidade económica atual. Se não forem mitigadas, estas ameaças podem reduzir a atratividade do programa e fragilizar o seu impacto institucional.

3.6.2 Estratégias Acionáveis de Mitigação

Para transformar o diagnóstico em estratégias acionáveis, utilizou-se a matriz TOWS, que relaciona as dimensões internas e externas, convertendo forças e oportunidades em alavancas e fraquezas e ameaças em desafios a mitigar.



Figura 1.4 - Matriz TOWS

A matriz TOWS permite transformar o diagnóstico da SWOT em orientações estratégicas. As estratégias ofensivas (SO) demonstram como os ativos internos da APG podem ser mobilizados para aproveitar procura crescente por liderança ética e aprendizagem experiencial, lançando o programa em regime *blended learning* (80h) e reforçando a identidade institucional junto das novas gerações. As estratégias defensivas (ST) evidenciam como a credibilidade institucional e as redes internacionais podem ser usadas para mitigar ameaças, mitigando ainda a fadiga digital através de formatos híbridos e da mobilização do Núcleo de Estudantes para a Promoção da Gestão Estratégica de Pessoas, como canal privilegiado de envolvimento.

Por outro lado, as estratégias adaptativas (WO) destacam como as oportunidades externas, como parcerias académicas e institucionais, podem colmatar fragilidades internas, criando um ciclo integrado de participação (formação – Núcleo – *alumni*). Finalmente, as estratégias de sobrevivência (WT) sublinham a importância de mecanismos de governação claros, planeamento financeiro e acessibilidade via pagamentos faseados, garantindo a sustentabilidade do programa mesmo em cenários adversos.

3.6.3 Integração Estratégica

A integração das matrizes SWOT e TOWS permitiu identificar não apenas as condições favoráveis e desfavoráveis para a implementação do programa de liderança, mas também os caminhos mais adequados para transformar esse diagnóstico em ações concretas. As estratégias desenhadas evidenciam que a legitimidade institucional e as redes da APG, quando articuladas com a procura por liderança ética e metodologias experienciais, criam

condições únicas para posicionar o programa como diferenciador no contexto nacional. Ao mesmo tempo, os riscos associados à concorrência, a fadiga, reforçam a necessidade de uma governação clara, de formatos híbridos flexíveis e de mecanismos participativos robustos.

Assim, integração estratégica conduz a organização do programa em quatro eixos fundamentais: estratégico, pedagógico, operacional e de participação. O eixo estratégico refere-se à estratégia que traduz o alinhamento com a missão da APG e a sua relevância social; o eixo pedagógico materializa a espiral de aprendizagem experiencial e a matriz de competências; O eixo operacional garante a viabilidade através da governação, do planeamento e da sustentabilidade financeira; E o eixo de participação valoriza a integração dos jovens no ciclo contínuo (formação – Núcleo – alumni). Este alinhamento assegura que o programa emerge de um diagnóstico sólido e estrutura-se de forma coerente, sustentável e transformadora.

4 Projeto de Intervenção

4.1 Introdução

O Presente capítulo apresenta o projeto de intervenção, que se traduz na proposta da construção de um programa de liderança para futuros gestores de pessoas no âmbito da APG.

Neste capítulo são descritas as diferentes etapas do projeto que sustenta, evidenciando a lógica pedagógica, operacional e avaliativa que o estrutura.

O texto percorre desde os critérios de aceitação dos participantes até a definição das etapas formativas, a matriz de competências e processo de identidade, aos mecanismos de monitorização e avaliação e à análise da sua sustentabilidade e impacto. Esta abordagem permite apresentar uma visão integrada em que cada componente contribui para a consistência e exequibilidade global do programa.

4.2 Definição dos Critérios de Aceitação do Programa de Liderança para Futuros Gestores de Pessoas

Os critérios de aceitação dos participantes foram definidos de modo a garantir a adequação do perfil dos jovens ao Programa de Liderança para Futuros Gestores de Pessoas, no âmbito da APG, assegurando a representatividade e o envolvimento ativo. Para tal, optou-se por organizar os critérios em seis dimensões de análise que permitem uma avaliação sistemática e transparente dos candidatos.

A dimensão perfil de entrada contempla os requisitos básicos etários e de formação, assegurando que os participantes se encontram numa fase de consolidação académica e profissional. A experiência prévia valoriza percursos anteriores de participação associativa, profissional ou de voluntariado, que contribuem para enriquecer a dinâmica do grupo, embora este critério não seja obrigatório. O processo de candidatura inclui a análise de elementos formais apresentados, como a uma carta de motivação e a coerência com os objetivos do programa. A Entrevista funciona como um momento de validação, permitindo validar expectativas, alinhamento com a proposta e a disposição para a aprendizagem colaborativa. A dimensão compromisso está relacionada com a disponibilidade dos candidatos para assegurar assiduidade, participação ativa e responsabilidade no cumprimento das atividades propostas. Por fim, a diversidade procura garantir um grupo plural, em termos de género, áreas de formação, trajetórias profissionais e experiências de vida, enriquecendo as interações.

Quadro 1.7 - Critérios de Aceitação de Participantes no Programa de Liderança APG

Dimensão	Critério
Perfil de entrada	Jovens até aos 35 anos; preferencialmente com formação superior avançada (mas não obrigatório), em fase inicial ou de consolidação de carreira em gestão de pessoas ou áreas afins.
Experiência prévia	Não obrigatória; valorizada experiência prévia em associações, voluntariado, projetos académicos/profissionais ou funções de coordenação.
Processo de candidatura	CV e carta de motivação; avaliação de alinhamento com valores de liderança e motivação intrínseca para o desenvolvimento.
Entrevista	Entrevista breve (digital ou presencial) para aferir, potencial de desenvolvimento e alinhamento com o programa.
Compromisso	Frequência mínima de 80%; adesão a princípios de confidencialidade e ao Manifesto de Jovens Líderes.
Diversidade	Promoção do equilíbrio de género; representatividade regional; diversidade académica e profissional.

A leitura do Quadro 1.7 evidencia a opção por valorizar a motivação intrínseca e o compromisso, em detrimento de currículos extensos. A inclusão da diversidade como critério assegura não apenas equidade, mas também riqueza pedagógica, reforçando a aprendizagem coletiva.

4.3 Desenho e Desenvolvimento Funcional do Programa

O desenho pedagógico estrutura-se num ciclo de desenvolvimento, que acompanha a progressão do autoconhecimento à liderança coletiva. As cinco etapas – Eu, Outro, Organização, Percursos e Síntese – correspondem a movimentos pedagógicos inspirados no ciclo experiencial de Kolb (1984), onde o conhecimento é construído a partir da transformação da experiência, num movimento contínuo entre a experiência concreta, observação reflexiva de construção abstrata e experimentação ativa, Permitindo aos participantes integrar a prática com reflexão e, assim, consolidar aprendizagens significativas; e na aprendizagem transformadora de Mezirow (1991), fundamentando o eixo identitário do programa, em que os passam de uma narrativa individual para um compromisso colectivo, integrando valores éticos e responsabilidade social no exercício futuro da liderança.

Quadro 1.8 - Etapas do Programa de Liderança APG

Etapa	Objetivos	Atividades-chave	Tempo formativo
Eu	Explorar o “Eu” profissional e iniciar a narrativa de liderança	Jornada de Liderança (<i>booklet</i>); <i>coaching</i> grupal (inicial); <i>Life Story Talk</i> ; reflexão guiada	18h
Outro	Consolidar a liderança relacional e o trabalho em rede	Mentoria em pares (2 encontros estruturados); encontros APG; conversas difíceis; <i>feedback</i> em rede	18h
Organização	Interiorizar a liderança ética e responsável em contexto organizacional	Laboratório de ética e governação; mentoria intergeracional (1 encontro); simulações; <i>masterclasses</i>	18h
Percurso personalizado	Apropriar uma identidade de liderança ajustada a desafios globais ou setoriais	Caminhos temáticos: • Liderança Global; • Futuro Digital & Liderança; • Propósito e Liderança Sustentável (cada um com <i>Share Tank</i> Temático); desenvolvimento de protótipos	20h
Síntese	Integrar aprendizagens e assumir compromisso público	Retiro final; <i>coaching</i> grupal (final); apresentação pública; manifesto	6h
Total			80h
Visão sistémica	Ampliar visão transversal sobre temas emergentes	Oficinas breves temáticas (participação facultativa – não creditada).	6h

Cada etapa constitui uma etapa no ciclo de aprendizagem experiencial. O ‘Eu’ centra-se na identidade; o ‘Outro’ desenvolve competências relacionais; a ‘Organização’ foca-se em dilemas éticos e influência; ‘o Percurso Personalizado e a Visão Sistémica’ (esta última facultativa e não creditada no tempo letivo formal) permitem personalização; e a ‘Síntese’ consolida a identidade coletiva através de compromissos públicos.

Em complementaridade, o Quadro 4.3 explicita a distribuição horária pelos diferentes formatos de aprendizagem.

Quadro 1.3 – Distribuição horária por formato

Tipo de atividade	Formato	Nº Horas	Percentagem
Sessões de desenvolvimento, dinâmicas de grupo, Toolkit de conversas difíceis, coaching (inicial e final), laboratórios e retiro final	Presencial	60h	75%
Masterclasses, mentoria intergeracional; mentoria em pares, debates e feedback construtivo em rede	Online síncrono	10h	12,5%
Desenvolvimento autónomo de projetos, reflexões	Online assíncrono	10h	12,5%
Total		80h	100%
Formação complementar (não creditada e facultativa)			
Oficinas - Visão Sistémica	Online assíncrono	(6h)	-

Esta distinção permite evidenciar a articulação entre momentos presenciais, que concentram a maioria das atividades e experiências imersivas (60h; 75%), e os momentos online, dedicados a *masterclasses*, debates e exercícios de colaboração em rede (20h; 25%).

Paralelamente, prevêem-se oficinas de Visão Sistémica (6h), de carácter facultativo e não contabilizadas na duração formativa formal. Assim, reforça-se a consistência pedagógica e exequibilidade prática do modelo, assegurando um equilíbrio entre intensidade formativa e flexibilidade digital.

4.4 Matriz de Competências e Processo Identitário

A matriz de competências permite visualizar como cada aprendizagem é desenvolvida de forma progressiva ao longo do programa, assegurando a integração entre a teoria e a prática, bem como a consistência entre os objetivos estratégicos e os dispositivos pedagógicos.

As etapas de desenvolvimento e os dispositivos formativos, assentam em competências transversais amplamente reconhecidas na literatura de liderança e gestão, distribuídas ao longo das várias fases e instrumentos do programa. Desta forma, assegura-se que cada participante percorre um caminho integrador de desenvolvimento pessoal, interpessoal e organizacional.

Quadro 1.9 - Matriz de Competências e Processo Identitário

Etapa	Competências -chave	Outputs esperados
Eu – Identidade Individual	Autoconhecimento e autenticidade	Narrativa pessoal; plano de desenvolvimento personalizado,
Outro - Identidade Relacional	Competências relacionais e de colaboração	<i>Toolkit</i> para conversas difíceis, guia digital de <i>feedback</i> eficaz,
Organização – Identidade Organizacional	Ética, governação e influência	<i>Policy paper</i> de liderança ética (proposta para APG e <i>stakeholders</i>).
Percurso personalizado	Aprofundamento temático	Protótipos; <i>Guidelines</i> ; projetos temáticos
Síntese	Integração e compromisso público	Manifesto coletivo; apresentação pública

Esta matriz permite visualizar como cada aprendizagem é trabalhada de forma progressiva ao longo do programa, assegurando a integração entre teoria e prática, bem como a consistência entre os objetivos estratégicos e os dispositivos pedagógicos.

Para garantir a coerência entre a conceção teórica e a prática, tornou-se necessário recorrer a uma metodologia de mapeamento. A definição desta metodologia resultou da triangulação entre (i) os objetivos estratégicos do programa, (ii) a revisão de literatura sobre competências de liderança jovem e (iii) o desenho pedagógico por etapas e dispositivos. Para cada competência identificaram-se contextos autênticos de prática (sessões, laboratórios, projetos) e respetivas evidências de desempenho.

No que concerne aos níveis de progressão, operacionalmente, considerou-se uma escala de três patamares – Iniciação (contacto com conceitos e linguagem), Consolidação (aplicação guiada em tarefas estruturadas) e Autonomia (aplicação em contextos reais com mínima supervisão). Os percursos personalizados e a dinâmica *Share Tank* constituirão os principais espaços de consolidação e autonomia.

No plano das evidências e rubricas, a avaliação de competências recorrerá a evidências como apresentações orais (*pitch*), planos de desenvolvimento pessoal, portefólios de projeto, diários reflexivos e *feedback* de mentores/pares. As rubricas terão descrições observáveis por patamar, permitindo julgamentos consistentes entre docentes e garantindo transparência para os participantes.

Já na utilização operativa, a matriz servirá de guia para planificação de sessões (docentes), para alinhamento de expectativas (mentores e participantes) e para a monitorização (coordenação/avaliação). Cada atividade principal deverá explicitar as competências que mobiliza e as evidências que produz, assegurando rastreabilidade entre objetivos formativos e resultados alcançados.

4.5 Modelo de Governação

A governação do Programa de Liderança assenta numa matriz RACI que clarifica a distribuição de papéis e responsabilidades entre os diferentes atores institucionais. Este modelo garante não apenas a transparência na tomada de decisão, mas também a coerência pedagógica e organizacional ao longo de todas as etapas do programa.

O desenho adotado assegura que, em cada processo, existe um único responsável último (A – *Accountable*), em linha com as melhores práticas de gestão. Em paralelo, são definidos os atores executores (R – *Responsible*), aqueles que asseguram a implementação prática das atividades.

Complementarmente, outros intervenientes são envolvidos como consultados (C – *Consulted*), quando os seus pareceres enriquecem a decisão, ou como informados (I – *Informed*), quando é necessário garantir o fluxo de informação regular.

Quadro 1.10 - Matriz RACI de Governação

Processo	Direção Executiva	Conselho Pedagógico	Coordenação do Programa	Avaliação	Gestor de Percursos	Docentes/Mentores	Parceiros
Definição do enquadramento institucional	A	C	R	I	I	I	I
Definição de critérios de participantes	C	A	R	C	I	I	I
Aplicação da selecção	R	C	A	C	I	I	C
Planeamento e coerência curricular	C	C	A	C	R	C	I
Execução de percursos	I	I	A	C	R	C	C
Projetos de resolução (<i>Share Tank</i>)	I	I	A	C	R	C	C
Eventos e rede (<i>Alumni, APG Talks</i>)	I	I	A	C	C	I	R
Avaliação e monitorização	C	C	R	A	I	I	I
Gestão de riscos e mitigação	C	C	A	C	R	I	I

Legenda: R – *Responsible* (quem executa a tarefa); A – *Accountable* (responsável último pela decisão e resultados); C – *Consulted* (contribui com pareceres/informação); I – *Informed* (é informado sobre decisões ou progresso).

A matriz RACI evidencia uma governação equilibrada:

- A Direção Executiva assume a responsabilidade pelo enquadramento institucional.
- O Conselho Pedagógico legitima e aprova os critérios de selecção, além de ser consultado em matérias metodológicas.
- A Coordenação do Programa detém a maioria das responsabilidades (A), assegurando coerência curricular, execução dos percursos, projetos, eventos e gestão de riscos.
- A Avaliação mantém a independência no processo de monitorização, garantindo a credibilidade da medição de impacto.
- Os Gestores de Percursos surgem como responsáveis diretos (R) na execução prática das etapas formativas e nos projetos, refletindo a sua proximidade aos participantes.
- Os Docentes e mentores intervêm como executores ou consultores, reforçando a componente pedagógica e a aprendizagem experiencial.

Por fim, os parceiros institucionais são envolvidos de forma consultiva ou informativa, assegurando alinhamento estratégico e sustentabilidade externa.

Este modelo de governação combina controlo pedagógico e institucional com uma lógica de participação ativa e partilhada, garantindo assim robustez e flexibilidade na execução do programa.

4.6 Avaliação de Riscos

A avaliação de riscos seguiu uma abordagem qualitativa, baseada na matriz de probabilidade x impacto, frequentemente utilizada na gestão de projetos e programas. Para cada risco identificado - como a disponibilidade de mentores, assistência de jovens, sobrecarga logística, as limitações financeiras e os riscos reputacionais - foi atribuída uma classificação em escalas de baixa, média e alta. Esta opção metodológica justifica-se pela natureza exploratória e inovadora do programa, permitindo simplificar a análise e concentrar a atenção nos riscos mais relevantes.

Em coerência com a lógica de uma visão de produto vivo (*Design-Based Research*), o registo de riscos não é estático, mas um instrumento dinâmico que será revisto periodicamente em ciclos de desenho, implementação e monitorização. Desta forma, as medidas de mitigação funcionam apenas como resposta preventiva, mas também como mecanismo de aprendizagem e adaptação contínua, em consonância com as práticas de governação e abordagem interativa de projetos.

Quadro 1.11 - Registo de Riscos e Mitigação

Risco	Probabilidade	Impacto	Mitigação
Disponibilidade de mentores	Média	Alta	Rede alargada; <i>shadow mentors</i> ; reconhecimento público.
Desistência de jovens	Média	Média	Contrato pedagógico; <i>Buddy system</i> ; <i>coaching</i> próximo.
Sobrecarga logística	Média	Alta	Formato híbrido; planeamento.
Limitações financeiras	Média	Alta	Patrocínios; plataformas de baixo custo; priorização.
Risco reputacional	Baixa	Alta	Micro-reflexões no portefólio de liderança; visão alargada

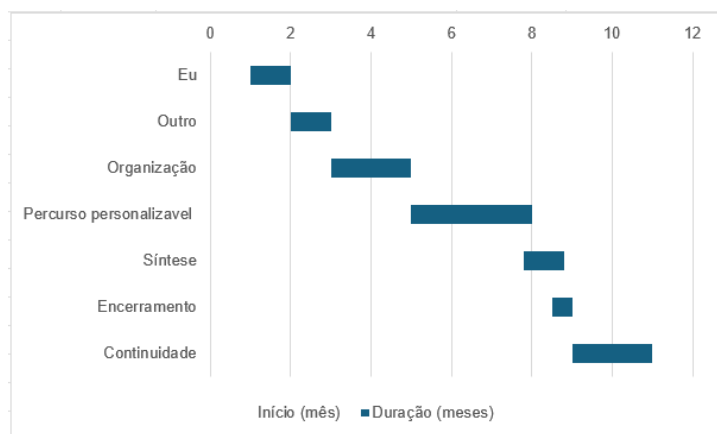
O Quadro 1.11 permite visualizar antecipadamente potenciais riscos e estratégias de mitigação. Este exercício traduz-se numa prática de aprendizagem organizacional e reforça a resiliência do programa.

4.7 Cronograma do Programa

Para garantir clareza na execução, do programa de liderança proposto foi estruturado um cronograma distribuído ao longo de nove meses, com um total de 80 horas formais de aprendizagem. O tempo formativo por etapa encontra-se detalhado no Quadro 4.2. A primeira edição decorrerá em formato piloto, permitindo testar e estudar dispositivos pedagógicos e operacionais. A médio prazo, prevê-se a possibilidade de realizar duas edições anuais, reforçando a continuidade de um impacto formativo do programa.

A opção por um gráfico de Gantt permite representar de forma intuitiva a sequência das etapas, a sua duração relativa e a lógica de progressividade pedagógica: inicia-se com as dimensões pessoais e relacionais, continua para a reflexão organizacional e culmina no aprofundamento temático do percurso personalizável e na síntese final.

Quadro 1.12 - Cronograma do Programa



O cronograma integra ainda dois momentos adicionais: Encerramento e Continuidade, ambos sem registo horário formal associado. O primeiro remete ao fecho administrativo e simbólico do ciclo, enquanto o segundo simboliza a transferência das aprendizagens para os contextos reais e a consolidação de uma rede ativa de *alumni*. Esta representação gráfica reforça a coerência temporal e pedagógica do programa, ao mostrar que as etapas se articulam de forma progressiva e integrada.

4.8 Monitorização e Avaliação

O plano de monitorização e avaliação do programa combina metodologias clássicas e participativas, garantindo robustez académica e relevância prática.

Para efeitos formais, será aplicada a escala de Kirkpatrick (níveis 1 a 4):

1. Reação – satisfação dos participantes, medida por questionários de avaliação imediata (escala Likert 1–5).
2. Aprendizagem – evolução das competências, medida por testes ou autoavaliação pré e pós-programa (cálculo da diferença percentual).

3. Comportamento – aplicação em contexto real, medida através de observação, portefólios e *feedback* de mentores (taxa de aplicação das ferramentas).

4. Resultados – impacto organizacional/social, medido por indicadores como número de projetos concluídos, iniciativas criadas ou efeitos em parceiros.

Em complemento, será utilizado o modelo ROI de Phillips, que traduz em termos económicos os benefícios do programa:

- Fórmula: $\text{ROI (\%)} = (\text{Benefícios líquidos} \div \text{Custos totais}) \times 100$
- Onde benefícios líquidos = benefícios monetizados (ex.: valor estimado de projetos, bolsas, retenção de talentos) – custos totais do programa.

De forma complementar, foram ainda definidas métricas operacionais com fórmulas explícitas, assegurando transparência e comparabilidade nos principais indicadores do programa:

- Participação (%) = $(\text{participantes ativos} \div \text{inscritos}) \times 100$
- Assiduidade (%) = $(\text{presenças} \div \text{sessões planeadas}) \times 100$
- Conclusão (%) = $(\text{concluintes} \div \text{inscritos}) \times 100$
- Satisfação média = $\text{soma das avaliações} \div \text{n}^\circ \text{ respostas}$
- NPS = % promotores – % detratores

No plano pedagógico, serão integradas metodologias participativas que permitem captar dimensões qualitativas e de transformação:

- Diários reflexivos dos participantes.
- *Most Significant Change* (MSC) – recolha de narrativas de impacto mais relevantes.
- Avaliação entre pares – *feedback* estruturado entre participantes.
- Sociometria de redes – análise da densidade e intensidade das conexões criadas no grupo (antes e depois).

Adicionalmente, serão mobilizadas métricas internas da APG, como taxas de retenção, como indicadores de sustentabilidade institucional.

A combinação destas abordagens permite avaliar o programa em três dimensões: eficácia pedagógica, impacto social e sustentabilidade organizacional. Mais do que medir resultados, trata-se de gerar aprendizagem organizacional e retroalimentar a governação, de acordo com princípios de melhoria contínua e liderança distribuída.

4.9 Sustentabilidade e Viabilidade

A sustentabilidade do Programa de Liderança para Futuros Gestores de Pessoas, assenta na sua capacidade de equilibrar qualidade pedagógica, impacto transformador e viabilidade

financeira. Para além da relevância científica e social, torna-se essencial garantir que o modelo é aplicável e financeiramente sustentável, assegurando a continuidade e expansão ao longo do tempo.

O valor do programa foi definido tendo em conta uma análise de custos diretos (docentes, coordenação, logística, materiais, aluguer de espaços e suporte administrativo), custos indiretos (apoio à coordenação, monitorização e mentoria) e um fundo de manuseio necessário à reposição e melhoria contínua do programa, situando o valor médio entre 900 e 1000 euros por participante. O ponto de equilíbrio financeiro foi calculado através da relação entre os custos totais e a propina média por participante ($n=TC/PMP$), situando-se em cerca de 13 inscrições para assegurar a cobertura integral das despesas. Estes cálculos foram realizados com base em valores brutos, não contemplando impostos ou encargos fiscais adicionais. A partir de grupos entre 17 e 20 participantes, o programa gera um excedente (superavit), reforçando a sustentabilidade e permitindo o reinvestimento em futuras edições.

Este posicionamento revela-se competitivo face a programas similares no mercado nacional e, simultaneamente, garante a acessibilidade do curso a jovens em diferentes fases da sua vida profissional, preservando a missão da APG de apoiar o desenvolvimento de futuros gestores de pessoas. Sugere-se também, uma estrutura de pagamentos faseados (inscrição inicial, propina de entrada e mensalidades distribuídas ao longo do curso) o que permite facilitar a adesão, sem comprometer a sustentabilidade financeira.

Um elemento-chave da sustentabilidade é a dinâmica gerada entre o curso e o Núcleo de Estudantes para a Promoção da Gestão Estratégica de Pessoas da APG. Este Núcleo, funciona como patrocinador interno e principal canal de divulgação do programa: inicialmente, os jovens do Núcleo de Estudantes para a Promoção da Gestão Estratégica de Pessoas partilham o curso nas suas redes, aumentando a visibilidade. Posteriormente, cada edição do curso gera novos formandos que, ao concluírem o programa, são integrados automaticamente no Núcleo. Este reforço possibilita um incremento do número de embaixadores ativos: mais pessoas no Núcleo significa mais partilhas, mais alcance digital e, consequentemente, maior probabilidade de atrair candidatos para futuras edições.



Figura 1.5 – Modelo de sustentabilidade e crescimento do Programa de Liderança para Futuros Gestores de Pessoas

Cria-se, assim, um círculo virtuoso:

1. O Núcleo partilha e divulga o curso → aumenta a visibilidade.
2. Novos jovens participam no programa → ao terminar, integram o Núcleo (sugere-se possibilidade de avaliar oferta da primeira inscrição, pela APG).
3. O Núcleo cresce → passa a ter mais vozes a partilhar e promover o curso.
4. Essa ampliação gera novos participantes e maior notoriedade da APG, e assim sucessivamente.

Esta estratégia não só amplia a sustentabilidade do curso, como também fortalece a APG enquanto associação, aumentando a sua base jovem e garantindo maior relevância no ecossistema de gestão de pessoas.

Em síntese, a sustentabilidade do programa não depende apenas da sua viabilidade financeira, mas da conjugação entre relevância pedagógica, impacto organizacional e um modelo de crescimento comunitário em ciclo contínuo, que torna o programa escalável e com efeitos multiplicadores no tempo.

4.10 Modelo de Mudança e Impacto do Programa

A lógica da mudança do Programa de Liderança para Futuros Gestores de Pessoas, assenta numa cadeia clara que junta os recursos mobilizados, as atividades desenvolvidas e os resultados esperados em diferentes horizontes temporais. O objetivo é explicitar de que forma as ações concretas do programa traduzem-se em aprendizagens transformadoras refletidas na evolução identitária e relacional dos jovens, no fortalecimento das organizações parceiras e, a médio longo prazo na própria sociedade.

Esta abordagem permite alinhar todos os intervenientes em torno de uma visão partilhada de impacto e garante coerência entre os objetivos pedagógicos, a execução e a avaliação.

Quadro 1.13 - Estrutura lógica de mudança simplificada do Programa de Liderança para Futuros Gestores de Pessoas

Nível	Descrição	Exemplos
<i>Inputs</i>	Recursos humanos, financeiros e materiais investidos	Coordenação, docentes, mentores, plataforma digital, espaços de formação, orçamento APG, patrocínios
Atividades	Ações e processos pedagógicos realizados	Jornadas de liderança, <i>masterclasses</i> , mentoria, <i>coaching</i> , laboratórios de ética, percursos personalizados com projetos reais (<i>Share Tank</i>), monitorização e <i>feedback</i>
<i>Outputs</i>	Resultados imediatos e tangíveis da execução	Participantes formados, planos de desenvolvimento pessoal, <i>toolkit</i> de conversas difíceis, protótipos de projetos, <i>policy paper</i> de liderança ética
<i>Outcomes</i> (curto/ médio prazo)	Mudanças de comportamento, competências e práticas observáveis	Autoconhecimento e confiança reforçados, redes intergeracionais, capacidade de resolução de problemas complexos, literacia organizacional e ética reforçada
Impacto (longo prazo)	Transformações estruturais e sustentáveis na sociedade e nas organizações	Nova geração de líderes éticos e inovadores em Portugal, sustentabilidade e inovação nas organizações parceiras, maior relevância social da APG

Esta estrutura lógica traduz, de forma sintética, a teoria da mudança que orientou o programa. A sua utilidade é dupla: por um lado, clarifica a articulação entre cada nível de resultados e permite uma monitorização sistemática; por outro lado, fornece um referencial de avaliação externa e de comunicação com *stakeholders*, reforçando a credibilidade e a transparência do projeto. Assim, o programa não se limita a executar atividades formativas, mas assume-se como um processo intencional de mudança com impacto mensurável no desenvolvimento da liderança jovem em Portugal.

A Figura 1.2 traduz graficamente esta mesma lógica, permitindo uma compreensão mais intuitiva da cadeia causal do programa.

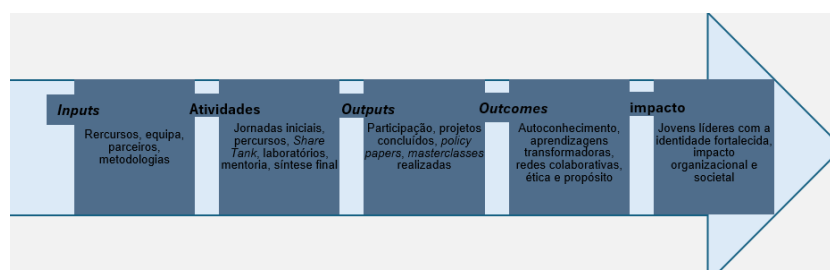


Figura 1.2 - Teoria da mudança do Programa de Liderança para Futuros Gestores de Pessoas

Este modelo visual complementa o quadro lógico, ao sintetizar os principais elementos de forma sequencial: dos inputs (recursos) às atividades (processos formativos), *outputs* (resultados imediatos), Outcomes (mudanças a médio prazo) e impacto (transformações estruturais). A dupla representação, em tabela e em figura, reforça a clareza e a transparência

do desenho do programa, servindo como guia para a monitorização, avaliação e comunicação dos *stakeholders*.

4.11 Validação Participativa

A validação participativa constitui um eixo central do Programa de Liderança, assegurando que o seu desenho e implementação não resultam apenas de uma lógica institucional, mas incorporam a voz e as expectativas dos jovens. Esta abordagem inspira-se em práticas de cocriação e participação juvenil, reforçando a legitimidade e a pertinência da proposta.

No plano inicial (*ex-ante*), a validação foi garantida através de entrevistas e grupos focais, onde os jovens definiram prioridades estratégicas para o seu desenvolvimento. Esses contributos estiveram na origem de opções estruturais, como a existência de percursos opcionais e a valorização de espaços de experimentação prática, entre os quais o *Share Tank*.

Durante a implementação (*in itinere*), a validação decorre de forma contínua. Para além de recolha sistemática de *feedback*, os participantes podem propor e votar temas para *workshops* (*oficinas*) complementares, ajustando os conteúdos às suas necessidades emergentes. A monitorização digital, com indicadores de participação e envolvimento, apoia também esta adaptação em tempo útil, reforçando a ideia de programa como produto vivo.

Num momento final (*ex-post*), a pertinência e aplicabilidade das aprendizagens são validadas através da apresentação pública dos projetos desenvolvidos, da interação com organizações parceiras no *Share Tank* e da recolha de narrativas de impacto (*most significant change*). Estes instrumentos permitem verificar em que medida os objetivos estratégicos dos jovens foram alcançados.

Assim, a validação participativa é entendida não como um evento pontual, mas como um processo transversal, que acompanha todas as etapas do programa. Ao envolver os jovens como cocriadores, garante-se não só maior adequação pedagógica, mas também uma apropriação mais profunda do percurso de liderança.

4.12 Critérios de Sucesso

Os critérios de sucesso do programa foram definidos para assegurar que os *outputs* e *outcomes* alcançados correspondem aos objetivos estratégicos estabelecidos. Estes critérios permitem medir a eficácia da intervenção e orientar a melhoria contínua.

Os critérios de sucesso mapeiam-se aos níveis de Kirkpatrick (1–4) e alimentam o cálculo de indicadores agregados (por exemplo, ROI/SROI e ROE).

Quadro 1.14 - Critérios de Sucesso

Dimensão	Critério de sucesso	Indicadores
Participação	Taxa de participação elevada nas atividades nucleares	≥ 80% de assiduidade média
Aprendizagem	Evolução das competências transversais	Diferença positiva em pré/pós-testes e autoavaliações
Aplicação	Transferências de aprendizagens para contextos reais	≥ 70% de participantes relatam aplicação em contexto
Impacto organizacional	Projetos de percurso personalizado implementados com sucesso	≥ 2/3 dos projetos com outputs tangíveis validados
Sustentabilidade	Continuidade da rede <i>Alumni</i>	≥ 50% de participação em atividades pós-programa

Estes critérios de sucesso funcionam como referência para a avaliação final do programa, garantindo objetividade e transparência na medição dos resultados.

No que concerne aos padrões mínimos de qualidade, os limiares propostos (por exemplo, ≥ 80% de assiduidade ou ≥ 2/3 de projetos com *outputs* tangíveis) funcionam como padrões de referência para decisões de melhoria. Caso um limiar não seja atingido, desencadeiam-se ações corretivas (ajustes de calendário, reforço de mentoria, afinação de metodologias).

No que diz respeito às fontes de dados e responsabilidades, a assiduidade é recolhida pela coordenação; as evidências de aprendizagem são registadas por docentes/mentores; a satisfação e o MSC (*Most Significant Change*) são recolhidos pela Avaliação; a sustentabilidade da rede *alumni* é acompanhada pela coordenação em articulação com a Direção Executiva.

Assim, os resultados do Quadro 4.8 não são meros números operacionais; informam a análise de impacto e a tomada de decisão.

4.13 Síntese Crítica

O Programa de Liderança para Futuros Gestores de Pessoas, apresenta-se como uma proposta pioneira e ambiciosa no panorama nacional, ao integrar metodologias pedagógicas ativas, percursos personalizados e um modelo de governação estruturado. O desenho do programa reflete uma tensão produtiva entre inovação e viabilidade. Se, por um lado, a integração de percursos opcionais, projetos de resolução de problemas reais e a aposta numa governação partilhada tornam esta proposta inovadora e diferenciadora, por outro lado, a sua complexidade organizativa poderá representar um risco de dispersão. Este risco só poderá ser mitigado através de mecanismos de simplificação, priorização e foco, assegurados pela coordenação do programa e apoiados pela monitorização contínua.

Entre os pontos fortes, destacam-se a articulação clara entre etapas e *outputs* esperados, a definição de uma matriz de competências transversais e a integração de dispositivos de *feedback* em tempo real, que permitem ajustes rápidos, tornando o processo mais ágil.

Acresce a abertura do programa à colaboração com parceiros institucionais, reforçando a sua sustentabilidade e aumentando a relevância social.

Ao mesmo tempo, a proposta encontra-se alinhada com tendências internacionais de desenvolvimento de liderança jovem, que privilegiam abordagens *blended*, experiências interdisciplinares e aprendizagem através da prática. Esta sintonia amplia a legitimidade externa do programa, mas implica também um esforço contínuo de atualização para acompanhar a rápida evolução das práticas educativas globais.

Finalmente, importa reconhecer que o programa ainda se encontra em fase de aplicação prática e, como tal, carece de validação empírica. A operacionalização da mentoria, a disponibilidade de mentores qualificados e a sustentabilidade financeira são dimensões críticas que exigem atenção. Do mesmo modo, a capacidade de atrair, selecionar e reter participantes com perfis diversos e motivados será determinante para o sucesso do projeto.

Assim, a recolha sistemática de evidência e a avaliação independente serão cruciais não só para legitimar o impacto imediato do programa, mas também para garantir a sua replicabilidade futura em diferentes contextos.

Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo principal compreender quais as estratégias e modelos de desenvolvimento de liderança mais eficazes para capacitar jovens enquanto futuros gestores de pessoas, culminando na conceção de um programa de intervenção aplicado ao contexto da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG). Partindo de uma revisão aprofundada da literatura, da auscultação de DRH e da recolha de contributos de jovens, foi possível estruturar um modelo formativo que valoriza tanto a construção identitária como o desenvolvimento de competências técnicas e relacionais.

A investigação demonstrou a relevância de integrar diferentes referências teóricas da aprendizagem de adultos. O ciclo experiencial de Kolb (1984) mostrou-se útil para enquadrar a lógica prática-reflexão-ação, enquanto a aprendizagem transformadora de Mezirow (1991) evidenciou a importância de confrontar os pressupostos e promover mudanças profundas nas estruturas de significado. A estas abordagens juntou-se a perspetiva da andragogia, segundo Knowles (2015), reforçando a centralidade do adulto como sujeito ativo do seu processo de desenvolvimento. Em conjunto, estes modelos sustentaram a opção por metodologias ativas, reflexivas e participativas, que atravessam todo o programa proposto.

Do ponto de vista prático, este estudo permitiu identificar tensões e complementaridades entre os jovens profissionais e os diretores de recursos humanos. Os primeiros enfatizaram a necessidade de espaços de voz, de reconhecimento e de construção identitária; os segundos sublinharam a importância da visão ética, sistémica e estratégica no exercício da liderança. O programa concebido procurou responder a ambas as perspetivas, criando um espaço de mediação que valoriza a participação juvenil, mas que simultaneamente garante uma orientação estratégica alinhada com as exigências organizacionais.

Em relação às limitações do estudo, de referir que o trabalho apresentado, ao tratar-se de um projeto que não foi ainda implementado em contexto real, não permitiu a validação do sucesso das atividades desenhadas. Essa validação deverá ser efetuada através da aplicação piloto do projeto e da execução de um processo de avaliação rigoroso. Em segundo lugar, a amostra consultada apesar de cuidadosamente selecionada para garantir a relevância dos contributos, de natureza intencional e reduzida, integrou jovens do Núcleo de Estudantes para a Promoção da Gestão Estratégica de Pessoas da APG e DRH com experiência consolidada. Por esse motivo, e pela natureza eminentemente qualitativa dos dados recolhidos, não foi possível assegurar uma generalização estatística dos resultados. Ainda assim, a combinação de entrevistas, análise documental e *benchmarking* garantiu robustez metodológica, e a natureza eminentemente qualitativa do estudo revelou-se particularmente adequada ao carácter exploratório do trabalho permitindo captar perceções, experiências e expectativas de forma detalhada. A inclusão de dados participativos no projeto acrescentou profundidade e pertinência ao desenho final.

Acerca dos contributos do estudo estes são claros e relevantes. No plano científico, a investigação oferece uma articulação inovadora entre as teorias da aprendizagem de adultos e as práticas de desenvolvimento da liderança em jovens, adaptadas ao contexto português. No plano metodológico, destaca-se a utilização da triangulação e de processos de validação participativa como forma de assegurar a consistência e relevância da proposta. No plano prático, oferece um modelo aplicável ao contexto associativo e passível de adaptação a diferentes organizações. No plano estratégico, posiciona a APG como agente central no apoio à nova geração de líderes, promovendo práticas de gestão mais éticas, participativas e sustentáveis.

Importa também refletir sobre o potencial transformador deste trabalho. O estudo demonstra que a formação de jovens líderes não pode ser encarada apenas como um processo técnico, mas como um espaço de desenvolvimento identitário e ético, onde se articulam dimensões pessoais, sociais e organizacionais. Este contributo é particularmente relevante num contexto em que as organizações enfrentam desafios crescentes de adaptação, inovação e sustentabilidade. A proposta aqui apresentada não pretende ser um modelo fechado, mas sim um ponto de partida flexível que pode ser adaptado a diferentes realidades organizacionais.

As perspetivas futuras incluem a realização de um projeto piloto que permita testar a proposta em contexto real, recolher dados sobre os seus efeitos e proceder ajustamentos necessários. A médio prazo, poderão ser desenvolvidos estudos comparativos com programas internacionais e investigações longitudinais que acompanham o impacto do programa nas trajetórias profissionais dos participantes e nas organizações. Esses desdobramentos permitirão avaliar não apenas os resultados imediatos, mas também a contribuição do programa para a consolidação de lideranças mais conscientes, responsáveis e transformadoras

Em síntese, este projeto procurou não apenas propor um programa de liderança, mas também afirmar a relevância estratégica de investir nos jovens enquanto futuros gestores de pessoas, oferecendo à APG e ao setor um programa com um potencial diferenciador no desenvolvimento das próximas gerações de líderes. Esse é, em última instância, o propósito maior desta investigação: contribuir para a construção de uma liderança com sentido, mais inclusiva, capaz de transformar organizações e, em última instância, a própria sociedade.

Referências Bibliográficas

- Abuzaid, A. N., Ghadi, M. Y., Madadha, S.-A. M., & Alateeq, M. M. (2024). The effect of ethical leadership on innovative work behaviors: The mediating role of affective commitment. *Administrative Sciences*, 14(9), 191. <https://doi.org/10.3390/admsci14090191>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Anderson, J. E., Robert, G. B., Nunes, F. G., Bal, R., Burnett, S., Karlton, A., Sanne, J., Aase, K., Wiig, S., & Fulop, N. J. (2019). Translating research on quality improvement in five European countries into a reflective guide for hospital leaders: The QUASER Hospital Guide. *International Journal for Quality in Health Care*, 31(8), G87–G96. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzz055>
- APG. (2025a). *Bem-vindos: Núcleo de Estudantes para a Promoção da Gestão Estratégica de Pessoas* [Documento interno]. Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas.
- APG. (2025b). *Organograma informal do Núcleo de Estudantes para a Promoção da Gestão Estratégica de Pessoas* [Documento interno]. Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas.
- APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas. (2021). *Relatório de Atividades e Contas da Direção Nacional 2021*. https://www.apg.pt/downloads/file1202_pt.pdf
- APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas. (2025). *Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas*. <https://www.apg.pt/>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: *Getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Center for Leadership Studies, University of Exeter. <https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10036/17493>
- Boyatzis, R. E., Passarelli, A. M., & Koenig, K. (2013). The effect of positive emotional attractor and coaching in intentional change. *Journal of Management Development*, 32(2), 208–231. <https://doi.org/10.1108/02621711311318320>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133–156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360–373. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.007>
- Deloitte. (2023). *Global human capital trends 2023*. London: Deloitte Insights.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 240–255). Porto Alegre: Artmed.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok627>
- Digital Leadership. (2023). BANI world: *What is it and why we need it*. <https://digitalleadership.com/blog/bani-world>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: *Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of leadership. *Human Relations*, 58(11), 1467–1494. <https://doi.org/10.1177/0018726705061314>
- Ibarra, H. (2015). *Act like a leader, think like a leader*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Instituto Nacional de Administração (INA). (2024). *Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança (PMIL)*. INA. <https://www.ina.pt>
- JE Portugal. (2024). *Federação de Junior Enterprises*. JE Portugal. <https://jeportugal.pt>
- Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2022). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity: A grounded theory. *Journal of College Student Development*, 46(6), 593–611. <https://doi.org/10.1353/csd.2005.0061>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society – A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Mousa, M., & Elbaz, A. M. (2019). How ethical leadership shapes employees' readiness to change: The role of an organizational culture of effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10, 2493. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
- Nascimento, G do. (2016). Desafios na área de gestão de pessoas no século XXI. *Revista PAGMAR*, 4(4), 29–34.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023b). *Young Associates Programme (YAP)*. OECD. <https://www.oecd.org/careers/young-associates-programme/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023a). *Youthwise: OECD's youth advisory board*. OECD. <https://www.oecd.org/youthwise/>
- Raelin, J. A. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7(2), 195–211. <https://doi.org/10.1177/1742715010394808>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- SHRM Foundation. (2024). *HR Accelerator*. SHRM Foundation. <https://www.shrmfoundation.org>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Jonhson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). HR competencies: *Mastery at the intersection of people and business* (Cap. 1: The evolution of HR competencies). Alexandria, VA: Society for Human Resource Management. Consultado em <https://www.archive.org/details/hrcompetenciesma00unse>
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. Geneva: World Economic Forum.

Anexo A – Guião de Entrevista – Jovens Futuros Gestores de Pessoas

Objetivo: recolher contributos através de entrevistas semiestruturadas destinadas a jovens profissionais, dos 21 aos 35 anos, com formação de mestrado (concluída ou em curso), de forma a alinhar as perceções, necessidades e motivações deste grupo com a construção do projeto.

1. Como descreveria, com as suas próprias palavras, o que é liderar pessoas?
2. Já teve oportunidades (formais ou informais) de exercer ou observar liderança? Que impacto tiveram essas experiências?
3. Que qualidades valoriza mais no líder com quem gostaria de trabalhar?
4. O que considera mais desafiante ou importante na perspetiva de vir a liderar pessoas?
5. Que tipo de experiências, apoios ou oportunidades considera mais úteis para o seu desenvolvimento enquanto líder? Porquê? (ex. formação, *mentoring*, experiências práticas, entre outros).
6. Que tipo de formato de aprendizagem prefere? Porquê? (ex. Presencial, online, outdoors, indoors, imersivo, laboral, pós-laboral, entre outros).
7. Em que medida sente que os programas de liderança existentes respondem às necessidades de quem está a começar o seu percurso profissional?
8. Que estratégias gostaria de aprender para se sentir mais preparado para lidar com desafios relacionados com a liderança e como gostaria que os grupos de aprendizagem fossem construídos? (diversidade de áreas, experiências, etc.)
9. Considera importante que a liderança esteja alinhada com o propósito pessoal? Porquê?
10. O que considera essencial para liderar equipas diversas (geracional, cultural, funcionalmente)?
11. Que tipo de apoio gostaria de receber - ou considera que seria importante receber - por parte de uma organização, para apoiar o seu crescimento como líder, especialmente no que respeita à gestão de pessoas e equipas?
12. Como se sente perante a possibilidade de liderar em contextos de mudança contínua, imprevisibilidade ou pressão?
13. Acha que as empresas e organizações dão espaço e escutam a voz dos jovens? Pode dar exemplos?
14. Que temas considera essenciais e que principais necessidades de desenvolvimento, deveriam ser incluídos num programa de liderança jovem para futuros gestores de pessoas? E na sua perspetiva, deveria haver acompanhamento após o programa? Justifique por favor a sua resposta.
15. O que considera que o entusiasma e motivaria mais num programa como este e que

conselho deixaria a quem está a desenhar um programa de liderança jovem para pessoas como você?

16. Que papel considera que uma associação, como a APG, pode ter no seu desenvolvimento como futuro(a) “líder” e porquê?

Obrigada pelo seu contributo!

Anexo B – Guião de Entrevista - DRH

Objetivo: recolher contributos profissionais com experiência na área de gestão de pessoas e ligados à APG, sobre as necessidades, práticas e possibilidades de desenvolvimento de liderança jovem.

1. Considera que os atuais desafios organizacionais exigem novas abordagens à liderança? Se sim, quais?
2. Na sua experiência, como têm os jovens líderes equilibrado a sua identidade pessoal com a credibilidade exigida no papel de líder de pessoas?
3. Que qualidades ou atitudes identifica como mais promissoras nos jovens profissionais com potencial de liderança?
4. De que forma os jovens líderes têm respondido aos contextos de mudança organizacional e transformação contínua? Que padrões ou dificuldades tem observado?
5. Na sua experiência, ao liderar profissionais de gerações anteriores ou com maior antiguidade, que aprendizagens ou desafios destacaria?
6. Como avalia a importância de programas de liderança específicos para jovens?
7. Na sua opinião, que componentes não podem faltar num programa eficaz de liderança jovem, especialmente para futuros gestores de pessoas?
8. De que forma acredita que as associações profissionais podem contribuir para o desenvolvimento da liderança nos jovens gestores de pessoas?

Obrigada pelo seu contributo!

Anexo C – Dados Participativos (Focus Group)

Com o intuito de validar os resultados preliminares da triangulação e garantir a incorporação da voz dos destinatários finais, realizou-se um focus group com cinco jovens previamente entrevistados, todos membros do Núcleo de Estudantes da APG. O encontro decorreu em ambiente virtual (via Microsoft Teams), teve a duração aproximada de 50 minutos e assumiu caráter participativo, funcionando como exercício de member checking. O protótipo do Programa de Liderança para Jovens Futuros Gestores de Pessoas foi apresentado em linhas gerais, estruturado em cinco momentos: “Olhar para dentro” (propósito e identidade); “Aprender com os outros” (relações e diversidade); “Organização” (ética e influência); “Percurso de escolha” (possibilidade de cada jovem personalizar o trajeto formativo); e “Síntese e compromisso coletivo”.

A reação inicial confirmou a relevância do eixo “Olhar para dentro”, frequentemente apontado como o mais apelativo. Os participantes valorizaram a centralidade da identidade e da reflexão pessoal como ponto de partida indispensável para qualquer processo de liderança. Em complemento, destacaram igualmente a atratividade de percursos personalizados, reforçando a importância da flexibilidade do programa.

Quando questionados sobre os elementos que mais contribuiriam para aumentar a confiança no programa, os jovens referiram aspetos como: a presença de oradores de referência, a liderança pelo exemplo, a possibilidade de mentoria, momentos de consulta individualizada (one-to-one), reuniões de acompanhamento de metas e feedback estruturado. Estes elementos foram entendidos como mecanismos de legitimação e de proximidade.

Face à hipótese de percursos diferenciados dentro do mesmo programa, os participantes foram unânimes em reconhecer que a escolha dependeria sobretudo das preferências pessoais e dos objetivos individuais, relacionando a decisão com a ativação da motivação intrínseca.

Quanto ao formato e intensidade dos encontros, emergiram diferentes perspetivas: alguns defenderam um modelo intermédio, equilibrando intensidade e espaçamento; outros enfatizaram a necessidade de encontros transformadores, capazes de gerar impacto prático. Em comum, destacou-se a recusa por modelos demasiado teóricos, sendo preferidas metodologias aplicadas a situações concretas da vida profissional.

Relativamente às mudanças desejadas após a participação no programa, as respostas convergiram em torno do desenvolvimento de maior confiança, clareza na tomada de decisão, curiosidade para explorar novas perspetivas e capacidade de agir com propósito.

Por fim, ao refletirem sobre como gostariam que a sua voz fosse ouvida e tivesse impacto na APG, os participantes sugeriram: maior aposta em eventos presenciais que permitam interação entre jovens e profissionais experientes; representação formal em órgãos de

consulta e decisão, como o conselho consultivo; e a criação de espaços dedicados à concretização de ideias, fortalecendo a ligação entre discurso e prática.

De forma transversal, os jovens reconheceram a iniciativa como inovadora e manifestaram apreço pela oportunidade de participarem ativamente no desenho do programa. Este exercício confirmou a pertinência das dimensões previamente delineadas (personalização, mentoria estruturada e resiliência transversal), reforçando a adequação prática da proposta e a sua coerência com as expectativas dos destinatários.

Quadro C.1 - Quadro Resumo - Focus Group

Questões-chave	Principais respostas / insights
Dimensão mais apelativa do programa	“Olhar para dentro” (identidade, reflexão pessoal); valorização da personalização.
Fatores de confiança	Oradores de referência, liderança pelo exemplo, mentoria, one-to-one, feedback estruturado
Percursos diferenciados	Escolha depende de objetivos pessoais; motivação intrínseca como motor.
Formato e intensidade	Preferência por equilíbrio entre intensidade e espaçamento; rejeição de modelos demasiado teóricos.
Mudanças desejadas	Maior confiança, clareza nas decisões, curiosidade, propósito.
Impacto na APG	Mais eventos presenciais, representação em órgãos consultivos, espaços para ideias concretizadas.