



**GUIA**

# Projetos de Capacitação em Direitos Humanos na Administração Pública

2025



Educação para o Desenvolvimento na Administração Pública:  
Participação, Inovação e Capacitação



# ÍNDICE

Introdução	4
I. Orientações para a Concepção de Projetos de Capacitação em DHAP	8
II. Partilha de Projetos e Ideias Inspiradoras	26
III. Gestão de Desafios	40
Conclusão e Recomendações	46

---

## INTRODUÇÃO



# INTRODUÇÃO

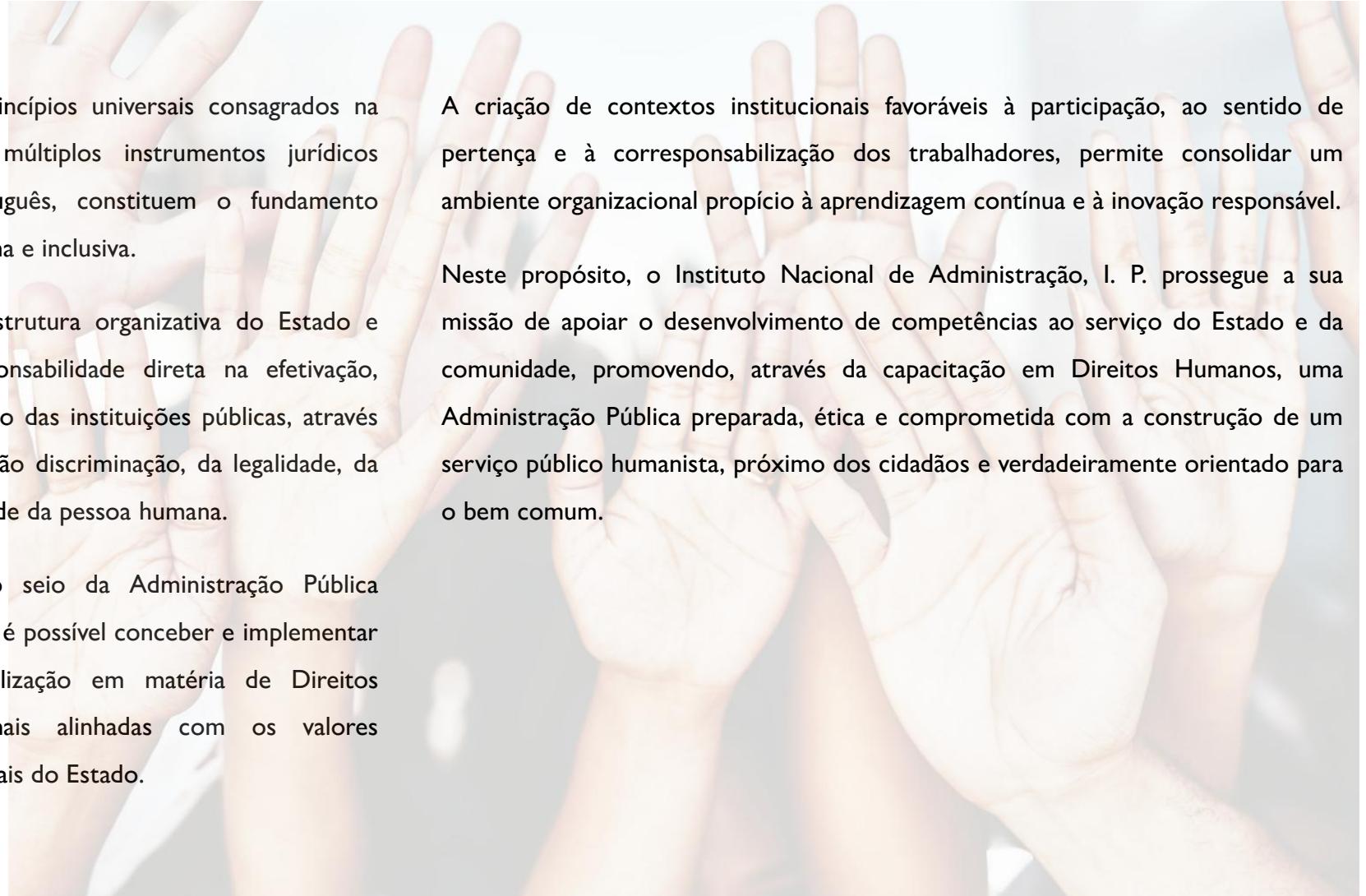
Os Direitos Humanos, enquanto conjunto de princípios universais consagrados na Constituição da República Portuguesa e em múltiplos instrumentos jurídicos internacionais vinculativos para o Estado Português, constituem o fundamento normativo e ético de uma sociedade livre, justa, digna e inclusiva.

A Administração Pública, na sua qualidade de estrutura organizativa do Estado e garante do interesse público, detém uma responsabilidade direta na efetivação, proteção e promoção destes direitos no quotidiano das instituições públicas, através da concretização dos princípios da igualdade, da não discriminação, da legalidade, da imparcialidade, da justiça administrativa e da dignidade da pessoa humana.

Nos últimos anos, têm sido desenvolvidas, no seio da Administração Pública portuguesa, diversas iniciativas que evidenciam que, é possível conceber e implementar projetos estruturados de capacitação e sensibilização em matéria de Direitos Humanos, promovendo mudanças organizacionais alinhadas com os valores constitucionais e com os compromissos internacionais do Estado.

A criação de contextos institucionais favoráveis à participação, ao sentido de pertença e à corresponsabilização dos trabalhadores, permite consolidar um ambiente organizacional propício à aprendizagem contínua e à inovação responsável.

Neste propósito, o Instituto Nacional de Administração, I. P. prossegue a sua missão de apoiar o desenvolvimento de competências ao serviço do Estado e da comunidade, promovendo, através da capacitação em Direitos Humanos, uma Administração Pública preparada, ética e comprometida com a construção de um serviço público humanista, próximo dos cidadãos e verdadeiramente orientado para o bem comum.



Portugal encontra-se formalmente vinculado a um conjunto abrangente de instrumentos internacionais de Direitos Humanos, que fundamentam e orientam a atuação do Estado e da Administração Pública. Estes compromissos resultam da ratificação de tratados universais e regionais que estabelecem normas obrigatórias de proteção da dignidade humana, igualdade, não discriminação e participação democrática. A [\*\*Declaração Universal dos Direitos Humanos\*\*](#) (1948), enquanto marco fundacional, afirma princípios universais aplicáveis a todas as pessoas — liberdade, igualdade, segurança, proteção contra discriminação e participação na vida pública. A este documento fundador juntam-se os Pactos Internacionais de 1966:

- o [\*\*Pacto Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos\*\*](#), que garante direitos como participação cívica, liberdade de expressão, acesso à justiça e igualdade perante a lei;

- o [\*\*Pacto Internacional sobre os Direitos Económicos, Sociais e Culturais\*\*](#), que prevê o direito ao trabalho digno, educação, saúde e proteção social.

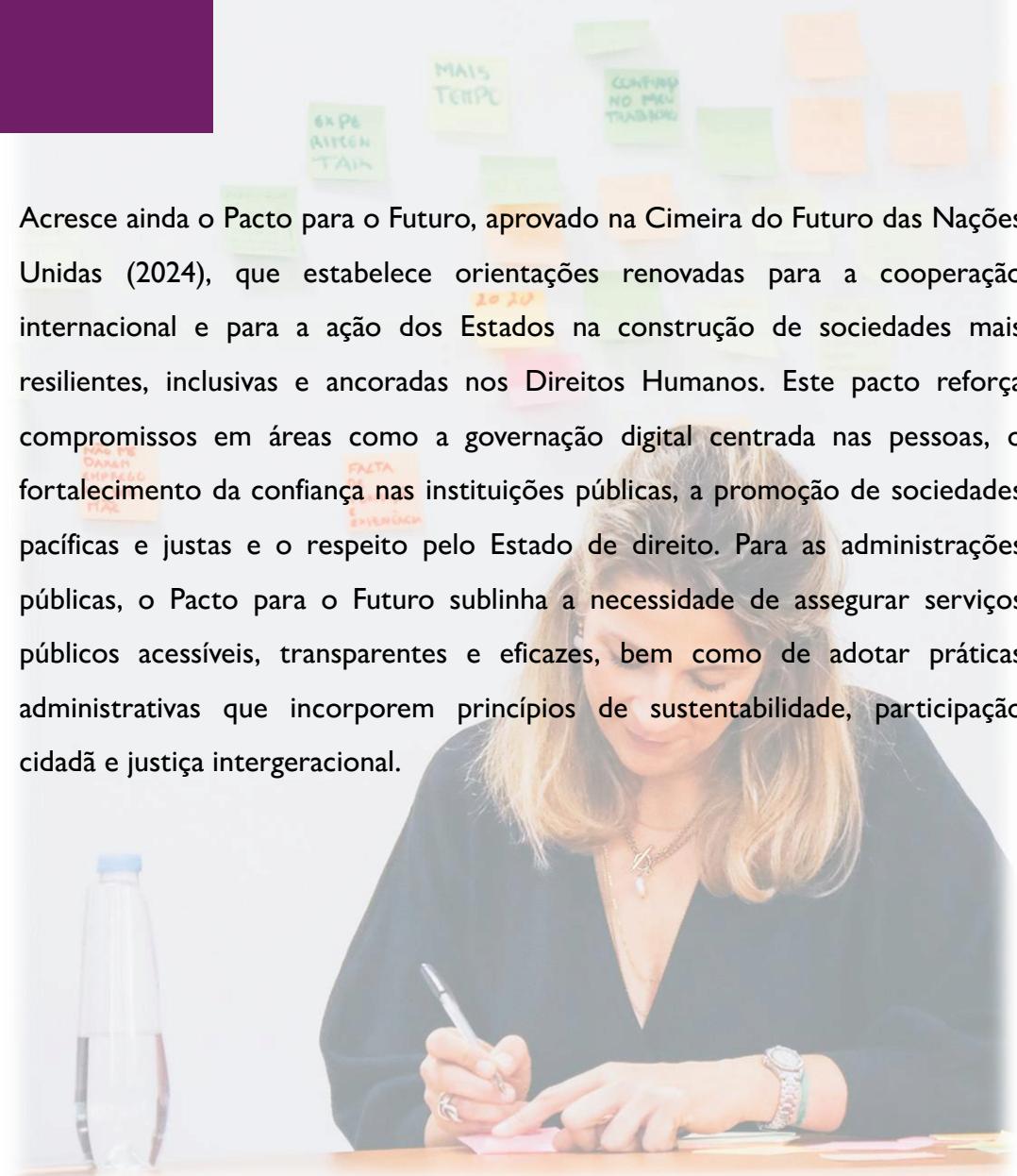
Estas normas são complementadas por convenções especializadas, como a [\*\*Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres\*\*](#), que combate a discriminação contra as mulheres; a [\*\*Convenção sobre os Direitos da Criança\*\*](#), que reforça a proteção e participação das crianças; e a [\*\*Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência\*\*](#), que consagra o modelo dos direitos humanos aplicado à deficiência, exigindo mudanças estruturais nas políticas públicas. No seu conjunto, estes documentos constituem um referencial internacional que inspira políticas públicas, orienta práticas institucionais e promove uma cultura administrativa baseada na dignidade humana, na igualdade e no respeito pelos direitos fundamentais.

Portugal integra um quadro europeu e global de obrigações que reforça a centralidade dos Direitos Humanos na ação administrativa. A [Convenção Europeia dos Direitos Humanos](#) e a [Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia](#) constituem instrumentos essenciais que influenciam diretamente a atuação das instituições públicas, incluindo no que diz respeito aos princípios da igualdade, não discriminação, proteção da vida privada, acesso à justiça e boa administração.

O Tribunal Europeu dos Direitos Humanos tem, ao longo das últimas décadas, desenvolvido jurisprudência que reforça os deveres das administrações públicas no respeito pelas garantias processuais, pela transparência e pela proporcionalidade das decisões administrativas. Por sua vez, a Carta da UE introduz o princípio **da boa administração**, que exige imparcialidade, razoabilidade, transparência e direito a ser ouvido, contribuindo para elevar os padrões de qualidade do serviço público.

No plano global, a [Agenda 2030 das Nações Unidas](#) constitui um compromisso transversal que convoca as administrações públicas a desenvolver práticas alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, destacando-se aqueles diretamente relacionados com a igualdade, a inclusão social, a redução das desigualdades e o fortalecimento das instituições democráticas (ODS 5, 10 e 16).

Acresce ainda o Pacto para o Futuro, aprovado na Cimeira do Futuro das Nações Unidas (2024), que estabelece orientações renovadas para a cooperação internacional e para a ação dos Estados na construção de sociedades mais resilientes, inclusivas e ancoradas nos Direitos Humanos. Este pacto reforça compromissos em áreas como a governação digital centrada nas pessoas, o fortalecimento da confiança nas instituições públicas, a promoção de sociedades pacíficas e justas e o respeito pelo Estado de direito. Para as administrações públicas, o Pacto para o Futuro sublinha a necessidade de assegurar serviços públicos acessíveis, transparentes e eficazes, bem como de adotar práticas administrativas que incorporem princípios de sustentabilidade, participação cidadã e justiça intergeracional.



Ao assumir estes compromissos, Portugal integra o sistema internacional de proteção de Direitos Humanos e reforça a responsabilidade da Administração Pública na sua promoção, efetivação e salvaguarda no quotidiano institucional e no serviço prestado aos cidadãos.

O presente Guia assume-se como um documento de apoio passível de adaptação aos contextos de trabalho, dirigido aos trabalhadores da Administração Pública – dirigentes, técnicos, formadores ou quaisquer outros agentes públicos – que pretendam desenvolver projetos de capacitação em Direitos Humanos.

A sua elaboração enquadra-se no âmbito da Cátedra UNESCO INA e apoia-se em experiências empíricas recolhidas no contexto dos projetos desenvolvidos pela [Rede de Embaixadores para os Direitos Humanos na Administração Pública](#).



Deste modo, o Guia propõe uma abordagem sistemática e adaptável, estruturada em orientações e exemplos práticos, que permitam a cada Embaixador planear, executar, monitorizar e avaliar projetos de capacitação em Direitos Humanos.

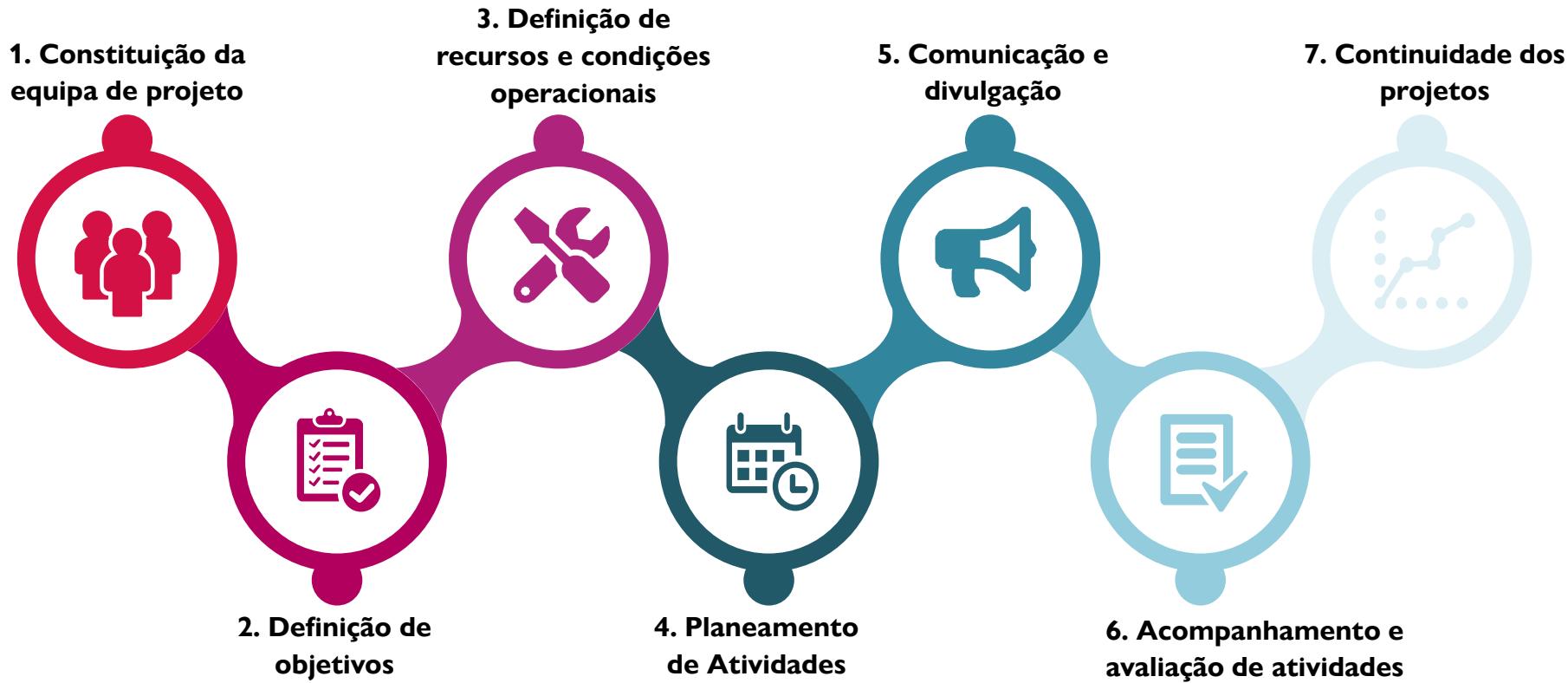
---

## I. ORIENTAÇÕES PARA A CONCEÇÃO DE PROJETOS DE CAPACITAÇÃO EM DHAP



# I. ORIENTAÇÕES PARA A CONCEÇÃO DE PROJETOS CAPACITAÇÃO DHAP

A conceção de Projetos de Capacitação em Direitos Humanos na Administração Pública (PCDHAP) poderá seguir um roteiro de sete etapas. As etapas sugeridas estão representadas na figura 1. e serão detalhadamente apresentada nas páginas seguintes.



**Figura 1.** Roteiro de Etapas na conceção de Projetos de Capacitação DHAP

Para facilitar a conceção de PCDHAP este Guia partilha um conjunto de orientações que poderão ser adaptadas aos contextos e às realidades da administração pública.



## 1. Constituição da equipa de projeto

O ponto de partida para a conceção de um PCDHAP consiste na criação de condições estruturais mínimas que favoreçam uma sensibilização centrada nos Direitos Humanos, promovendo a adesão informada e voluntária das pessoas.

A liderança superior das instituições públicas desempenha um papel relevante na legitimação e viabilização dos PCDHAP. Por esse motivo, o compromisso formal da gestão de topo — mesmo que inicial e simbólico — confere visibilidade, legitimidade e força institucional ao projeto.



**Sugestão de intervenção** - Propor superiormente uma apresentação do PCDHAP, evidenciando a sua relevância estratégica e o alinhamento com o plano de atividade da Entidade, com as Estratégias Nacionais, com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e com outros instrumentos em vigor que possam estar relacionados e permitam fundamentar a intervenção proposta.



**Sugestão de intervenção** – Constituição de um núcleo inicial de trabalho informal, com um número reduzido de participantes motivados para a causa, que possam impulsionar a fase embrionária do projeto e servir de agentes dinamizadores da sua implementação progressiva.

Caso seja equacionada uma articulação intersectorial, podem ser identificados interlocutores internos e externos que, pela natureza das suas funções ou pelo interesse demonstrado, possam constituir-se como parceiros ativos no projeto.

São exemplos de eventuais parceiros: entidades do setor académico, organizações não-governamentais especializadas em Direitos Humanos e organismos com práticas semelhantes.



Mobilizar outras entidades poderá igualmente reforçar a importância do projeto e promover a sua operacionalização.



### Sugestão de intervenção

- Promover espaços de escuta ativa, identificando necessidades percecionadas pelos próprios trabalhadores;
- Valorizar as práticas institucionais já existentes e que constituam exemplos de respeito pelos Direitos Humanos;
- Utilizar exemplos concretos e estudos de caso que demonstrem a relevância prática da temática.



**NOTA:** Nem todos poderão manifestar, desde o início, disponibilidade ou interesse ativo em participar no projeto.

Recomenda-se, assim, a identificação prévia de pessoas com maior sensibilidade e predisposição para as temáticas relacionadas com os Direitos Humanos.

Entre estes interlocutores chave poderão encontrar-se pessoas afetas às áreas da formação, da comunicação institucional, dos recursos humanos, bem como estagiários/estudantes ou profissionais em início de carreira, cujo contributo poderá contribuir com novas ideias e perspetivas.

Poderão também, ainda que não afetas a estas áreas, revelar um interesse genuíno por estas temáticas e serem elementos válidos a considerar para o projeto.



## 2. Definição de objetivos

A definição de objetivos é essencial na planificação de qualquer PCDHAP. Consiste em procurar identificar que mudanças se pretendem promover e em que dimensão dos Direitos Humanos se pretende atuar. Tanto quanto possível será importante que os objetivos estejam alinhados com as prioridades estratégicas da entidade e com os compromissos internacionais e nacionais em matéria de Direitos Humanos.

A adequação temática poderá considerar a realidade funcional e os recursos da instituição, bem como o potencial de replicabilidade e duração do projeto. Poderá ainda optar-se por selecionar uma área temática de atuação (como saúde mental, envelhecimento, infância, género, inclusão digital), ou um grupo social específico (jovens, pessoas com deficiência, reclusos, aposentados, etc.).



### Exemplos com base nos projetos dos Embaixadores em Direitos humanos:

- Oficinas de diálogo entre gerações para combater o idadismo.
- Newsletter sobre a mulher e os Direitos Humanos com contributos dos trabalhadores.
- Recurso educativo multimédia sobre os direitos da criança.
- Dinâmicas de capacitação em Direitos Humanos.
- Programas locais para a integração participativa de migrantes com consulta pública e cocriação.
- Projetos para reforço da literacia em saúde mental positiva entre trabalhadores da administração.
- Sinalização ativa de efemérides dos Direitos Humanos nos canais institucionais.
- Incentivo ao voluntariado em organizações de Direitos Humanos com dispensa de tempo institucional.



### *Exemplos com base nos projetos dos Embaixadores em Direitos Humanos:*

- Oficinas de diálogo entre gerações para combater o idadismo.
- Newsletter sobre a mulher e os Direitos Humanos com contributos dos trabalhadores.
- Recurso educativo multimédia sobre os direitos da criança.
- Dinâmicas de capacitação em Direitos Humanos.

- Programas locais para a integração participativa de migrantes com consulta pública e cocriação.
- Projetos para reforço da literacia em saúde mental positiva entre trabalhadores da Administração.
- Sinalização ativa de efemérides dos Direitos Humanos nos canais institucionais.
- Incentivo ao voluntariado em organizações de Direitos Humanos com dispensa de tempo institucional.





### 3. Definição de recursos e condições operacionais

A execução de PCDHAP compreende a definição de recursos e condições operacionais. É relevante que seja efetuada uma análise dos recursos existentes ao nível humano, material, logístico e comunicacional.

Este diagnóstico prévio permitirá maximizar o aproveitamento de recursos já existentes e garantir a eficiência na implementação.

É recomendável que o planeamento do projeto assente prioritariamente na otimização de recursos internos disponíveis e acessíveis no seio da organização. Com efeito, diversos projetos bem-sucedidos tiveram início sem recursos financeiros ou com recursos financeiros limitados, sustentando-se, sobretudo, na mobilização de pessoas com competências específicas, motivação e interesse em colaborar e fazer a diferença, criatividade organizacional e parcerias estratégicas.



#### Elementos a considerar no levantamento de recursos:

- Recursos humanos disponíveis (pessoas disponíveis para colaborar, formadores, técnicos, estagiários, especialistas internos);
- Espaços físicos adequados (salas de formação, auditórios, plataformas digitais);
- Canais institucionais de comunicação (intranet, newsletters, redes sociais oficiais);
- Redes de parcerias externas (academia, organizações não-governamentais, associações profissionais).



No que respeita à constituição de equipas de trabalho, deverá ser promovida a constituição de grupos de trabalho internos. Paralelamente, poderá ser considerada a colaboração com entidades externas cuja experiência e conhecimento possam proporcionar valor acrescentado ao projeto.



#### **Exemplos com base nos projetos dos Embaixadores em Direitos Humanos:**

- Um projeto com reclusos contou com a participação de uma associação externa e estagiários universitários.
- A criação de uma newsletter contou com o apoio de formadoras e estagiárias de Psicologia.
- Um plano municipal envolveu técnicos e dirigentes em sessões de capacitação e definição de ações de melhoria nas práticas de atendimento público.
- A criação de espaços de voluntariado foi apoiada por serviços públicos que concederam horas mensais para participação em associações de defesa dos Direitos Humanos.
- A promoção da interculturalidade nos serviços públicos regionais incluiu ações formativas, envolvimento de comunidades escolares e medidas práticas de acessibilidade linguística.



## 4. Planeamento de Atividades

O planeamento das atividades do projeto é essencial para que seja exequível no prazo de um ano. Assim é recomendável que seja definida uma estrutura sequencial clara, contemplando as principais fases de desenvolvimento e execução e a atribuição de responsabilidades aos elementos que fazem parte da equipa de projeto.

A identificação das atividades a desenvolver poderá partir de um diagnóstico em que se procede à identificação de necessidades e oportunidades existentes no contexto organizacional, ou dos objetivos definidos para o projeto. Podem surgir diversos formatos - oficinas formativas, campanhas de sensibilização, publicações temáticas, recursos educativos multimédia, concursos institucionais, entre outros.

Identificar detalhadamente as atividades a desenvolver, procedendo à respetiva calendarização e distribuição de responsabilidades, permite assegurar simultaneamente a flexibilidade necessária à adequada execução das ações programadas.



### Componentes essenciais do plano de ação:

- Definição clara das etapas do projeto;
- Identificação dos responsáveis por cada atividade;
- Estabelecimento de prazos realistas e respetivo cronograma;
- Definição de instrumentos de acompanhamento e avaliação.

O acompanhamento sistemático do projeto reveste-se de particular importância para assegurar o cumprimento das atividades previstas e a consecução dos objetivos definidos.

A adoção de instrumentos de gestão partilhada, como planos de ação atualizados com a identificação de responsáveis, prazos e tarefas, bem como a realização periódica de reuniões de monitorização, constituem práticas que podem apoiar o adequado controlo da execução e introdução de eventuais ajustamentos necessários durante o decurso do projeto.



**Sugestão prática** - Criar um calendário anual com estas datas e planejar pequenas ações associadas (newsletter, cartaz, tertúlia, exposição, etc.).

Esta prática contribui para reforçar a visibilidade institucional do projeto, potenciar a mobilização dos trabalhadores e enquadrar as ações desenvolvidas no contexto de marcos internacionalmente reconhecidos.

**Exemplos de datas simbólicas associadas aos Direitos Humanos:**

- 8 de março: Dia Internacional da Mulher.
- 21 de março: Dia Internacional contra a Discriminação Racial.
- 10 de dezembro: Dia Internacional dos Direitos Humanos.

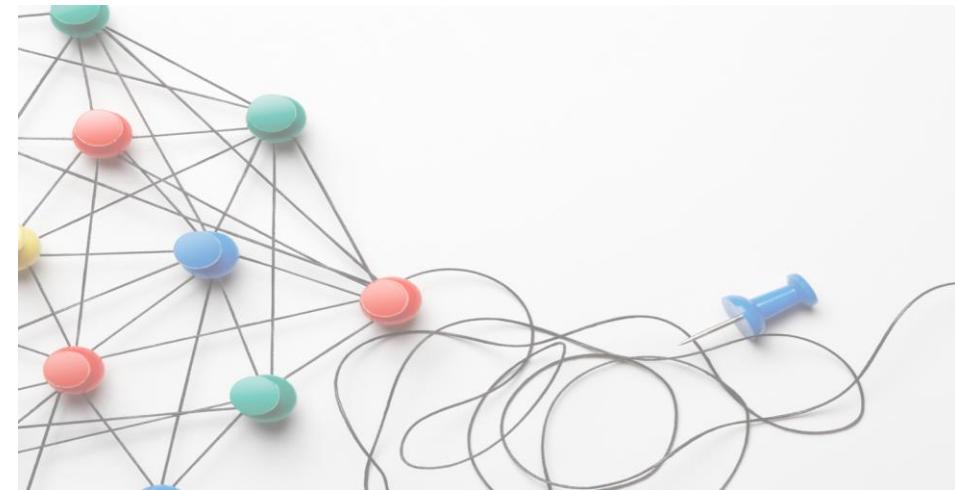


## 5. Comunicação e divulgação

A comunicação e divulgação do PCDHAP é essencial, tanto em termos de visibilidade do próprio projeto, como enquanto estratégia de mobilização e sensibilização.

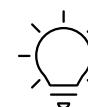
Neste sentido, recomenda-se a utilização de canais institucionais, de forma articulada e adequada ao contexto organizacional, tais como:

- Correio eletrónico institucional;
- Reuniões de equipa;
- Murais e suportes físicos em espaços de circulação;
- Plataformas de intranet;
- Grupos de comunicação instantânea, utilizados com parcimónia e respeito pelas normas institucionais de utilização de tecnologias;
- Eventos institucionais e ações públicas de sensibilização.



A promoção dos Direitos Humanos concretiza-se tanto pelo conteúdo temático transmitido, como pela forma como este é construído, comunicado e apropriado pelos destinatários.

Recomenda-se a utilização de uma linguagem clara, objetiva e adaptada ao perfil dos destinatários, evitando o recurso a terminologia excessivamente técnica ou académica que possa dificultar a compreensão e limitar a participação.



### Sugestão de adaptação de comunicação

Antes: Pretende-se desconstruir estereótipos relacionados com a intergeracionalidade.

Depois: Pretende-se evidenciar que pessoas de todas as idades possuem competências, saberes e contributos valiosos.

A validação prévia dos materiais junto de pessoas não diretamente envolvidas na conceção do projeto permite aferir a clareza e a acessibilidade dos conteúdos elaborados.

Reconhecendo que nem todos os participantes se sentem confortáveis com a produção de textos escritos, importa disponibilizar múltiplas formas de expressão, de modo a assegurar a participação inclusiva e a valorização da diversidade de competências individuais.

Entre os formatos sugeridos que poderão ser disponibilizados incluem-se:

- Registos audiovisuais de curta duração, realizados com recurso a equipamentos acessíveis (ex.: dispositivos móveis);
- Produção de conteúdos fotográficos com comentários explicativos;
- Elaboração de desenhos, ilustrações, colagens e outros materiais gráficos;
- Registos áudio ou entrevistas gravadas;
- Produção de textos criativos, incluindo poemas, frases inspiradoras, materiais lúdico-pedagógicos ou jogos educativos.



## **Exemplos de práticas implementadas no âmbito dos projetos promovidos pelos Embaixadores em Direitos Humanos na Administração Pública:**

- No âmbito da criação de uma newsletter temática, foram integrados diversos formatos de participação, incluindo poemas, vídeos, registos áudio e mesmo um jogo educativo sobre Direitos Humanos, concebido por trabalhadores da instituição.
- Foi promovida a participação de uma estagiária da área de multimédia na elaboração de guiões audiovisuais e no planeamento de conteúdos vídeo de caráter educativo, com particular atenção à utilização de linguagem simples e de apresentação visualmente apelativa e acessível.
- Durante oficinas participativas, os intervenientes criaram frases e slogans ilustrados, posteriormente apresentados em formato de cartaz nas sessões públicas de encerramento das atividades.
- Em sessões práticas de formação, os participantes desenvolveram exercícios baseados na análise de situações concretas, complementados por momentos de partilha de reflexões em pequenos grupos; algumas dessas partilhas foram registadas em suporte áudio, permitindo a constituição de um arquivo documental do processo formativo.





**Sugestão de atividade** - Como exemplo de atividade promotora da partilha intergeracional, poderá ser organizada uma entrevista entre um trabalhador em início de carreira e um trabalhador aposentado, com o objetivo de refletir sobre a evolução das práticas administrativas ao longo das últimas décadas. Este tipo de iniciativa permite não só documentar transformações relevantes no contexto da Administração Pública, como também valorizar o contributo da experiência acumulada e estimular o diálogo construtivo entre gerações, consolidando, assim, uma memória institucional partilhada e promovendo o reconhecimento do percurso profissional de diferentes trabalhadores.



A valorização da diversidade intergeracional e intercultural constitui um elemento estruturante dos projetos de capacitação em Direitos Humanos, na medida em que permite integrar distintas perspetivas, trajetórias profissionais e experiências de vida no processo formativo e organizacional.



## 6. Acompanhamento e avaliação de atividades

O acompanhamento das atividades é importante para monitorar a execução das ações e introduzir eventuais ajustes necessários ao longo do processo. Permite identificar dificuldades, adequar estratégias e assegurar que os objetivos definidos sejam alcançados de forma eficaz.

A avaliação, por sua vez, é essencial para a elaboração do relatório final de execução a enviar ao Instituto Nacional de Administração, I. P.. Constitui uma etapa de análise dos resultados alcançados e dos impactos obtidos, permitindo consolidar aprendizagens, identificar oportunidades de melhoria e orientar o aperfeiçoamento contínuo das iniciativas futuras.



### Exemplos de atividades de acompanhamento com base nos projetos dos Embaixadores em Direitos Humanos:

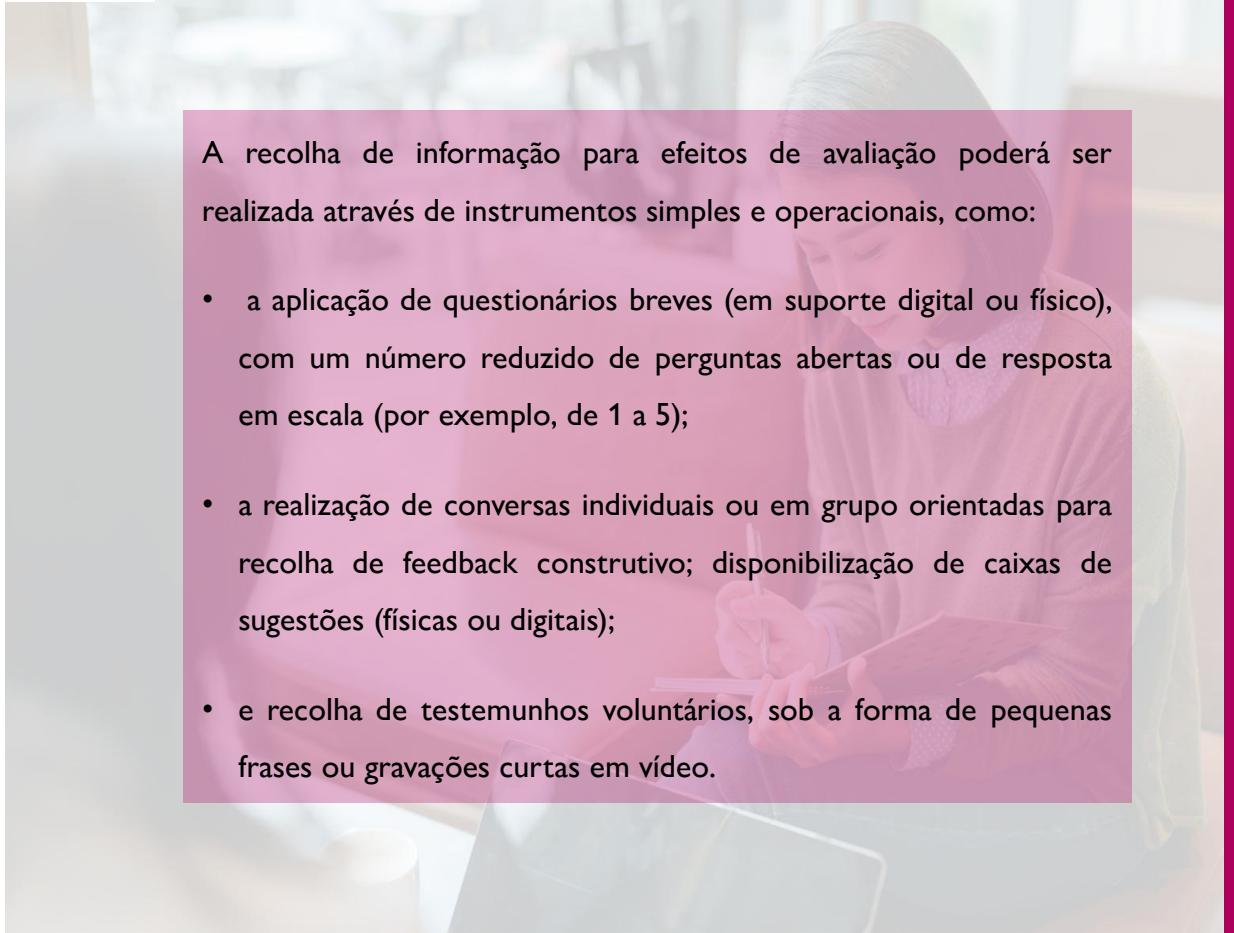
- A realização de reuniões preparatórias antecedendo cada edição da *newsletter* institucional permitiu o alinhamento das decisões editoriais e o ajustamento dos prazos de publicação de acordo com a disponibilidade das equipas envolvidas.
- O acompanhamento metodológico contemplou a realização de *workshops* presenciais e em formato digital, períodos de consulta pública e a elaboração de relatórios de diagnóstico, assegurando uma participação estruturada e informada em todas as fases do projeto.
- Foram realizados momentos formais de balanço envolvendo técnicos e responsáveis políticos, cujas deliberações ficaram devidamente registadas em atas de reunião, conferindo formalização e compromisso institucional às decisões tomadas.
- As atividades de sensibilização foram objeto de planeamento específico, com a designação prévia de responsáveis para a sua execução e com a calendarização das ações (incluindo a sinalização de efemérides relevantes no domínio dos Direitos Humanos).

No âmbito da avaliação, podem ser considerados diversos aspectos essenciais, tais como:

- a análise da participação (identificando quem e quantos trabalhadores participaram, bem como a diversidade de perfis envolvidos);
- o impacto percecionado (avaliando até que ponto os participantes consideraram ter adquirido novos conhecimentos e se o projeto teve significado e relevância prática);
- a análise do processo (identificando o que funcionou bem e os aspectos suscetíveis de melhoria),
- e ainda o grau de satisfação global dos participantes (nomeadamente se recomendariam a participação a outros colegas).

A recolha de informação para efeitos de avaliação poderá ser realizada através de instrumentos simples e operacionais, como:

- a aplicação de questionários breves (em suporte digital ou físico), com um número reduzido de perguntas abertas ou de resposta em escala (por exemplo, de 1 a 5);
- a realização de conversas individuais ou em grupo orientadas para recolha de feedback construtivo; disponibilização de caixas de sugestões (físicas ou digitais);
- e recolha de testemunhos voluntários, sob a forma de pequenas frases ou gravações curtas em vídeo.



A partilha dos resultados obtidos com todos os intervenientes é recomendável e poderá servir de referência para o ajustamento e melhoria de futuras edições, integrados nos relatórios institucionais de acompanhamento do projeto e apresentados à liderança como demonstração do retorno do investimento institucional efetuado.

Sempre que possível, poderá ainda ser solicitado aos participantes a apresentação de propostas de novos temas ou ações, estimulando, deste modo, o seu envolvimento contínuo e o sentimento de pertença ao projeto.



### **Exemplos de atividades de acompanhamento com base nos projetos dos Embaixadores em Direitos Humanos:**

- Cada oficina foi precedida de sessões preparatórias envolvendo a formadora e a equipa técnica, garantindo o alinhamento com os objetivos definidos e a articulação entre os momentos presenciais e as fases de reflexão interna, tendo sido elaborado um relatório contendo a avaliação qualitativa e recomendações para continuidade.
- A Divisão de Gestão de Pessoas assumiu a coordenação e acompanhamento do processo formativo e avaliativo, procedendo à sistematização dos dados recolhidos em relatórios internos e à adaptação dos conteúdos formativos com base na análise do *feedback* obtido.
- O processo de acompanhamento incluiu a elaboração de guiões de trabalho, realizando-se reuniões de ponto de situação regulares e promovendo-se reprogramações sempre que necessário.
- A formação foi integrada no plano global de formação contínua da instituição, garantindo o respetivo registo formal, monitorização e reporte sistemático dos resultados alcançados.



## 7. Continuidade dos projetos

A continuidade dos PCDHAP pressupõe a capacidade de gerar impacto duradouro e de fomentar a criação de dinâmicas institucionais que se prolonguem para além da realização pontual das atividades.

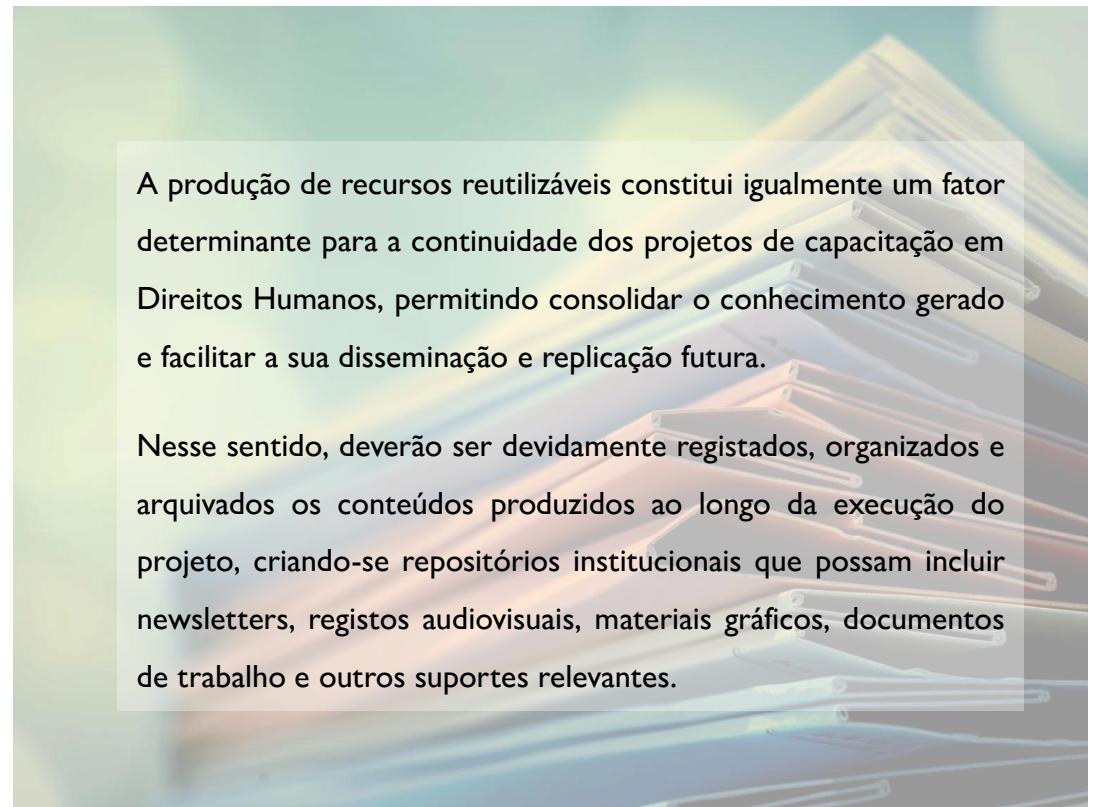
Mesmo na ausência de recursos financeiros significativos, é possível assegurar a continuidade do espírito e dos objetivos do projeto mediante a adoção de algumas estratégias organizacionais.



**Sugestão prática:** A constituição de um núcleo informal de continuidade, composto por trabalhadores com interesse e motivação na área, poderá garantir a manutenção do dinamismo interno e, quando aplicável, ser articulado com o alargamento do estatuto de Embaixador em Direitos Humanos.

A produção de recursos reutilizáveis constitui igualmente um fator determinante para a continuidade dos projetos de capacitação em Direitos Humanos, permitindo consolidar o conhecimento gerado e facilitar a sua disseminação e replicação futura.

Nesse sentido, deverão ser devidamente registados, organizados e arquivados os conteúdos produzidos ao longo da execução do projeto, criando-se repositórios institucionais que possam incluir newsletters, registros audiovisuais, materiais gráficos, documentos de trabalho e outros suportes relevantes.



---

## **II. PARTILHA DE PROJETOS E IDEIAS INSPIRADORAS**



## II. PARTILHA DE PROJETOS E IDEIAS INSPIRADORAS

A concretização de PCDHAP constitui o objetivo central, sendo valorizada qualquer iniciativa que contribua para a materialização dos Direitos Humanos no contexto da Administração Pública. Esta concretização consiste na simplificação das ações a propor e na flexibilização das modalidades de participação, permitindo que qualquer pessoa possa contribuir através de diferentes formatos, adaptado à sua capacidade de resposta designadamente: produção de textos, gravação de vídeos ou áudios, elaboração de poemas, produção de conteúdos fotográficos ou ilustrativos, realização de podcasts ou apresentação de testemunhos orais.

A valorização pública das contribuições, sempre respeitando as regras de consentimento informado e proteção de dados pessoais, constitui uma boa prática, podendo incluir o reconhecimento nominal dos participantes, a divulgação institucional dos conteúdos produzidos e a expressão formal de agradecimento pelas colaborações prestadas.



O INA, I. P., tem contribuído para a visibilidade dos Embaixadores em Direitos Humanos na Administração Pública convidando a participar em Conferências, WebINArEs e divulgando os projetos no seu site institucional [www.ina.pt](http://www.ina.pt).



### **Exemplos de práticas implementadas no âmbito dos projetos desenvolvidos pelos Embaixadores em Direitos Humanos na Administração Pública:**

- A elaboração de uma *newsletter* temática contou com contributos de trabalhadores, estagiários e até de familiares, promovendo o sentimento de pertença e de envolvimento alargado no projeto.
- As oficinas intergeracionais organizadas envolveram, em atividades colaborativas, trabalhadores no ativo e aposentados, possibilitando a partilha intergeracional de experiências profissionais e conhecimentos acumulados.
- A conceção de um recurso educativo integrou o contributo ativo de uma estagiária do ensino profissional, cuja perspetiva foi incorporada de forma substantiva na estruturação final do produto pedagógico.



- Em oficinas de cariz prático, trabalhadores de diversas áreas funcionais foram reunidos para analisar e debater casos concretos relacionados com Direitos Humanos, num ambiente propício ao diálogo aberto e à partilha de saberes multidisciplinares.
- Cada serviço participante foi incentivado a identificar e desenvolver uma ação concreta de melhoria no seu âmbito de atuação, potenciando, desta forma, o envolvimento institucional e o reforço do sentido de responsabilidade e compromisso coletivo.

Reconhecendo a importância da valorização e riqueza inerente à diversidade e pluralidade de PCDHAP, constituindo um contributo relevante para a promoção dos valores e princípios subjacentes aos Direitos Humanos, apresentam-se, de seguida, alguns exemplos de atividades já experimentadas em diversos organismos públicos, suscetíveis de adaptação à realidade e especificidades de cada instituição.

Não existe um modelo único ou rígido de atuação. A chave reside na capacidade de adaptação das metodologias ao contexto organizacional concreto, promovendo o envolvimento ativo dos intervenientes e assegurando a criatividade, a flexibilidade e o rigor técnico ao longo de todo o processo.



## 1. Newsletter Interna

- ✓ **Objetivo:** Sensibilizar e envolver trabalhadores em reflexões sobre temas de Direitos Humanos através de edições temáticas.
- ✓ **Formato:** Publicação trimestral, com contributos voluntários de trabalhadores e entidades parceiras externas.
- ✓ **Temáticas:** Direitos da Criança, Saúde, Igualdade de Género, História Democrática (ex.: "Abril e Democracia").
- ✓ **Atividades:**
  - ✓ Articular os lançamentos com datas simbólicas relevantes;
  - ✓ Incluir editorial assinado pela presidência ou direção do organismo;
  - ✓ Integrar múltiplos formatos de conteúdo (texto, imagem, vídeo, áudio).



**Projeto: Newsletter “Promoção de Direitos Humanos”  
caso prático Administração Central do Sistema de Saúde  
(ACSS)**

## 2. Oficinas Colaborativas



Projeto: "Geração de Conhecimento" - Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA, I. P.)

- ✓ **Objetivo:** Promover a partilha de experiências e o diálogo entre diferentes gerações, incluindo trabalhadores reformados, no contexto organizacional.
- ✓ **Formato:** Oficinas com duração aproximada de 90 minutos, envolvendo dinâmicas de grupo, partilha de testemunhos e construção coletiva de propostas de melhoria.
- ✓ **Temáticas:**
  - ✓ Aprendizagens intergeracionais;
  - ✓ Construção de equipas inclusivas;
  - ✓ Desconstrução de estereótipos relacionados com a idade.



Projeto: “Formação em Direitos Humanos – Instituto Politécnico de Setúbal”

- ✓ **Objetivo:** Sensibilizar para a promoção dos direitos humanos e direitos fundamentais.
- ✓ **Formato:** Realização de "oficinas" práticas.
- ✓ **Temáticas:**
  - ✓ Direitos Humanos;
  - ✓ Papel do trabalhador em funções públicas, enquanto agente promotor da vinculação da AP aos direitos fundamentais;
  - ✓ Participação de estudantes, trabalhadores e outros interessados em órgãos de decisão.

### 3. Recursos Multimédia

Projeto "Serviço Educativo para a Democracia" - Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros

- ✓ **Objetivo:** Produzir um recurso educativo multimédia baseado na Convenção sobre os Direitos da Criança
- ✓ **Temáticas:**
  - ✓ Levantamento histórico e normativo simplificado;
  - ✓ Redação de guiões pedagógicos;
  - ✓ Produção de vídeos ou animações com o envolvimento de estagiários;
  - ✓ Divulgação nas plataformas institucionais.

### 4. Intervenção com população privada de liberdade

Projeto: "Contributo para a construção de uma rede colaborativa – A educação do cidadão recluso para a cidadania democrática e os direitos humanos" - Estabelecimento Prisional de Coimbra (DGRSP)

- ✓ **Objetivo:** Promover a cidadania ativa e a dignidade humana em contextos de privação de liberdade.
- ✓ **Atividades:**
  - ✓ Ateliers de expressão artística;
  - ✓ Dinâmicas formativas sobre empatia e direitos fundamentais;
  - ✓ Participação de convidados externos e voluntários.

Projeto: "Saúde mental e Direitos Humanos no Sistema Prisional" -  
Estabelecimento Prisional de Santa Cruz do Bispo Masculino

- ✓ **Objetivo:** Contribuir para a construção de um ambiente prisional mais saudável e humanizado, através da capacitação de profissionais e do incentivo a estratégias e políticas que garantam cuidados psicológicos e atendimento digno.
- ✓ **Formato:** Sessões de sensibilização e formação; Ações com profissionais de saúde, equipas técnicas e serviços prisionais.
- ✓ **Temáticas:**
  - ✓ Saúde mental e promoção do bem-estar em contexto prisional;
  - ✓ Direitos humanos e dignidade no sistema prisional;
  - ✓ Redução do estigma associado à doença mental;
  - ✓ Prevenção do sofrimento psicológico e intervenção psicossocial;
  - ✓ Humanização das práticas de cuidado e atendimento.

Projeto: "Diálogos transformadores: justiça juvenil  
e Direitos Humanos no Centro Educativo Navarro de Paiva"

- ✓ **Objetivo:** Promover a reflexão, o diálogo e a cooperação entre jovens, profissionais e demais stakeholders, fortalecendo práticas e ambientes que contribuam para um sistema de justiça juvenil mais participativo e transformador.
- ✓ **Formato:** Sessões de diálogo estruturado e círculos de palavra; consultas participativas com jovens e equipas técnicas e atividades colaborativas para identificação e coconstrução de boas práticas.
- ✓ **Temáticas:**
  - ✓ Justiça juvenil e Direitos Humanos;
  - ✓ Participação de jovens em contextos educativos e de reinserção;
  - ✓ Mediação, diálogo e práticas restaurativas;
  - ✓ Dignidade, respeito e equidade no sistema de justiça juvenil;
  - ✓ Práticas inovadoras de cooperação entre stakeholders.

## 5. Ações de Formação

Projeto: "Formação sobre Direitos Humanos" - Ministério da Administração Interna Inspeção-Geral da Administração Interna

- ✓ **Objetivo:** Realizar formação ao nível dos direitos humanos, nas suas mais variadas vertentes.
- ✓ **Formato:** Iniciativas de incentivos tais como inclusão de objetivo relacionado no QUAR, contemplando o objetivo estratégico “Melhorar o desempenho dos recursos humanos”; proporcionar contacto direto com organizações/associações que lidem diretamente com questões relacionadas com os direitos humanos e com as vítimas das suas violações; assinalar datas emblemáticas/comemorativas.
- ✓ **Temáticas:**
  - ✓ Direitos Humanos
  - ✓ Voluntariado
  - ✓ Recursos Humanos



Projeto: "Literacia em Saúde Mental na Administração Pública" - Área Metropolitana de Lisboa (AML)

- ✓ **Objetivo:** Promover a saúde mental positiva, o bem-estar emocional e a empatia no contexto laboral da Administração Pública.
- ✓ **Formato:** Programa de Saúde Mental assente em bases científicas, integrando ações de capacitação, práticas de sensibilização e produção de materiais de apoio.
- ✓ **Temáticas:**
  - ✓ Relação entre emoções e saúde ocupacional;
  - ✓ Desenvolvimento de competências relacionais e de empatia;
  - ✓ Estratégias práticas de regulação emocional no local de trabalho.

Projeto: "Direitos Humanos e a Direção Regional das Comunidades" - Presidência do Governo Regional dos Açores

- ✓ **Objetivo:** Sensibilizar para as questões de Direitos Humanos e migrações, para desenvolver sinergias para uma sociedade mais inclusiva.
- ✓ **Formato:** Assegurar um atendimento ao público da Direção Regional das Comunidades baseado em Direitos Humanos, salvaguardando os direitos dos migrantes, criando um atendimento mais inclusivo e acessível (externo);
- ✓ Criar condições para uma maior conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores desta Direção Regional, implementando medidas de conciliação igualitárias e protetoras dos Direitos Humanos (interno).
- ✓ **Temáticas:**
  - ✓ Direitos Humanos trabalhadores;
  - ✓ Direitos Humanos atendimento.

Projeto: "Intervenção Municipal Integrada" – Câmara Municipal de Cascais (CMC)

- ✓ **Objetivo:** Acompanhar, monitorizar e avaliar a implementação da ação de melhoria de cada unidade orgânica do Departamento Local de Saúde.
- ✓ **Formato:** Planeamento, diagnóstico de dinamização de ações de levantamento de medidas, acompanhamento e apoio aos serviços na seleção e implementação de planos de melhoria.
- ✓ **Temáticas:**
  - ✓ Direitos Humanos e Direitos das crianças;
  - ✓ Igualdade de oportunidades;
  - ✓ Participação e inclusão.



Projeto: "Promoção da igualdade, inclusão e diversidade no Ensino Superior" – Plano de Ação do Instituto Politécnico de Tomar

- ✓ **Objetivo:** Promover a igualdade de oportunidades e a diversidade no ensino superior, garantindo um ambiente académico inclusivo, seguro e respeitador para toda a comunidade, através de ações estruturadas de sensibilização, capacitação e participação.
- ✓ **Formato:** Plano de ação institucional com atividades formativas, campanhas de sensibilização, workshops temáticos, grupos de trabalho, diagnósticos e ações de capacitação.
- ✓ **Temáticas:**
  - ✓ Igualdade de género, inclusão e diversidade no ensino superior;
  - ✓ Prevenção e combate à discriminação e violência;
  - ✓ Acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência;
  - ✓ Promoção de ambientes académicos seguros e respeitadores.

## 6. Construção de Planos Municipais

Projeto: "Capacitação Participativa para Migrações" - Alto Comissariado para as Migrações

- ✓ **Objetivo:** Envolver múltiplos atores institucionais e da sociedade civil na construção de Planos Municipais de integração de migrantes.
- ✓ **Formato:** Workshops presenciais e online, sessões de consulta pública e grupos de trabalho locais.
- ✓ **Etapas metodológicas:**
  - ✓ Diagnóstico participativo inicial;
  - ✓ Cocriação de propostas e soluções concretas;
  - ✓ Validação pública e institucional dos planos de ação.



---

### **III. GESTÃO DE DESAFIOS**



### III. GESTÃO DE DESAFIOS

A execução de PCDHAP, mesmo quando devidamente estruturados e planeados, podem enfrentar desafios de diversa natureza. A capacidade de antecipação e a adoção de estratégias preventivas e de adaptação podem ser determinantes para garantir a viabilidade e o sucesso das iniciativas.

**Apresentam-se, de seguida, alguns desafios acompanhados de sugestões de estratégias sugeridas para a sua mitigação:**





## Baixa participação / envolvimento inicial

### Principais Causas

- Falta de disponibilidade temporal ou de motivação;
- Desconhecimento dos objetivos e alcance do projeto;
- Insegurança quanto ao contributo individual a prestar.

### Sugestões de Atuação

- Proceder a convites personalizados, sublinhando o valor e a importância do contributo individual de cada participante;
- Apresentar exemplos de participações anteriores bem-sucedidas, que possam servir de referência e incentivo;
- Admitir o alargamento dos prazos de participação sempre que tal se justifique;
- Disponibilizar formatos de participação simplificados e acessíveis (ex.: resposta breve a uma questão orientadora, envio de uma fotografia acompanhada de legenda, produção de pequenos testemunhos, entre outros).



## Desinteresse ou percepção de irrelevância temática

### Principais Causas

- Percepção de afastamento entre a temática e a realidade laboral quotidiana;
- Dificuldade em estabelecer uma ligação prática e concreta com as funções desempenhadas.

### Sugestões de Atuação

- Relacionar explicitamente o tema com as experiências concretas dos trabalhadores, exemplificando, por exemplo: *De que forma se manifesta a igualdade de género nas interações de atendimento ao público na organização;*
- Recorrer a narrativas e testemunhos reais que refletam situações humanas próximas da realidade institucional;
- Utilizar questões mobilizadoras e indutoras de reflexão, tais como:
  - *Já experienciou alguma situação de exclusão ou desigualdade no seu contexto de trabalho?*
  - *Está familiarizado com a diversidade etária e cultural existente na sua equipa?*



## Restrições de tempo e sobrecarga de agendas

### Principais Causas

- Elevado volume de trabalho e carga administrativa existente;
- Diversidade de horários e turnos de trabalho praticados.

### Sugestões de Atuação

- Proceder a um planeamento antecipado, salvaguardando períodos críticos do calendário laboral (férias, exames, períodos de maior concentração de atividade administrativa);
- Privilegiar atividades de curta duração e impacto efetivo (ex.: sessões de 15 a 30 minutos);
- Integrar as atividades no âmbito de iniciativas ou reuniões já agendadas (ex.: sessões de formação contínua, reuniões periódicas de equipa, eventos institucionais).



## Dificuldades organizacionais e/ou estruturais

### Principais Causas

- Alterações organizacionais e de liderança;
- Redução de recursos humanos afetos;
- Características da estrutura e cultura organizacional vigentes.

### Sugestões de Atuação

- Ajustar a dimensão e a ambição do projeto à capacidade instalada, seguindo o princípio de que projetos de menor escala, devidamente executados, produzem mais impacto do que projetos demasiado ambiciosos e incompletos;
- Criar estruturas de coordenação flexíveis e com baixa complexidade administrativa;
- Potenciar a utilização de estágios curriculares, parcerias institucionais e redes informais de colaboração como forma de mobilização de recursos complementares.

---

## **CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**



# CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS

A implementação de PCDHAP na Administração Pública assente em princípios de realismo e progressividade, permite reconhecer que, muitas vezes, pequenas iniciativas cuidadosamente concebidas podem desencadear transformações significativas na cultura organizacional.

É aconselhável iniciar com ações de dimensão ajustada aos recursos e ao contexto existente, desde que orientadas por um propósito claro e alinhadas com os valores fundamentais dos Direitos Humanos. A promoção da participação desde a fase inicial do projeto, mediante práticas de escuta ativa e envolvimento efetivo, representam uma mais-valia indispensável para o sucesso da iniciativa.

A valorização dos contributos individuais, destacando e reconhecendo publicamente as ideias e propostas apresentadas, numa lógica de reconhecimento institucional e motivação contínua podem contribuir para o sucesso do projeto.

Convidar os próprios participantes a partilharem pequenas histórias de sucesso ou mudanças positivas observadas no seu ambiente de trabalho, decorrentes das práticas promovidas no âmbito dos PCDHAP poderá ser particularmente inspirador.

A recolha de testemunhos concretos, além de servir como indicador qualitativo de impacto, contribui para fortalecer o sentido de pertença e para alimentar uma narrativa organizacional positiva e mobilizadora em torno dos princípios que sustentam os Direitos Humanos na Administração Pública.

# CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS

A elaboração e implementação de PCDHAP na Administração Pública constitui uma aposta no fortalecimento da qualidade dos serviços públicos, no reforço da confiança institucional e na efetivação dos princípios associados aos Direitos Humanos e dos valores universais promovidos pela UNESCO, designadamente a dignidade humana, a igualdade, a liberdade e o respeito pela diversidade cultural e social.

Através de metodologias participativas, ajustadas à realidade de cada organismo, estes projetos permitem a mobilização progressiva dos recursos existentes e fomentam práticas que, para além de reforçarem o conhecimento e a sensibilização dos agentes públicos, contribuem para a construção de uma cultura organizacional mais justa, inclusiva e respeitadora da dignidade de todas as pessoas.

Mais do que ações pontuais, estas iniciativas afirmam-se como processos contínuos de aprendizagem institucional, de inovação administrativa e de valorização das pessoas que integram a Administração Pública. Num contexto em que os desafios sociais, culturais e éticos se tornam cada vez mais complexos, a promoção dos Direitos Humanos assume-se como parte intrínseca da missão do serviço público moderno, orientado para o bem comum e para a efetivação plena dos direitos fundamentais de todos os cidadãos.



# Ficha Técnica

**Título:**

Guia para Projetos de Capacitação em Direitos Humanos na Administração Pública

**Coordenação:**

Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA, I. P.)

**Autores:**

Direção de Serviços de Conhecimento, Inovação e Desenvolvimento

**1.ª Edição**

**dezembro de 2025**