



Guia para Projetos de Capacitação em Direitos Humanos na Administração Pública



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



Ficha Técnica

Título:

Guia para Projetos de Capacitação em Direitos Humanos na Administração Pública

Autor:

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

Coleção

Guias AP | 02

Conteúdos:

Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA, I. P.) | Direção de Serviços de Conhecimento, Inovação e Desenvolvimento (DSCID) | Departamento de Documentação e Difusão do Conhecimento (DDDC)

Design gráfico:

Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA, I. P.) | Direção de Serviços de Cooperação e Comunicação (DSCC) | Departamento de Comunicação e Relações Públicas (DCRP)

Editor

INA Editora – Rua da Alfândega, 5 | 1100-016 Lisboa

Tel.: (+351)218 846 669 | E-mail: editora@ina.pt

Instituto Nacional de Administração, I. P.

Alameda Hermano Patrone, Ed. Catavento | 1495-064 Algés

Tel.: (+351)214 465 300 ! E-mail: ina@ina.pt | URL: www.ina.pt

ISBN

978-989-8096-89-0

URI: <https://hdl.handle.net/10782/882>

Data de edição

janeiro de 2026



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

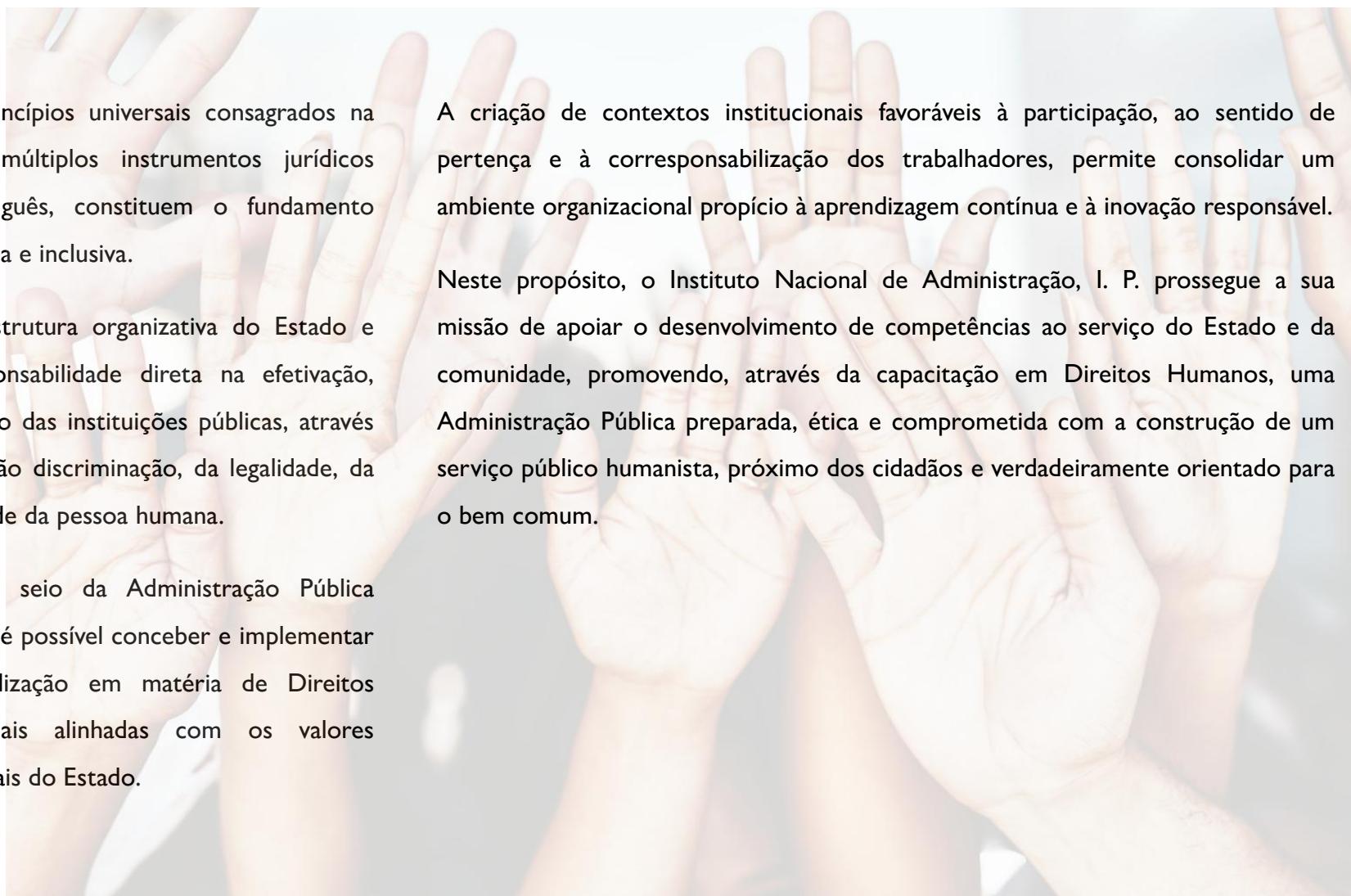
Os Direitos Humanos, enquanto conjunto de princípios universais consagrados na Constituição da República Portuguesa e em múltiplos instrumentos jurídicos internacionais vinculativos para o Estado português, constituem o fundamento normativo e ético de uma sociedade livre, justa, digna e inclusiva.

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:

- [**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;

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

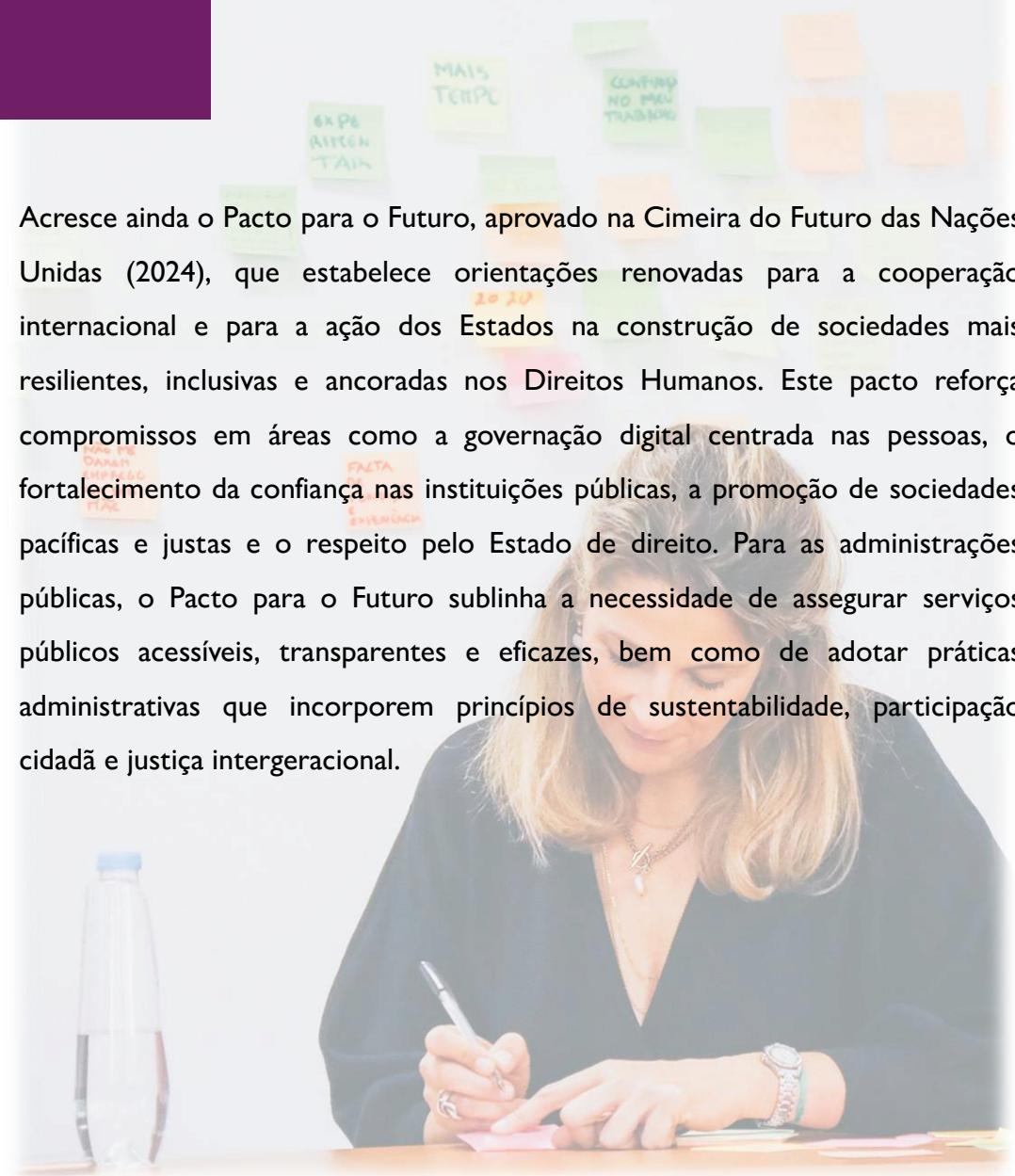
Estas normas são complementadas por convenções especializadas, como a [**Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres**](#), que combate a discriminação contra as mulheres; a [**Convenção sobre os Direitos da Criança**](#), que reforça a proteção e participação 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.



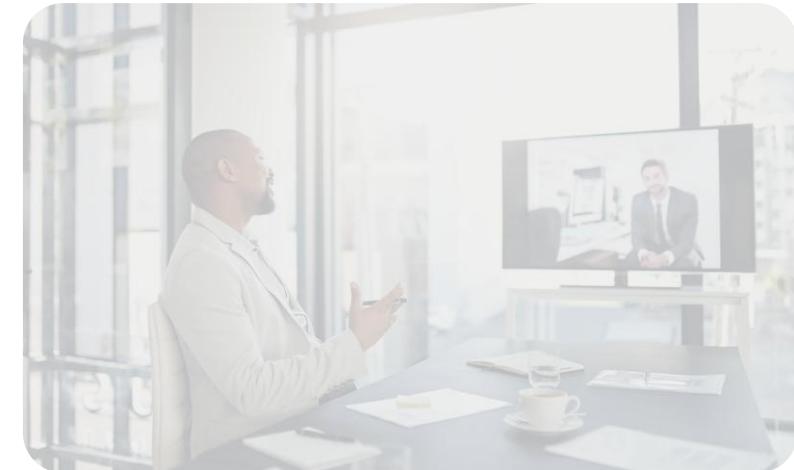
Sugestão de intervenção - Propor superiormente uma apresentação do PCDHAP, evidenciando a sua relevância estratégica e o alinhamento com o plano de atividade da Entidade, com as Estratégias Nacionais, com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e com outros instrumentos em vigor que possam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



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 Pública.
- 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.

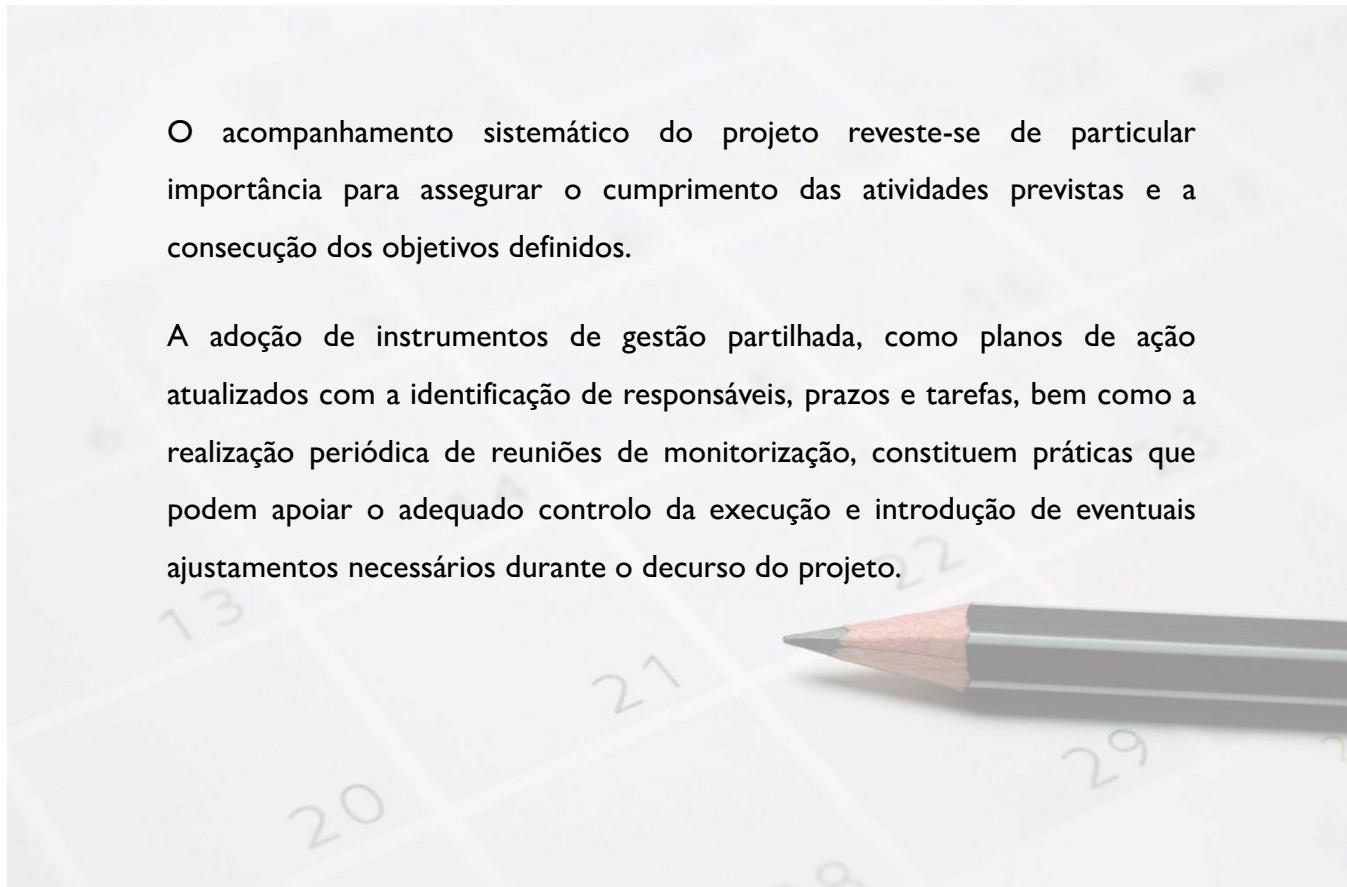
A identificação das atividades a desenvolver poderá partir de um diagnóstico em que se procede à identificação de necessidades e oportunidades existentes no contexto organizacional, ou dos objetivos definidos para o projeto. Podem surgir diversos formatos - oficinas formativas, campanhas de sensibilização, 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 planear pequenas ações associadas (newsletter, cartaz, tertúlia, exposição, entre outras).

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.

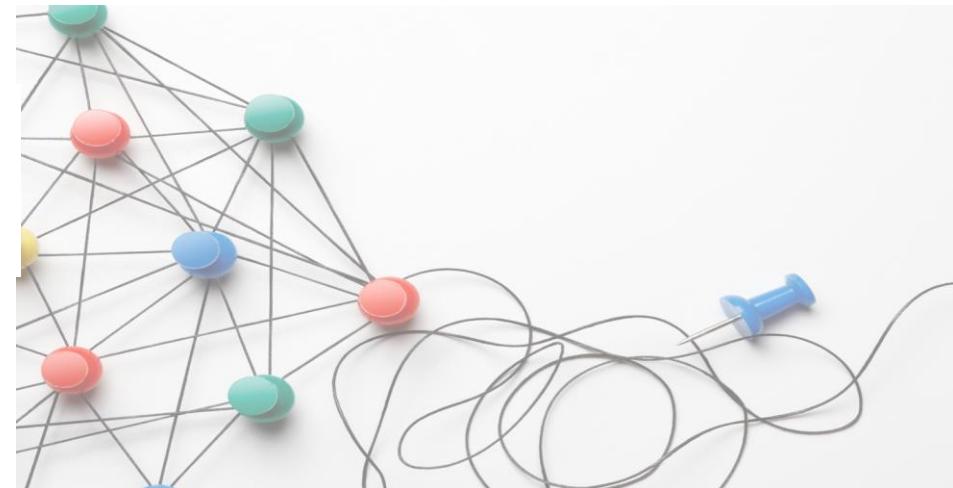


5. Comunicação e divulgação

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

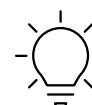
Neste sentido, recomenda-se a utilização de canais institucionais, de forma articulada e adequada ao contexto organizacional, tais como:

- 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 carácter 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.
- Num projeto de âmbito local, foi organizada uma exposição de colagens e ilustrações, com base em expressões livres sobre a temática “O que é uma boa administração”, posteriormente disponibilizada num espaço de circulação da instituição, promovendo a sua visibilidade interna.





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:

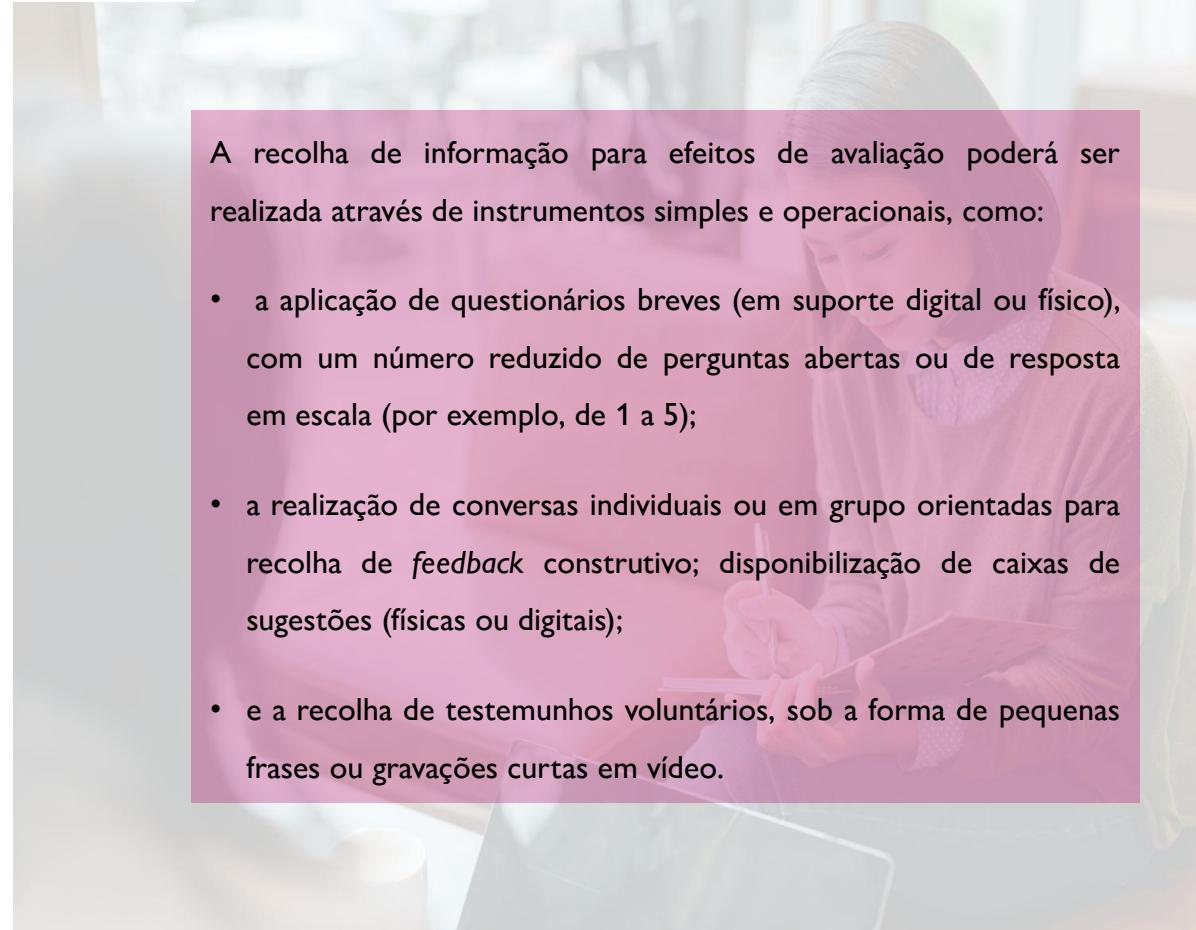
- A realização de reuniões preparatórias antecedendo cada edição da *newsletter* institucional permitiu o alinhamento das decisões editoriais e o ajustamento dos prazos de publicação de acordo com a disponibilidade das equipas envolvidas.
- O acompanhamento metodológico contemplou a realização de *workshops* 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 a 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.

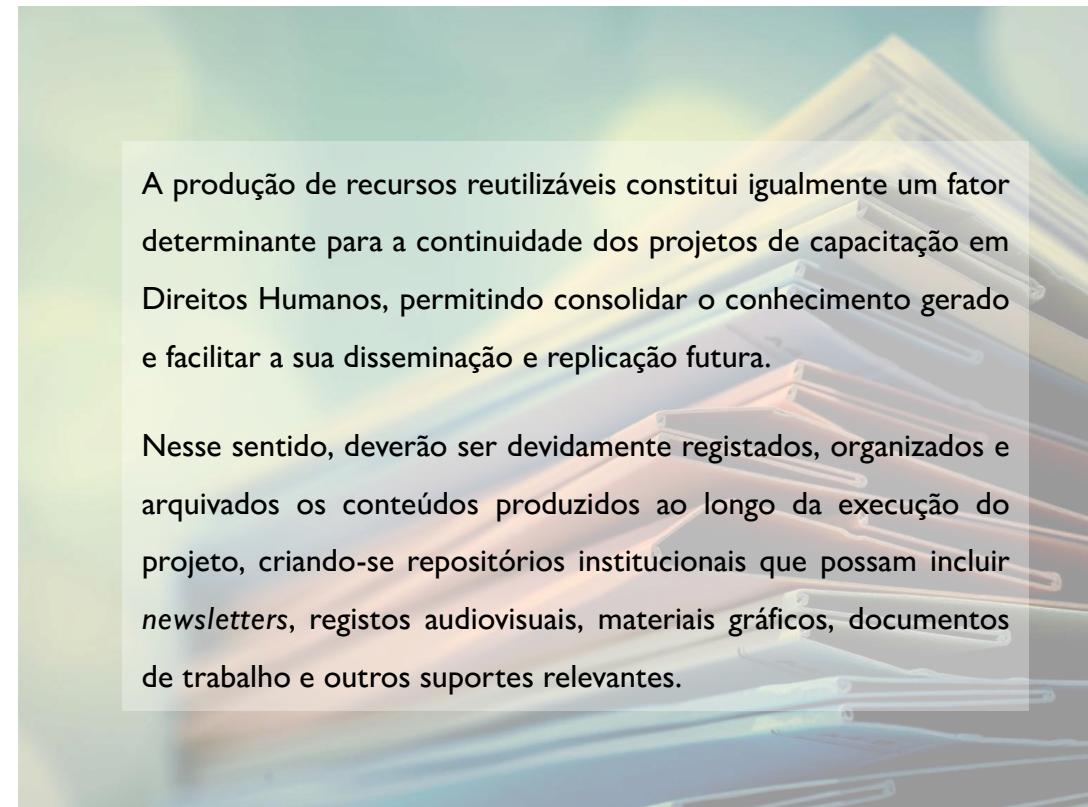
Mesmo na ausência de recursos financeiros significativos, é possível assegurar a continuidade do espírito e dos objetivos do projeto mediante a adoção de algumas estratégias organizacionais.



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, registos 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 .



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.

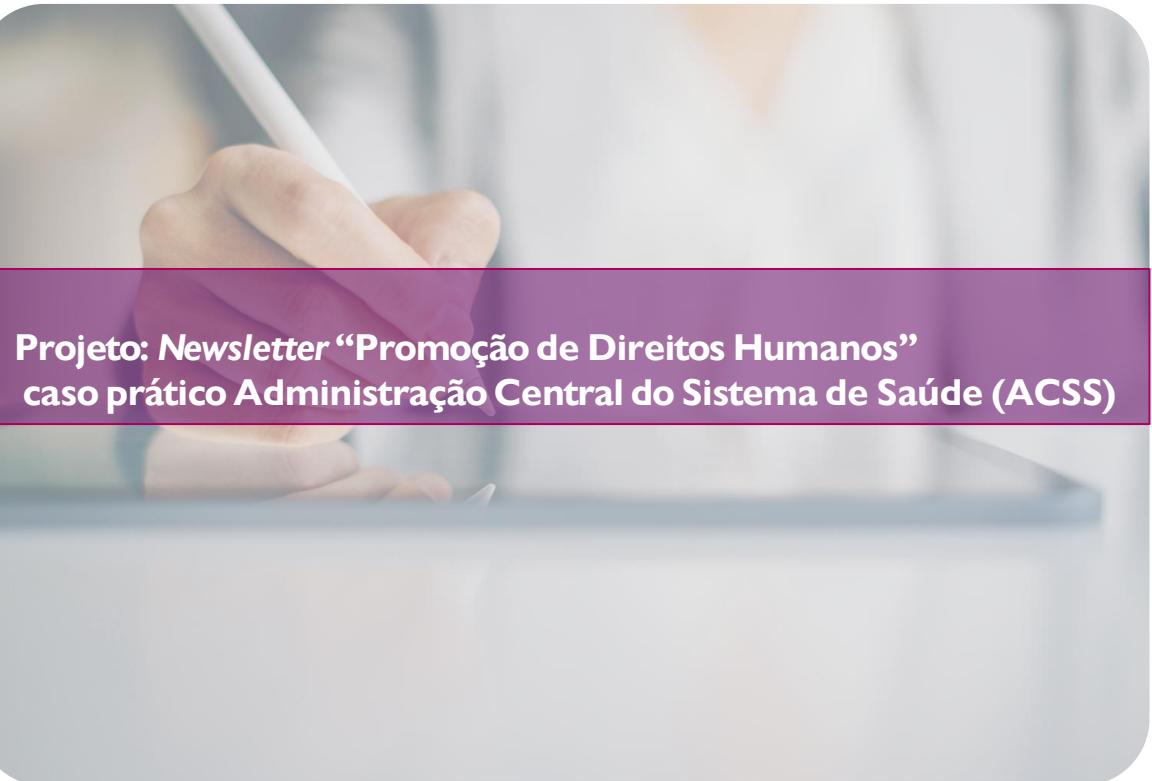
Reconhecendo a importância da valorização e riqueza inerente à diversidade e pluralidade de PCDHAP, constituindo um contributo relevante para a promoção dos valores e princípios subjacentes aos Direitos Humanos, apresentam-se, de seguida, alguns exemplos de atividades já experimentadas em diversos organismos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



- ✓ **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.



- ✓ **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 refletem 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.

