

Educação para o Desenvolvimento na Administração Pública:

Participação, Inovação e Capacitação

Referencial de Formação

Competências específicas de cargos de dirigentes

- ❖ Liderança
- ❖ Representação Institucional
- ❖ Gestão e Direção da Organização
- ❖ Visão Estratégica

VOLUME 5

Ficha Técnica

Título

Referencial de Formação: Competências específicas de cargos de dirigentes

Coordenação/Autoria

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

Equipa técnica: Lurdes Alves, Vanina Marcelino

Especialistas de conteúdo

João Lázaro, Nuno Damasceno, Pedro Gouveia, Tatiana Nunes

Consultoria

Educa-te

Volume 5

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

978-989-8096-86-9 (PDF)

URI: <https://hdl.handle.net/10782/877>

Data de edição

Outubro 2025

As designações empregues e a apresentação do material desta publicação não implicam a expressão de qualquer opinião por parte da UNESCO sobre o estatuto jurídico de qualquer país, território, cidade, área ou de suas autoridades, nem sobre a delimitação de suas fronteiras ou limites.

As ideias e opiniões expressas nesta publicação são as dos autores; não são necessariamente as da UNESCO e não comprometem a Organização.



Índice Geral

Nota Prévia.....	4
------------------	---

Competências específicas de cargos de dirigentes

❖ Liderança.....	5
❖ Representação Institucional.....	39
❖ Gestão e Direção da Organização.....	75
❖ Visão Estratégica.....	111



Nota Prévia

A evolução dos modelos de Gestão Pública tem um forte impacto no paradigma de gestão dos recursos humanos e, consequentemente, nas práticas a este associadas. A procura de soluções para aspetos relacionados com a gestão dos recursos humanos estimulou a identificação de fatores, elementos e práticas que distinguem as organizações bem-sucedidas das demais.

Neste contexto, foi criado o Referencial de Competências para a Administração Pública Portuguesa (ReCAP), volume 1, instrumento de gestão que estabelece um quadro comum de vinte competências comportamentais, incluindo competências transversais aplicáveis a todos os trabalhadores e específicas de titulares de cargos dirigentes.

Este documento abrange ainda as competências técnicas, definidas como o conjunto de conhecimentos e de capacidades que cada trabalhador necessita desenvolver e mobilizar para realizar com sucesso as tarefas, numa determinada área profissional ou domínio do saber.

O Guia Metodológico apresentado, no volume 2, estabelece princípios, objetivos, conteúdos, metodologias e critérios de execução e avaliação de programas de formação.

O ReCAP define vinte competências comportamentais, organizadas em transversais nucleares, transversais funcionais e específicas para os cargos de dirigentes.

As competências transversais nucleares apresentadas no volume 3 constituem a base de atuação de todos os trabalhadores da Administração Pública, independentemente da sua função ou cargo.

O volume 4 elenca as doze competências transversais funcionais, que estão associadas às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, sendo que estão organizadas em três áreas de enquadramento, a saber: Pessoas, Desempenho e Organização.

A presente publicação constitui o volume 5 e apresenta as quatro competências específicas para os titulares de cargos dirigentes, sendo que estão organizadas em três áreas de enquadramento, a saber: Pessoas – Liderança; Desempenho – Representação Institucional; Desenvolvimento – Gestão e Direção da Organização, Visão Estratégica.

Referencial de Formação

Competência específica de cargo de dirigente

Liderança



Equipa técnica (INA, I. P.)

Vanina Marcelino

Lurdes Alves

Especialista de conteúdo

Nuno Damasceno

Índice

1. Enquadramento.....	7
1.1. Princípios orientadores	9
1.2. Finalidades	10
1.3. Identificação e contextualização da competência	11
1.5. Destinatários	15
1.6. Modalidade	15
2. Estrutura curricular.....	17
2.1. Componentes formativos.....	17
2.1.1. Objetivos	17
2.1.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	19
2.1.3. Conteúdo.....	23
2.1.4. Resultados esperados no desempenho	24
3. Abordagem Pedagógica	25
4. Recursos.....	28
5. Avaliação.....	29
5.1. Certificação.....	30
6. Operacionalização do Referencial	32
7. Referências	34
Anexo 1 Correspondência entre os conteúdos propostos no Referencial de Formação e as áreas temáticas previstas na FA>AP para Dirigentes Superiores	35
Anexo 2 Correspondência entre os conteúdos propostos no Referencial de Formação e as áreas temáticas previstas na FA>AP para Dirigentes Intermédios.....	37



1. Enquadramento

A modernização e eficiência da Administração Pública dependem da capacitação contínua dos seus trabalhadores, não apenas em termos técnicos, mas também no desenvolvimento de competências comportamentais que permitam a adaptação a um ambiente dinâmico e a prestação de um serviço público de excelência. Em resposta a essa necessidade, foram estabelecidos dois marcos fundamentais: o Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP), aprovado pela Portaria n.º 214/2024, de 20 de setembro, e a Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, que regulamenta as competências comportamentais de natureza transversal dos trabalhadores integrados em carreiras com graus de complexidade funcional 1, 2 e 3 e das competências específicas dos titulares dos cargos de direção intermédia.

O Referencial de Formação da competência **Liderança** é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o ReCAP e com o disposto na Portaria n.º 103/2023 de 12 de abril, que regula os cursos FA>AP (Formação Avançada para a Administração Pública) dirigidos a dirigentes superiores e intermédios. Tem um papel de “quadro de referência” orientador, mas não prescritivo, garantindo a ligação entre o ReCAP e os programas de formação a desenvolver dando, por um lado, consistência, coerência e qualidade ao sistema e, por outro, flexibilidade ao nível da conceção e execução dos programas das ações de formação, que não substitui. Define, de forma macro, um conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes que deve ser adquirido ou desenvolvido na formação e estabelece um conjunto de orientações, objetivos, conteúdos, princípios pedagógicos, metodologias e critérios para a conceção, execução e avaliação das ações de formação.

Os programas de formação são a concretização específica e prática do referencial de formação e permitem a adaptação a diferentes contextos e abordagens aos temas, desde que se garanta o alinhamento com os referenciais (de competências e de formação).

O Referencial de Formação deve perdurar no tempo e ser revisto quando o ReCAP for revisto.

A competência **Liderança** insere-se nesse contexto, constituindo um dos pilares centrais do desempenho dirigente no setor público, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como garantir a condução estratégica das organizações, a mobilização de equipas e a criação de valor público, tendo em vista que os serviços prestados à sociedade sejam realizados com excelência, ética e compromisso com o interesse público. Assim, no contexto atual da Administração Pública, marcado por uma crescente exigência de transparência, eficiência e responsabilidade, a competência Liderança é uma competência específica de cargos dirigentes, aplicando-se aos respetivos titulares.

Este referencial de formação tem como objetivo fornecer diretrizes claras para a criação e implementação de programas de formação que promovam o desenvolvimento da competência **Liderança**, estabelecida nos documentos regulamentares e alinhada com os valores, missão e objetivos estratégicos da Administração Pública Portuguesa. Será, portanto, uma ferramenta fundamental para assegurar que os programas de formação estejam alinhados com a competência, promovendo o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores e a melhoria do serviço público.

Constitui o ponto de partida para o desenvolvimento da competência **Liderança**, sendo concebido para atender às necessidades específicas dos diferentes níveis dos cargos dirigentes e garantir que todos os dirigentes, independentemente das suas responsabilidades, possam desenvolver e aplicar a competência de forma eficaz nos seus contextos de trabalho.

Foi desenvolvido com base na premissa de que o desenvolvimento de competências é um processo contínuo, crucial para garantir que os dirigentes da Administração Pública estejam permanentemente preparados para enfrentar os desafios e as mudanças no seu ambiente de trabalho. Portanto, prevê a necessidade de formação contínua ao longo da vida, e uma postura proativa dos trabalhadores para aprofundar, atualizar e expandir os seus conhecimentos, capacidades e atitudes ao longo da carreira. Esta progressão pode ser alcançada através de formações subsequentes no âmbito do ReCAP ou outras iniciativas de desenvolvimento profissional, assegurando que os titulares de cargos dirigentes se mantêm alinhados com as novas exigências e desafios do seu contexto.

1.1. Princípios orientadores

A formação segue os seguintes princípios orientadores.

Autorregulação e autonomia

Estimula a capacidade dos dirigentes para diagnosticar e gerir o seu próprio processo de aprendizagem, assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento contínuo e pela mobilização das competências adquiridas no contexto profissional.

Relevância e aplicabilidade

As abordagens pedagógicas focam-se na relevância dos conteúdos para o contexto profissional, assegurando que as competências são aplicáveis no dia a dia e as aprendizagens transferíveis para a execução das funções.

Adaptação e flexibilidade

As abordagens pedagógicas proporcionam uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo, às necessidades e aos contextos específicos de cada dirigente, respeitando a diversidade de experiências, percursos profissionais e desafios organizacionais.

Reflexão crítica e melhoria contínua

Promove a análise ponderada de decisões e comportamentos, incentivando a identificação de oportunidades de melhoria e a capacidade de adaptação a contextos complexos e exigentes.

Aprendizagem colaborativa

Incentiva a criação de redes e comunidades de prática entre dirigentes, promovendo a troca de experiências, partilha de boas práticas, a aprendizagem entre pares e a construção colaborativa de conhecimento e soluções relevantes para os desafios da Administração Pública.

Inovação pedagógica

Privilegia métodos e abordagens pedagógicas inovadoras como fatores críticos de sucesso para uma formação mais envolvente, eficaz e transformadora, incorporando abordagens que potenciam a experimentação, a resolução criativa de problemas e o pensamento estratégico, fortalecendo a capacidade de liderar processos de mudança e inovação na Administração Pública.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência Liderança nas atividades dos titulares de cargos dirigentes da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados se traduzam em práticas observáveis e eficazes nos diferentes domínios da função dirigente.
- **Elevar o desempenho dos dirigentes por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Liderança**, promovendo práticas que resultem em melhorias no desenvolvimento das equipas, na delegação estratégica e na construção de ambientes de elevado desempenho.
- **Fomentar a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas e éticas, com base nos valores e princípios da Administração Pública**, utilizando a competência **Liderança** para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Reforçar o alinhamento entre o desempenho dos dirigentes e os valores, missão e objetivos estratégicos da Administração Pública**, promovendo uma liderança orientada para resultados, pautada pela eficácia, eficiência, transparência e compromisso com o interesse público.
- **Promover a melhoria contínua, incentivando os dirigentes a atualizar e aprofundar a competência Liderança**, garantindo a capacidade de resposta a novos desafios e mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Liderança (L)

Definição

Liderar grupos e distribuir o trabalho com base em capacidades e potencial, dar responsabilidade aos outros e motivá-los para o desempenho elevado, acompanhando os colaboradores para atingirem o seu máximo potencial, definir expectativas e padrões claros para o desempenho, estabelecer metas e prazos, disponibilizar a informação e recursos que assegurem a eficácia da equipa.

Tipologia

Específica de Cargos Dirigentes.

Áreas de enquadramento da competência

Pessoas

Relação com as outras competências

A competência **Liderança**, enquanto competência específica de cargos dirigentes, opera em articulação contínua com as restantes competências específicas de dirigentes, refletindo dimensões interdependentes e estruturantes da função dirigente. Está, no entanto, integrada num conjunto mais vasto de competências comportamentais, mantendo uma relação complementar e articulada com todas as competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se reforçam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública mais eficaz, coesa e centrada no interesse público.

Componentes

As três dimensões estruturantes da competência que contribuem para a sua definição, compreensão e aplicação são:

Delegação

Desenvolvimento dos trabalhadores

Motivação

Comportamentos

No quadro que se segue identificam-se os comportamentos que operacionalizam a competência **Liderança**, elencados segundo o seu grau de complexidade que traduz o respetivo nível de exigência. Esta graduação evidencia a forma como a competência atravessa os diferentes cargos de direção e traduz uma perspetiva de desenvolvimento contínuo das competências.

Componentes da Competência

	Delegação (D)	Desenvolvimento dos Trabalhadores (DT)	Motivação (M)
Níveis de exigência dos componentes	Comportamentos		
1	Distribui o trabalho, incentivando a autonomia na sua execução.	Fornecer <i>feedback</i> claro e orientações sobre o desempenho dos trabalhadores, tendo por base os padrões e comportamentos esperados.	Reconhece o desempenho bem-sucedido e motiva as pessoas no sentido de um desempenho superior.
2	Delega responsabilidades de acordo com as capacidades das pessoas e os recursos disponíveis.	Fornecer <i>feedback</i> construtivo sobre o desempenho dos colaboradores, estimulando um diálogo aberto e recetivo, tendo em vista a resolução de problemas.	Difunde consistentemente nas equipas o propósito e o impacto do seu trabalho no cidadão e na sociedade, inspirando uma atitude responsável e positiva para com o trabalho.
3	Delega responsabilidade e autoridade explicitando metas qualitativas e quantitativas alinhadas com os objetivos da organização.	Disponibiliza recursos e cria oportunidades para promover o desenvolvimento e maximizar o potencial da equipa.	Mobiliza e compromete a equipa com os objetivos da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que gere, promovendo práticas de valorização do mérito e da satisfação profissional.
4	Reforça a autonomia e promove a delegação de autoridade e responsabilidade em todos os níveis da(s) unidade(s), orgânica(s)/entidade que lidera.	Cria estratégias e programas que contribuem para o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores, alinhado com as melhores práticas e necessidades futuras.	Fomenta uma cultura de elevado desempenho e motivação, desenvolvendo uma visão partilhada e inspiradora do valor da missão e objetivos da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que gere e promovendo um ambiente empoderador.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a aquisição e a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es), de forma gradual e crescente até alcançar o nível mais elevado.

Para efeitos de formação, sugere-se que a sua preparação tenha em conta os níveis de exigência, que correspondem aos diferentes graus de responsabilidade dos cargos:

- Nível 1: Dirigente Intermédio de 2.º grau
- Nível 2: Dirigente Intermédio de 1.º grau
- Nível 3: Dirigente Superior de 2.º grau
- Nível 4: Dirigente Superior de 1.º grau

Esta correspondência é apenas orientadora e visa apoiar a consistência das práticas formativas em função do impacto esperado no desempenho dos profissionais.

1.4. Áreas de Educação e Formação

345 - Gestão e Administração

1.5. Destinatários

Titulares de cargos de direção superior e de direção intermédia.

1.6. Modalidade

A formação pode ser desenvolvida em diferentes modalidades pedagógicas — presencial, *e-learning* ou mista — consoante os objetivos da ação, o perfil dos participantes e o contexto organizacional.

A escolha da modalidade deve garantir:

- Adequação ao público-alvo, de forma a assegurar interatividade e relevância para o exercício das funções;
- Qualidade da experiência de aprendizagem, com recurso a métodos que favoreçam a aplicação prática, a partilha de experiências e a reflexão crítica;
- Alinhamento com os objetivos pedagógicos, elegendo formatos que maximizem a transferência das aprendizagens para o contexto profissional.

Este referencial não prescreve um modelo único de formação, mas oferece uma estrutura metodológica flexível, adaptável a diferentes níveis de administração (central, regional e local), realidades organizacionais e formatos formativos.

Constitui um instrumento de referência para todos os organismos que promovem os cursos de Formação Avançada para a Administração Pública (FA>AP), sendo mobilizável tanto em ações formativas de longa duração, designadamente a formação profissional específica obrigatória para dirigentes da Administração Pública assegurada através dos cursos FA>AP para Dirigentes Superiores (FA>AP: Dirigentes Superiores) e FA>AP para Dirigentes Intermédios (FA>AP: Dirigentes Intermédios), como através dos cursos de curta duração destinados à atualização de Dirigentes (FA>AP: Atualização de Dirigentes).

Ao integrar a formação da competência nos cursos de Formação Avançada para a Administração Pública (FA>AP), importa considerar não apenas os princípios orientadores apresentados no ponto 1.1. do presente referencial, mas também os princípios de estruturação definidos no artigo 7.º da Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril, que estabelece que os cursos se estruturam em torno das áreas estratégicas de formação na Administração Pública previstas no artigo 19.º do Decreto-Lei n.º 86 -A/2016, de 29 de dezembro, de acordo com os seguintes princípios:

- a) A identificação de competências de liderança e gestão, com níveis de execução diferenciados, e funções específicas inerentes à natureza do cargo;
- b) A primazia do modelo por competências na abordagem formativa;
- c) A estrutura modular e por competências/resultados de aprendizagem, em resposta a desafios de política pública;
- d) A formação contínua com componente fundada na comunidade e partilha de boas práticas;
- e) A exploração dos conteúdos formativos através de métodos pedagógicos e abordagens inovadoras, enquanto fator diferenciador fundamental ou crítico de sucesso.

2. Estrutura curricular

2.1. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer ação formativa associada à competência **Liderança**, são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida. Assim, a formação desenvolvida assenta em pressupostos que garantem a sua adequação às exigências específicas do exercício da função dirigente e promove a mobilização prática da competência em contextos reais da Administração Pública.

2.1.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver a competência específica de Liderança nos profissionais da Administração Pública, promovendo práticas de delegação eficaz, desenvolvimento contínuo das equipas e criação de ambientes motivadores, participativos e orientados para o elevado desempenho e eficiência organizacional.

Objetivos específicos de aprendizagem

Os objetivos estruturam-se em **4 grandes linhas de ação**.

Promover a liderança enquanto prática de gestão participativa e orientada para resultados eficientes e colaborativos:

- ❖ Reconhecer a relevância e o enquadramento estratégico da competência Liderança para o exercício de funções Dirigentes na Administração Pública.
- ❖ Caracterizar o papel dos dirigentes enquanto agentes responsáveis por liderar equipas com foco no elevado desempenho e motivação e bem-estar dos trabalhadores.
- ❖ Reconhecer a relevância e a aplicabilidade dos três componentes da competência de Liderança para os resultados organizacionais.

Fortalecer práticas de delegação que aumentem a autonomia e a responsabilidade nas equipas:

- ❖ Aplicar práticas de delegação ajustadas às capacidades e recursos disponíveis.
- ❖ Definir objetivos e prazos claros aquando a delegação.
- ❖ Avaliar a eficácia da delegação com base no *feedback* e nos resultados alcançados pela equipa, assegurando a autonomia e a responsabilização.
- ❖ Monitorizar a delegação de tarefas, ajustando responsabilidades e autonomia da equipa para garantir eficácia e responsabilização.

Incorporar estratégias de desenvolvimento dos trabalhadores e de gestão por competências, alinhadas com as necessidades organizacionais e o potencial individual:

- ❖ Definir instrumentos e estratégias de acompanhamento para apoiar o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores.
- ❖ Aplicar *feedback* construtivo (positivo e de melhoria) para identificação de áreas de melhoria e orientação do desenvolvimento dos trabalhadores
- ❖ Identificar boas práticas de gestão por competências e elaborar planos de desenvolvimento ajustados às necessidades organizacionais, ao potencial individual, com metas e prazos definidos.
- ❖ Valorizar a identificação de competências emergentes que podem contribuir para a melhoria do desempenho organizacional.

Fomentar a motivação e o compromisso da equipa, valorizando os contributos individuais e promovendo uma cultura de reconhecimento alinhada com a missão e os objetivos organizacionais:

- ❖ Identificar os fatores de motivação da equipa.
- ❖ Implementar estratégias que promovam compromisso, reconhecimento, oportunidades de progressão e elevado desempenho.

2.1.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

A mobilização da competência Liderança deve ser entendida de forma diferenciada em função do cargo dirigente.

Recomenda-se, por isso, que a definição dos recursos pessoais (conhecimentos, capacidades e atitudes) a desenvolver em contexto formativo, tenha em conta os níveis de exigência, que correspondem aos diferentes graus de responsabilidade dos cargos:

- Nível 1: Dirigente Intermédio de 2.º grau
- Nível 2: Dirigente Intermédio de 1.º grau
- Nível 3: Dirigente Superior de 2.º grau
- Nível 4: Dirigente Superior de 1.º grau

Esta correspondência constitui uma orientação de referência para orientar o desenho curricular e a planificação das atividades de aprendizagem, podendo ser ajustada em função dos contextos organizacionais e da especificidade dos perfis a desenvolver, de forma a assegurar que os comportamentos e resultados esperados estão alinhados com a complexidade e o impacto do cargo em causa.

Atitudes	Níveis de exigência
Apoiante Disponibilidade para dar aos outros o suporte necessário para que atinjam o que é esperado e maximizem o seu potencial, identificando as necessidades de desenvolvimento de cada um.	Todos
Autoconfiante Adoção de uma postura confiante e sem receio de assumir falhas, revelando à-vontade ao interagir e ao comunicar com os outros, mesmo perante novos interlocutores, novas situações ou em ambientes de pressão.	Todos
Colaborante Procura ativa pelo trabalho com os outros, partilhando objetivos comuns, tarefas e responsabilidades.	Todos
De confiança Valorização do contributo de cada um, delegando tarefas e responsabilidades em função das suas características.	Todos

Atitudes	Níveis de exigência
Consultiva Disposição para ouvir atentamente os pontos de vista, interesses e prioridades dos outros.	Todos
Decidida Prontidão para tomar decisões de forma firme e determinada, dando resposta célere às situações que o exigem.	Todos
Inclusiva Reconhecimento da diversidade e promoção da igualdade, garantindo que todas as pessoas tenham um tratamento igual, independentemente das suas diferenças.	Todos
Influente Mobilização dos outros, inspirando e impactando positivamente o seu comportamento.	Todos
Íntegra Avaliação das situações sustentada em padrões éticos, prevenindo riscos e demonstrando uma conduta coerente e alinhada com os valores e os princípios do serviço público.	Todos
Organizadora Tendência para assumir o controlo, dirigir as atividades e dizer aos outros o que devem fazer para assegurar a resposta às situações.	Todos
De reconhecimento Valorização e comunicação dos contributos, sucessos e conquistas dos outros, de forma aberta e regular, incentivando o bom desempenho.	Todos

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Conceitos de Liderança; Abordagens e modelos de liderança.	Compreender o papel da Liderança.	Todos
	Diferenciar estilos de Liderança.	
	Adaptar abordagens às necessidades dos intervenientes no processo de liderança.	
Estratégias de delegação.	Descrever as estratégias de delegação, quais os seus benefícios e desafios.	Todos
	Aplicar estratégias para uma delegação eficaz e promoção de autonomia.	
	Definir responsabilidades e expectativas claras e alcançáveis.	
	Definir objetivos concretos e claros.	
Gestão do desempenho.	Recolher e avaliar dados de desempenho.	Todos
	Conceber instrumentos de monitorização de desempenho.	
	Aplicar diferentes técnicas de <i>feedback</i> construtivo e de reconhecimento.	
Gestão por competências; Desenvolvimento profissional das equipas.	Identificar necessidades futuras de desenvolvimento das equipas.	Todos
	Identificar oportunidades de desenvolvimento para melhorar o desempenho da equipa e dos seus membros.	
Estratégias para fornecer <i>feedback</i> construtivo.	Explicar a importância do <i>feedback</i> construtivo, vantagens e desafios.	Todos
	Utilizar estratégias para entregar <i>feedback</i> construtivo às equipas e aos seus membros.	
	Utilizar técnicas de escuta para promover uma participação ativa.	
	Utilizar técnicas para inspirar as equipas a comprometerem-se com a missão, visão e propósito da organização.	

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Conceito de motivação; Tipos de motivação, fatores determinantes e impactos; Técnicas de motivação e reconhecimento.	Identificar estratégias para motivar e recompensar o desempenho.	Todos
	Evidenciar percursos de evolução e oportunidades de desenvolvimento.	

2.1.3. Conteúdo

1. Conceitos e modelos de Liderança;
2. Impacto da Liderança nos resultados organizacionais;
3. Abordagens de desenvolvimento técnicas e comportamentais;
4. Critérios de delegação;
5. Métodos de distribuição estruturada de tarefas e/ou funções;
6. Técnicas e capacidade de delegação e responsabilização;
7. Definição de responsabilidades e expectativas claras e alcançáveis;
8. Instrumentos e métodos de reconhecimento de graus de desempenho;
9. Técnicas para potenciar as capacidades de cada trabalhador;
10. Instrumentos para a gestão por competências;
11. Técnicas e abordagens de comunicação eficaz, empática e participativa na elaboração de planos de desenvolvimento individual e organizacional;
12. Técnicas de escuta ativa e comunicação;
13. Fatores e estratégias de reconhecimento;
14. Técnicas de motivação para equipas;

Os conteúdos propostos para o desenvolvimento da competência **Liderança** concretizam e aprofundam as áreas temáticas previstas na Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril, assegurando a sua conformidade legal e relevância pedagógica. Estes conteúdos devem ser entendidos como orientações para a prática formativa, permitindo operacionalizar, de forma ajustada ao contexto e ao nível de exigência do cargo dirigente, as áreas temáticas definidas nos anexos da Portaria.

No caso da competência **Liderança**, a sua concretização formativa deve articular-se diretamente com as áreas temáticas previstas para cada nível dirigente:

Dirigentes Superiores (conforme Anexo I da Portaria): Liderança e gestão de equipas.

Dirigentes Intermédios (conforme Anexo II da Portaria): Liderança e gestão de pessoas; Avaliação de desempenho; Gestão de projetos.

A correspondência entre os conteúdos propostos e as áreas temáticas da Portaria encontra-se sistematizada nos quadros em anexo, constituindo um exemplo de articulação possível, de carácter exemplificativo e não taxativo.

No caso dos programas de atualização, previstos na Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril, sempre que se considere relevante integrar a formação da competência nessa modalidade, a sua conceção deve apoiar-se no Referencial de Formação da competência, de forma a responder às necessidades emergentes de atualização de conhecimentos e competências dos dirigentes e a assegurar pertinência face às exigências atuais da gestão pública.

Já nas formações autónomas, que não se encontram abrangidas por aquela Portaria, deve igualmente tomar-se como única referência o Referencial de Formação da competência.

2.1.4. Resultados esperados no desempenho

Liderar grupos e distribuir o trabalho com base em capacidades e potencial, dar responsabilidade aos outros e motivá-los para o desempenho elevado, acompanhando os colaboradores para atingirem o seu máximo potencial, definir expectativas e padrões claros para o desempenho, estabelecer metas e prazos, disponibilizar a informação e recursos que assegurem a eficácia da equipa.



3. Abordagem Pedagógica

A abordagem pedagógica proposta neste referencial alinha-se com os princípios estabelecidos na Portaria n.º 103/2023, que regula a Formação Avançada para o Exercício de Funções Dirigentes (FA>AP), e com os princípios definidos no ReCAP. Trata-se de uma abordagem integrada, na medida em que valoriza o desenvolvimento articulado de conhecimentos, capacidades e atitudes, relacionando-os com situações reais de exercício da função dirigente. Trata-se de uma abordagem ativa e reflexiva centrada na mobilização prática das competências necessárias ao exercício da função dirigente, promovendo aprendizagens significativas e transferíveis para o contexto de trabalho.

Aprendizagem centrada no participante

Parte-se do pressuposto de que os dirigentes públicos possuem saberes acumulados, experiências diferenciadas e elevados níveis de autonomia. A formação deve, por isso, criar condições para que estes profissionais explorem, confrontem e aprofundem os seus modelos mentais, revejam práticas e mobilizem novos comportamentos em contextos desafiantes, críticos e realistas.

Nesse contexto, valoriza-se uma aprendizagem centrada no participante, ativa e participativa, contextualizada na realidade da Administração Pública e orientada para a aplicação prática das aprendizagens.

A partilha entre pares, baseada na diversidade de percursos e experiências dos participantes, é valorizada como um recurso pedagógico essencial para promover a troca estruturada de experiências e de aprendizagens colaborativas, significativas e orientadas para a prática.

Metodologias ativas e participativas

Sustentada na valorização da aplicabilidade prática das aprendizagens e no potencial formativo da colaboração entre pares, esta abordagem propõe o uso de metodologias que favorecem a articulação entre conhecimento, ação e reflexão, como por exemplo:

- Análise de casos reais relacionados à gestão pública;
- Resolução de problemas complexos, inspirados em desafios reais da Administração Pública;
- Simulações e *role-playing*;
- *World café* para debate colaborativo de temas críticos;
- Laboratórios de experimentação estratégica, enquanto espaços de aprendizagem colaborativa, orientados para simular cenários futuros, testar hipóteses de decisão e explorar soluções inovadoras para problemas da Administração Pública;
- Dilemas éticos, para estimular a reflexão sobre valores, responsabilidade pública e tomada de decisão.

Estas estratégias têm como objetivo desenvolver o pensamento crítico, a tomada de decisão informada, a aprendizagem entre pares e a capacidade de liderança em contextos exigentes.

Foco na transferência para o contexto real

A aprendizagem deve traduzir-se em mudanças efetivas no desempenho profissional. Para isso, são adotadas estratégias como:

- Mentoria entre pares, tutoria e *coaching* individualizado;
- Planos de ação e compromisso com a mudança, para sustentar a aplicação das aprendizagens no contexto organizacional;
- Planos de Desenvolvimento Individual, que orientam a aplicação prática das aprendizagens no contexto organizacional de cada dirigente;
- *Debriefing* estruturado e *feedback* contínuo, integrados como momentos de reflexão que facilitam a ligação entre as atividades formativas e a prática profissional.

Estas práticas, fundamentadas numa lógica de desenvolvimento reflexivo e personalização da aprendizagem, contribuem para reforçar a aprendizagem significativa e criar oportunidades para que os dirigentes reconheçam, pratiquem e aperfeiçoem o seu desempenho, num processo contínuo e contextualizado, potenciando também a mudança organizacional.

Para além da dimensão individual, incentiva-se também a aprendizagem colaborativa como estratégia para consolidar saberes e potenciar a mudança organizacional, através da co-construção de soluções aplicáveis à realidade dos participantes.

Flexibilidade e adaptação

Em linha com os princípios de flexibilidade, relevância e autonomia, esta abordagem deve ser ajustada ao perfil dos participantes, ao contexto e à modalidade adotada. Não se estabelece um modelo único, mas sim uma orientação metodológica coerente com os comportamentos definidos no ReCAP, promotora de uma aprendizagem significativa, personalizada e contextualizada, que contribua para uma liderança pública mais capacitada, reflexiva e orientada para o interesse público.

Envolvimento de profissionais com experiência prática e relevância institucional

A participação de facilitadores com experiência na Administração Pública, conhecedores dos desafios concretos da função dirigente, contribui para a criação de ambientes de aprendizagem ativos, colaborativos e reflexivos. A sua atuação envolve o desenho e dinamização de atividades formativas que estimulam a análise crítica, a partilha de experiências e a aplicação prática dos conteúdos em contextos reais.

Complementarmente, a participação de especialistas em temáticas críticas, com percursos profissionais reconhecidos e valorizados, contribui para enriquecer o processo formativo com perspetivas externas, experiências vividas e testemunhos inspiradores. Recomenda-se o envolvimento de profissionais com um *know-how* validado na prática, com provas dadas nas suas áreas de intervenção, cuja credibilidade e legitimidade são reconhecidas pelos participantes. Estas intervenções reforçam a ligação entre os objetivos pedagógicos e os desafios reais e funcionam também como fontes de motivação, envolvimento e orientação prática.

Esta abordagem pedagógica visa formar dirigentes públicos mais preparados, reflexivos e comprometidos com o interesse público, promovendo a partilha de saberes, a construção colaborativa de soluções e a mobilização de competências para uma liderança mais eficaz e transformadora.



4. Recursos

A transferência das aprendizagens para o contexto profissional exige que as ações formativas mobilizem, de forma articulada, recursos pedagógicos, tecnológicos e humanos, selecionados em função das competências e comportamentos definidos no ReCAP.

Os recursos pedagógicos devem apoiar metodologias ativas e situadas, partindo de situações reais do contexto da Administração Pública. A sua seleção deve promover o envolvimento crítico dos participantes, a experimentação, a resolução de problemas, promovendo a construção colaborativa de soluções aplicáveis, e incentivando também a aprendizagem entre pares.

Os recursos tecnológicos, as plataformas de aprendizagem e as ferramentas colaborativas, devem ser usados para reforçar a acessibilidade, a interatividade e a continuidade da aprendizagem, adaptando-se à modalidade formativa adotada. Neste contexto, destaca-se o papel da Comunidade de Práticas do FA>AP (Comunidade PRATIC_AP) como espaço de colaboração, reflexão e disseminação de práticas entre dirigentes. Para além da Comunidade PRATIC_AP, podem ser mobilizados recursos multimédia, simuladores ou ambientes virtuais que favoreçam a partilha de experiências e a aplicação prática.

Recomenda-se o envolvimento de profissionais especializados, como facilitadores pedagógicos, especialistas temáticos, convidados institucionais, tutores ou *coaches*. Para além do seu contributo técnico, estes profissionais desempenham um papel essencial na mediação da aprendizagem, no enquadramento crítico dos conteúdos e na contextualização organizacional das competências trabalhadas, reforçando a ligação entre a formação e os desafios reais do exercício da função dirigente.

Em conjunto, estes recursos garantem a qualidade, relevância e aplicabilidade prática da formação, favorecendo a consolidação dos comportamentos esperados e a sua transferência para o exercício da função dirigente.

5. Avaliação

Em linha com as orientações da Portaria n.º 103/2023, que regula a Formação Avançada para o Exercício de Funções Dirigentes, propõe-se uma abordagem que assegura que a avaliação permite comprovar se os participantes são capazes de aplicar, com eficácia, os comportamentos esperados no desempenho das suas funções em contextos reais da Administração Pública.

Assim, a avaliação é composta por componentes diagnósticos, formativos e sumativos, que se complementam no acompanhamento do processo de aprendizagem, constituindo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação diagnóstica**, ocorre em momentos iniciais ou de transição ao longo do percurso formativo. **Permite identificar o ponto de partida de cada dirigente, estimulando a autorreflexão e maior consciencialização das áreas a desenvolver.** Este momento de autoanálise contribui para uma maior responsabilização individual, para o alinhamento entre as necessidades percebidas e o desenvolvimento da competência. Pode assumir a forma de questionários de autorreflexão, exercícios de autoavaliação orientada ou breves simulações que convidem os participantes a confrontar o seu desempenho com os comportamentos definidos no ReCAP.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, centra-se no *feedback* contínuo, na reflexão crítica e na autorregulação da aprendizagem. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho. Pode recorrer a instrumentos como grelhas de observação, *feedback* estruturado, portfólios de aprendizagem, momentos de partilha e análise de práticas, entre outras alternativas que fomentem a consciência do progresso e a melhoria contínua.

A **avaliação sumativa**, conclui o percurso formativo. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. A sua principal função é aferir se os participantes são capazes de mobilizar as competências adequadas em situações relevantes e exigentes da prática dirigente. Assim, deve incluir instrumentos que permitam verificar a aplicação efetiva da competência em contextos realistas, tais como projetos de aplicação, simulações de tomada de decisão, exercícios de *role-play* com *feedback* estruturado, relatórios reflexivos sobre experiências concretas, resolução de problemas complexos ou análise crítica de casos práticos.

Em qualquer modalidade (presencial, mista ou *e-learning*), a avaliação deve manter coerência com os objetivos da ação e com os princípios pedagógicos definidos neste referencial: aplicabilidade prática, flexibilidade, participação ativa e compromisso com o desenvolvimento contínuo. A avaliação é, assim, parte integrante da aprendizagem, um estímulo à autossuperação e uma ferramenta de reforço da qualidade da liderança pública.

5.1. Certificação

A certificação assume-se como o reconhecimento formal de que os participantes atingiram os padrões de competência esperados para o exercício de funções dirigentes. Mais do que um resultado final, a certificação garante a qualidade do percurso formativo e a sua relevância prática para a Administração Pública.

Certificação no âmbito da FA>AP

Quando integrada na Formação Avançada para o Exercício de Funções Dirigentes (FA > AP), a certificação obedece ao disposto no artigo 8.º da Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril. Nestes casos, a certificação assume carácter formal e vinculativo, garantindo que o dirigente concluiu com aproveitamento uma formação que respeita os referenciais oficiais.

Certificação em formação autónoma

Nos contextos em que a formação é dinamizada de forma autónoma por entidades devidamente autorizadas, a atribuição de certificação mantém a mesma exigência de rigor e qualidade.

Nestes casos, a certificação constitui-se como evidência do desenvolvimento efetivo da competência e deve assegurar que o processo de avaliação comprova, de forma robusta e transparente, a aquisição e a aplicação prática da competência em contexto profissional, em conformidade com os comportamentos definidos no ReCAP.

Para obter a certificação, o participante deve concluir com sucesso a unidade, demonstrando progressos consistentes ao longo do percurso formativo e atingindo uma percentagem mínima de 50%.

A certificação deve resultar, não apenas da prova final, mas também do envolvimento ativo nos momentos de avaliação diagnóstica e formativa, que contribuem para a consolidação e transferência das aprendizagens para a prática profissional.

A atribuição da certificação deve respeitar um conjunto de requisitos mínimos:

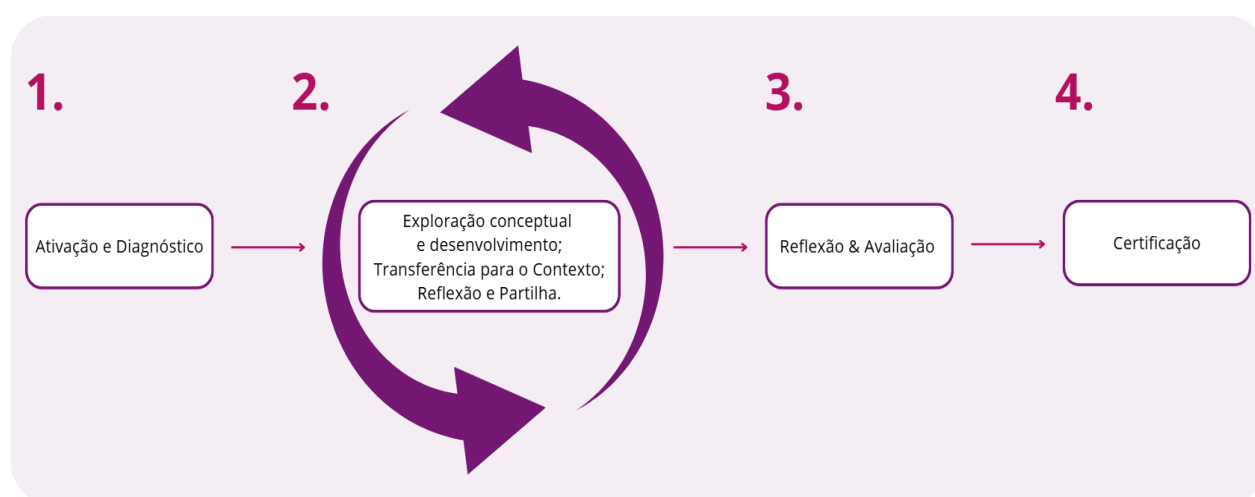
- Assegurar a participação ativa do formando e o cumprimento de uma assiduidade adequada;
- Integrar momentos de avaliação diagnóstica, formativa e sumativa, de forma coerente;
- Recorrer a instrumentos que permitam comprovar, de forma válida e transparente, a aplicação prática da competência;
- Considerar a aprendizagem colaborativa como parte do processo de certificação.

As entidades formadoras dispõem de flexibilidade para definir os instrumentos específicos, os limiares de desempenho e os formatos de avaliação, desde que respeitem estes princípios e garantam a qualidade, a credibilidade e a relevância da certificação para a Administração Pública.

6. Operacionalização do Referencial

A operacionalização desta formação foi desenhada para garantir a mobilização prática das competências essenciais para a função dirigente. Alinhada com as diretrizes da Portaria n.º 103/2023 e com os princípios do Referencial, esta abordagem é ativa, reflexiva e centrada no participante, reconhecendo a sua experiência prévia como um ponto de partida valioso para a aprendizagem.

O percurso formativo deve ser estruturado em quatro fases interligadas que se complementam para garantir uma aprendizagem contínua e a transferência efetiva das competências para o contexto de trabalho.



1. Ativação e diagnóstico

O percurso começa com uma fase de diagnóstico. Aqui, os participantes são incentivados à autoanálise, identificando os seus pontos fortes e as áreas a desenvolver. Este é um momento crucial de autorreflexão que estimula a responsabilidade individual e serve de base para a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual.

2. Exploração e desenvolvimento

Esta fase é o núcleo da formação, promovendo uma aprendizagem ativa, colaborativa e reflexiva. Funciona como um ciclo contínuo que integra desenvolvimento conceptual, transferência para o contexto de trabalho, reflexão crítica e partilha coletiva de experiências. Através de metodologias participativas, os participantes aprofundam aprendizagens e constroem soluções em conjunto, beneficiando da diversidade de perspetivas e práticas. É também nesta etapa que aplicam e ajustam os seus Planos de Desenvolvimento Individual, transformando a aprendizagem em ação no seu contexto profissional e enriquecendo o processo com contributos mútuos.

3. Reflexão e avaliação

A avaliação, em todas as suas vertentes, é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento contínuo da competência e a sua aplicação prática. Privilegiam-se os momentos de avaliação contínua e formativa, com o objetivo de permitir que os participantes identifiquem áreas de melhoria e ajustem o seu desempenho ao longo do processo, bem como validar se os participantes são capazes de aplicar as aprendizagens e mobilizar a competência de forma eficaz no seu contexto profissional.

4. Certificação

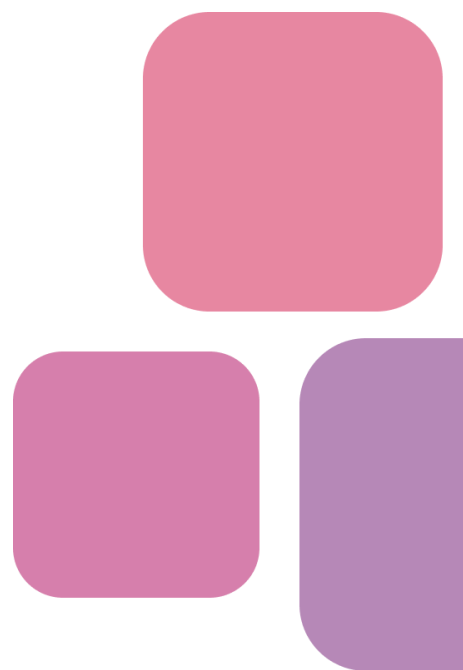
A certificação reflete a capacidade do dirigente de aplicar as aprendizagens no seu contexto profissional, reforçando a qualidade da liderança pública.

7. Referências

- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2020). Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 209-229.
- Blanchard, K. H., & Hersey, P. (s.d.). *Situational leadership*.
- Duhigg, C. (2024). *Supercommunicators*. Random House.
- Gheerawo, R. (2022). *Creative leadership: How to design the 21st-century organisation*. Lund Humphries.
- Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *Academy of Management Review*, 8(2), 285–291. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284738>
- Groysberg, B., & Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review*, 90(6), 76–84.
- Hill, L. A. (2007). Becoming the boss. *Harvard Business Review*, 85(1), 50–60.
- Ibarra, H., & Hunter, M. L. (2007). How leaders create and use networks. *Harvard Business Review*, 85(1), 40–47.
- Koch, R. (1998). *The 80/20 principle: The secret of achieving more with less*. Crown Business.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Oncken, W., & Wass, D. L. (1999). Who's got the monkey? *Harvard Business Review*, 77(6), 178–186.
- Portaria nº 214/2024/1, de 20 de setembro. *Diário da República nº 183 – 1.ª Série*.
- Portaria nº 103/2023, de 12 de abril. *Diário da República nº 183 - 1.ª Série*
- Prentice, W. C. H. (2004). Understanding leadership. *Harvard Business Review*, 82(1), 102–109.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamento organizacional* (16.ª ed.). Pearson.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio.
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Portfolio.
- Scott, K. (2017). *Radical candor: Be a kick-ass boss without losing your humanity*. St. Martin's Press.
- Voss, C. (2016). *Never split the difference: Negotiating as if your life depended on it*. Harper Business.
- [Autor não identificado]. (s.d.). *Organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- [Autor não identificado]. (2017). Navigating the cultural minefield. *Harvard Business Review*, 95(4), 118–126.

Anexo 1

Correspondência entre os
conteúdos propostos no
Referencial de Formação e as
áreas temáticas previstas na
FA>AP para Dirigentes Superiores

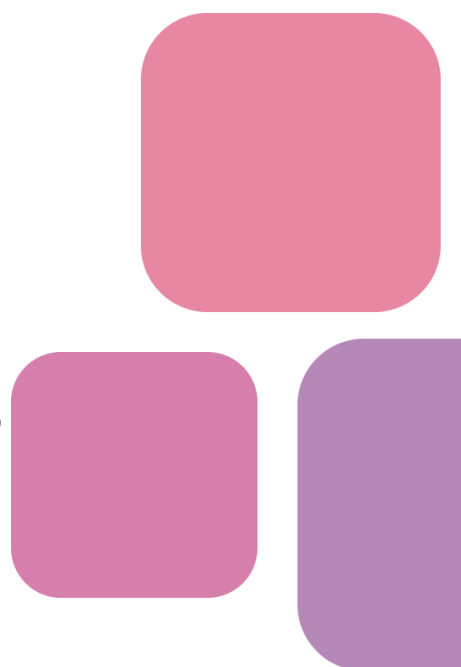


Áreas Temáticas FA>AP Dirigentes Superiores (Portaria n.º 103/2023)

Conteúdos propostos	Quadro normativo da Administração Pública;	Valorização do interesse e do serviço público;	Desafios contemporâneos;	Prospetiva, planeamento e gestão estratégica;	Liderança e gestão de equipas;	Transparência e prestação de contas na Administração Pública;	Qualidade, inovação e gestão da mudança;	Marketing e comunicação pública.
Conceitos e modelos de Liderança; Impacto da Liderança nos resultados organizacionais.					✓			
Abordagens de desenvolvimento técnicas e comportamentais.					✓			
Critérios de delegação. Métodos de distribuição estruturada de tarefas e/ou funções. Técnicas e capacidade de delegação e responsabilização. Definição de responsabilidades e expectativas claras e alcançáveis.					✓			
Instrumentos e métodos de reconhecimento de graus de desempenho. Técnicas para potenciar as capacidades de cada trabalhador.					✓			
Instrumentos para a gestão por competências. Técnicas e abordagens de comunicação eficaz, empática e participativa na elaboração de planos de desenvolvimento individual e organizacional.					✓			
Técnicas de escuta ativa e comunicação. Fatores e estratégias de reconhecimento. Técnicas de motivação para equipas.					✓			

Anexo 2

Correspondência entre os
conteúdos propostos no
Referencial de Formação e as
áreas temáticas previstas na
FA>AP para Dirigentes Intermédios



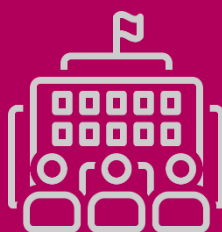
Áreas Temáticas FA>AP Dirigentes Intermédios (Portaria n.º 103/2023)

Conteúdos propostos	Quadro normativo da Administração Pública	Valorização do interesse e do serviço público	Desafios da gestão pública.	Monitorização e avaliação de políticas	Liderança e gestão de pessoas	Avaliação de desempenho	Gestão de projetos	Gestão de recursos e logística	Governo digital	Administração financeira e contabilidade pública	Compras e contratos públicos	Redes e trabalho colaborativo
Conceitos e modelos de Liderança; Impacto da Liderança nos resultados organizacionais.					✓							
Abordagens de desenvolvimento técnicas e comportamentais.					✓							
Critérios de delegação. Métodos de distribuição estruturada de tarefas e/ou funções. Técnicas e capacidade de delegação e responsabilização. Definição de responsabilidades e expectativas claras e alcançáveis.					✓		✓					
Instrumentos e métodos de reconhecimento de graus de desempenho. Técnicas para potenciar as capacidades de cada trabalhador.					✓	✓						
Instrumentos para a gestão por competências. Técnicas e abordagens de comunicação eficaz, empática e participativa na elaboração de planos de desenvolvimento individual e organizacional.					✓	✓						
Técnicas de escuta ativa e comunicação. Fatores e estratégias de reconhecimento. Técnicas de motivação para equipas.					✓	✓						

Referencial de Formação

Competência específica de cargo de dirigente

Representação Institucional



Equipa técnica
Vanina Marcelino
Lurdes Alves

Especialista de conteúdo
Tatiana Nunes

Índice

1. Enquadramento.....	41
1.1. Princípios orientadores	43
1.2. Finalidades	45
1.3. Identificação e contextualização da competência	46
1.5. Destinatários	50
1.6. Modalidade	50
2. Estrutura curricular.....	52
2.1. Componentes formativos.....	52
2.1.1. Objetivos	52
2.1.3. Conteúdo.....	58
2.1.4. Resultados esperados no desempenho	59
3. Abordagem Pedagógica	60
4. Recursos.....	63
5. Avaliação.....	64
5.1. Certificação.....	65
6. Operacionalização do Referencial	67
7. Referências	69
Anexo 1 Correspondência entre os conteúdos propostos no Referencial de Formação e as áreas temáticas previstas na FA>AP para Dirigentes Superiores	71
Anexo 2 Correspondência entre os conteúdos propostos no Referencial de Formação e as áreas temáticas previstas na FA>AP para Dirigentes Intermédio.....	73



1. Enquadramento

A modernização e eficiência da Administração Pública dependem da capacitação contínua dos seus trabalhadores, não apenas em termos técnicos, mas também no desenvolvimento de competências comportamentais que permitam a adaptação a um ambiente dinâmico e a prestação de um serviço público de excelência. Em resposta a essa necessidade, foram estabelecidos dois marcos fundamentais: o Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP), aprovado pela Portaria n.º 214/2024, de 20 de setembro, e a Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, que regulamenta as competências comportamentais de natureza transversal dos trabalhadores integrados em carreiras com graus de complexidade funcional 1, 2 e 3 e das competências específicas dos titulares dos cargos de direção intermédia.

O Referencial de Formação da competência **Representação Institucional** é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o ReCAP e com o disposto na Portaria n.º 103/2023 de 12 de abril, que regula os cursos FA>AP (Formação Avançada para a Administração Pública) dirigidos a dirigentes superiores e intermédios. Tem um papel de “quadro de referência” orientador, mas não prescritivo, garantindo a ligação entre o ReCAP e os programas de formação a desenvolver dando, por um lado, consistência, coerência e qualidade ao sistema e, por outro, flexibilidade ao nível da conceção e execução dos programas das ações de formação, que não substitui. Define, de forma macro, um conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes que deve ser adquirido ou desenvolvido na formação e estabelece um conjunto de orientações, objetivos, conteúdos, princípios pedagógicos, metodologias e critérios para a conceção, execução e avaliação das ações de formação.

Os programas de formação são a concretização específica e prática do referencial de formação e permitem a adaptação a diferentes contextos e abordagens aos temas, desde que se garanta o alinhamento com os referenciais (de competências e de formação).

O Referencial de Formação deve perdurar no tempo e ser revisto quando o ReCAP for revisto.

A competência **Representação Institucional** insere-se nesse contexto, constituindo um dos pilares centrais do desempenho dirigente no setor público, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como garantir a condução estratégica das organizações, a mobilização de equipas e a criação de valor público, tendo em vista que os serviços prestados à sociedade sejam realizados com excelência, ética e compromisso com o interesse público. Assim, no contexto atual da Administração Pública, marcado por uma crescente exigência de transparência, eficiência e



responsabilidade, a competência **Representação Institucional** é uma competência específica de cargos dirigentes, aplicando-se aos respetivos titulares.

Este referencial de formação tem como objetivo fornecer diretrizes claras para a criação e implementação de programas de formação que promovam o desenvolvimento da competência **Representação Institucional**, estabelecida nos documentos regulamentares e alinhada com os valores, missão e objetivos estratégicos da Administração Pública Portuguesa. Será, portanto, uma ferramenta fundamental para assegurar que os programas de formação estejam alinhados com a competência, promovendo o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores e a melhoria do serviço público.

Constitui o ponto de partida para o desenvolvimento da competência **Representação Institucional**, sendo concebido para atender às necessidades específicas dos diferentes níveis dos cargos dirigentes e garantir que todos os dirigentes, independentemente das suas responsabilidades, possam desenvolver e aplicar a competência de forma eficaz nos seus contextos de trabalho.

Foi desenvolvido com base na premissa de que o desenvolvimento de competências é um processo contínuo, crucial para garantir que os dirigentes da Administração Pública estejam permanentemente preparados para enfrentar os desafios e as mudanças no seu ambiente de trabalho. Portanto, prevê a necessidade de formação contínua ao longo da vida, e uma postura proativa dos trabalhadores para aprofundar, atualizar e expandir os seus conhecimentos, capacidades e atitudes ao longo da carreira. Esta progressão pode ser alcançada através de formações subsequentes no âmbito do ReCAP ou outras iniciativas de desenvolvimento profissional, assegurando que os titulares de cargos dirigentes se mantêm alinhados com as novas exigências e desafios do seu contexto.

1.1. Princípios orientadores

A formação segue os seguintes princípios orientadores.

Autorregulação e autonomia

Estimula a capacidade dos dirigentes para diagnosticar e gerir o seu próprio processo de aprendizagem, assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento contínuo e pela mobilização das competências adquiridas no contexto profissional.

Relevância e aplicabilidade

As abordagens pedagógicas focam-se na relevância dos conteúdos para o contexto profissional, assegurando que as competências são aplicáveis no dia a dia e as aprendizagens transferíveis para a execução das funções.

Adaptação e flexibilidade

As abordagens pedagógicas proporcionam uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo, às necessidades e aos contextos específicos de cada dirigente, respeitando a diversidade de experiências, percursos profissionais e desafios organizacionais.

Reflexão crítica e melhoria contínua

Promove a análise ponderada de decisões e comportamentos, incentivando a identificação de oportunidades de melhoria e a capacidade de adaptação a contextos complexos e exigentes.

Aprendizagem colaborativa

Incentiva a criação de redes e comunidades de prática entre dirigentes, promovendo a troca de experiências, partilha de boas práticas, a aprendizagem entre pares e a construção colaborativa de conhecimento e soluções relevantes para os desafios da Administração Pública.

Inovação pedagógica

Privilegia métodos e abordagens pedagógicas inovadoras como fatores críticos de sucesso para uma formação mais envolvente, eficaz e transformadora, incorporando abordagens que potenciam a experimentação, a resolução criativa de problemas e o pensamento estratégico, fortalecendo a capacidade de liderar processos de mudança e inovação na Administração Pública.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência Representação Institucional nas atividades dos titulares de cargos dirigentes da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados se traduzam em práticas observáveis e eficazes nos diferentes domínios da função dirigente.
- **Elevar o desempenho dos dirigentes por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Representação Institucional**, promovendo práticas que resultem em melhorias na credibilidade da organização, na coerência da comunicação institucional e na confiança dos cidadãos e entidades com as quais a organização se relaciona.
- **Fomentar a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas e éticas, com base nos valores e princípios da Administração Pública**, utilizando a competência **Representação Institucional** para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Reforçar o alinhamento entre o desempenho dos dirigentes e os valores, missão e objetivos estratégicos da Administração Pública**, promovendo uma liderança orientada para resultados, pautada pela eficácia, eficiência, transparência e compromisso com o interesse público.
- **Promover a melhoria contínua, incentivando os dirigentes a atualizar e aprofundar a competência Representação Institucional**, garantindo a capacidade de resposta a novos desafios e mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Representação Institucional (RI)

Definição

Representar a unidade orgânica, ou Organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional, defendendo os interesses da Organização e demonstrando uma imagem institucional credível.

Tipologia

Específica de Cargos Dirigentes.

Áreas de enquadramento da competência

Desempenho

Relação com as outras competências

A competência **Representação Institucional**, enquanto competência específica de cargos dirigentes, opera em articulação contínua com as restantes competências específicas de dirigentes, refletindo dimensões interdependentes e estruturantes da função dirigente. Está, no entanto, integrada num conjunto mais vasto de competências comportamentais, mantendo uma relação complementar e articulada com todas as competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se reforçam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública mais eficaz, coesa e centrada no interesse público.

Componentes

As três dimensões estruturantes da competência que contribuem para a sua definição, compreensão e aplicação são:

Representação do serviço ou Organização

Conhecimento

Imagem institucional

Comportamentos

No quadro que se segue identificam-se os comportamentos que operacionalizam a competência **Representação Institucional**, elencados segundo o seu grau de complexidade que traduz o respetivo nível de exigência. Esta graduação evidencia a forma como a competência atravessa os diferentes cargos de direção e traduz uma perspetiva de desenvolvimento contínuo das competências.

Componentes da Competência

	Representação do serviço ou Organização (RSO)	Conhecimento (C)	Imagem institucional (II)
Níveis de exigência dos componentes	Comportamentos		
1	Participa em reuniões, eventos ou grupos de trabalho de forma alinhada com a missão, objetivos estratégicos e metas da(s) unidade(s) orgânica(s) que representa.	Identifica e caracteriza com rigor os conhecimentos relevantes sobre os temas relacionados com o seu âmbito de atuação.	Adota comportamentos de respeito pelas normas de conduta, em consonância com os diversos contextos em que atua.
2	Veicula informação alinhada com a missão, objetivos estratégicos e metas da(s) unidade(s) orgânica(s) que representa.	Utiliza com propriedade os conhecimentos que detém, para atingir objetivos concretos nas reuniões e grupos de trabalho em que participa.	Honra os compromissos e assume a responsabilidade associada, reforçando a confiança dos outros, em si e na Organização que representa.
3	Estabelece acordos que contribuam para os interesses e as prioridades comuns entre a(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que representa e as outras partes envolvidas.	Gere eficazmente o conhecimento, utilizando os meios apropriados para a sua compilação e disseminação eficaz na Organização e junto das outras partes.	Prioriza e defende ativamente os interesses da Organização que representa sustentando-se em informação credível e argumentação consistente e com impacto positivo na imagem institucional.
4	Assegura que as resoluções tomadas em grupos de trabalho, reuniões ou eventos estão alinhadas com a missão, objetivos estratégicos e metas da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera.	Demonstra um domínio aprofundado dos temas, interdependências e tendências de evolução no ecossistema em que se insere, sendo visto/a como uma referência na sua área.	Lidera a criação e implementação de uma estratégia de gestão da imagem da Organização, inspiradora de confiança e em linha com os valores e com a visão estratégica definidos.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a aquisição e a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es), de forma gradual e crescente até alcançar o nível mais elevado.

Para efeitos de formação, sugere-se que a sua preparação tenha em conta os níveis de exigência, que correspondem aos diferentes graus de responsabilidade dos cargos:

- Nível 1: Dirigente Intermédio de 2.º grau
- Nível 2: Dirigente Intermédio de 1.º grau
- Nível 3: Dirigente Superior de 2.º grau
- Nível 4: Dirigente Superior de 1.º grau

Esta correspondência é apenas orientadora e visa apoiar a consistência das práticas formativas em função do impacto esperado no desempenho dos profissionais.

1.4. Áreas de Educação e Formação

345 - Gestão e Administração

1.5. Destinatários

Titulares de cargos de direção superior e de direção intermédia.

1.6. Modalidade

A formação pode ser desenvolvida em diferentes modalidades pedagógicas — presencial, *e-learning* ou mista — consoante os objetivos da ação, o perfil dos participantes e o contexto organizacional.

A escolha da modalidade deve garantir:

- Adequação ao público-alvo, de forma a assegurar interatividade e relevância para o exercício das funções;
- Qualidade da experiência de aprendizagem, com recurso a métodos que favoreçam a aplicação prática, a partilha de experiências e a reflexão crítica;
- Alinhamento com os objetivos pedagógicos, elegendo formatos que maximizem a transferência das aprendizagens para o contexto profissional.

Este referencial não prescreve um modelo único de formação, mas oferece uma estrutura metodológica flexível, adaptável a diferentes níveis de administração (central, regional e local), realidades organizacionais e formatos formativos.

Constitui um instrumento de referência para todos os organismos que promovem os cursos de Formação Avançada para a Administração Pública (FA>AP), sendo mobilizável tanto em ações formativas de longa duração, designadamente a formação profissional específica obrigatória para dirigentes da Administração Pública assegurada através dos cursos FA>AP para Dirigentes Superiores (FA>AP: Dirigentes Superiores) e FA>AP para Dirigentes Intermédios (FA>AP: Dirigentes Intermédios), como através dos cursos de curta duração destinados à atualização de Dirigentes (FA>AP: Atualização de Dirigentes).

Ao integrar a formação da competência nos cursos de Formação Avançada para a Administração Pública (FA>AP), importa considerar não apenas os princípios orientadores apresentados no ponto 1.1. do presente referencial, mas também os princípios de estruturação definidos no artigo 7.º da Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril, que estabelece que os cursos se estruturam em torno das áreas estratégicas de formação na Administração Pública previstas no artigo 19.º do Decreto -Lei n.º 86 -A/2016, de 29 de dezembro, de acordo com os seguintes princípios:

- a) A identificação de competências de liderança e gestão, com níveis de execução diferenciados, e funções específicas inerentes à natureza do cargo;
- b) A primazia do modelo por competências na abordagem formativa;
- c) A estrutura modular e por competências/resultados de aprendizagem, em resposta a desafios de política pública;
- d) A formação contínua com componente fundada na comunidade e partilha de boas práticas;
- e) A exploração dos conteúdos formativos através de métodos pedagógicos e abordagens inovadoras, enquanto fator diferenciador fundamental ou crítico de sucesso.

2. Estrutura curricular

2.1. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer ação formativa associada à competência **Representação Institucional**, são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida. Assim, a formação desenvolvida assenta em pressupostos que garantem a sua adequação às exigências específicas do exercício da função dirigente e promove a mobilização prática da competência em contextos reais da Administração Pública.

2.1.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver nos Dirigentes da Administração Pública a competência específica Representação institucional, promovendo uma atuação ética e estratégica em contextos representativos, que reforce a imagem da organização, potencie relações benéficas com as diferentes partes interessadas e fortaleça a confiança na instituição, assegurando a defesa do interesse público.

Objetivos específicos de aprendizagem

Os objetivos estruturam-se em **4 grandes linhas de ação**.

Promover a compreensão do papel estratégico da representação institucional no serviço público:

- ❖ Identificar os contextos e finalidades da mobilização da representação institucional no setor público.
- ❖ Explicar a importância estratégica da representação institucional para a legitimação da ação pública e imagem pública da instituição.

Fortalecer o alinhamento da comunicação, decisões e comportamentos com a identidade, missão e objetivos estratégicos da organização:

- ❖ Transmitir a missão, objetivos estratégicos e metas da instituição, como base para uma representação institucional coerente com o interesse público.
- ❖ Aplicar estratégias de representação alinhadas com os objetivos da organização em reuniões, eventos ou grupos de trabalho.

Promover o domínio e a mobilização do conhecimento relevante em contextos de representação institucional, contribuindo para a defesa fundamentada dos interesses da organização e para o reforço da sua imagem institucional:

- ❖ Analisar os temas estratégicos e as dinâmicas do ecossistema institucional e político em que a organização atua.
- ❖ Aplicar estratégias de negociação alinhadas com a missão e objetivos da organização, adequadas à defesa do interesse público.

Promover a conceção e implementação de uma estratégia de representação ética e responsável que reforce a imagem pública da organização e a sua reputação:

- ❖ Implementar ações de representação institucional alinhadas com uma identidade institucional forte, com base em múltiplos fatores que influenciam a perceção pública e a confiança nas instituições.
- ❖ Conceber iniciativas de representação que projetem uma imagem institucional ética, credível e alinhada com os valores e a identidade da organização.

2.1.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

A mobilização da competência Representação Institucional deve ser entendida de forma diferenciada em função do cargo dirigente.

Recomenda-se, por isso, que a definição dos recursos pessoais (conhecimentos, capacidades e atitudes) a desenvolver em contexto formativo, tenha em conta os níveis de exigência, que correspondem aos diferentes graus de responsabilidade dos cargos:

- Nível 1: Dirigente Intermédio de 2.º grau
- Nível 2: Dirigente Intermédio de 1.º grau
- Nível 3: Dirigente Superior de 2.º grau
- Nível 4: Dirigente Superior de 1.º grau

Esta correspondência constitui uma orientação de referência para orientar o desenho curricular e a planificação das atividades de aprendizagem, podendo ser ajustada em função dos contextos organizacionais e da especificidade dos perfis a desenvolver, de forma a assegurar que os comportamentos e resultados esperados estão alinhados com a complexidade e o impacto do cargo em causa.

Atitudes	Níveis de exigência
Autoconfiante Adoção de uma postura confiante e sem receio de assumir falhas, revelando à-vontade ao interagir e ao comunicar com os outros, mesmo perante novos interlocutores, novas situações ou em ambientes de pressão.	Todos
Conscenciosa Determinação para levar as tarefas até ao fim, mostrando preocupação com a conclusão atempada do trabalho e com o cumprimento do planeado, mesmo perante desafios e dificuldades.	Todos
Consultiva Disposição para ouvir atentamente os pontos de vista, interesses e prioridades dos outros.	Todos
De compromisso com o interesse público Defesa e proteção sistemática do interesse público, presente na opção pela missão do serviço público e pelo respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.	Todos
Estratégica Adoção de uma perspetiva abrangente e planeada, antecipando cenários e agindo de forma a alcançar objetivos de longo prazo alinhados com a visão, a estratégia e as metas futuras.	A partir do 3
Persuasiva Orientação para defender ativamente os seus pontos de vista, expondo conteúdos e argumentos, de modo a assegurar a adesão dos seus interlocutores.	Todos
Íntegra Avaliação das situações sustentada em padrões éticos, prevenindo riscos e demonstrando uma conduta coerente e alinhada com os valores e os princípios do serviço público.	Todos

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Ecosistema da Administração Pública.	Identificar temas e tendências económicas, políticas e sociais a nível global, as suas interdependências e impacto ou importância para a instituição.	Todos
	Mapear os principais parceiros e partes interessadas.	
	Descrever as relações nacionais e internacionais com impacto na área em que atua.	
	Descrever os princípios éticos na representação institucional.	
Conceito e função da representação institucional na Administração Pública.	Explicar a importância da representação para a legitimidade institucional.	Todos
	Identificar impactos da representação na imagem da instituição.	
	Descrever as responsabilidades no âmbito da representação da Unidade Orgânica / Organização.	
Identidade Institucional e Missão. Comunicação de Interesse Público.	Descrever a missão, visão e objetivos estratégicos da organização.	Todos
	Relacionar a atuação representativa com o cumprimento das metas organizacionais.	
	Aplicar os princípios da comunicação de interesse público na definição de estratégias institucionais.	
Práticas de representação institucional em contextos organizacionais formais.	Aplicar estratégias de representação ajustadas aos contextos institucionais.	Todos
	Adequar discurso e comportamento aos objetivos estratégicos da organização	
	Relacionar a atuação representativa com o cumprimento das metas organizacionais.	
	Aplicar estratégias para comunicar a identidade da Organização.	
Gestão estratégica de assuntos relevantes, interesses organizacionais e de stakeholders.	Avaliar interesses, necessidades institucionais e prioridades das partes interessadas.	A partir do 2
	Diagnosticar convergências e divergências para orientar estratégias de representação e negociação.	

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
	<p>Mapear criticamente o ecossistema institucional em que a organização se insere, reconhecendo as interdependências entre os atores.</p> <p>Antecipar tendências políticas, económicas, sociais e tecnológicas com impacto na ação institucional.</p> <p>Implementar posicionamentos representativos a partir do conhecimento estratégico.</p>	
<p>Gestão estratégica de relações institucionais e negociação colaborativa. Técnicas de negociação, mediação, persuasão e resolução de conflitos. Estratégias para promover os interesses organizacionais em articulação com o interesse público.</p>	<p>Estabelecer relações colaborativas com diferentes partes interessadas.</p> <p>Negociar soluções que articulem os interesses da organização e das partes interessadas, assegurando o interesse público.</p> <p>Utilizar técnicas de negociação, persuasão, mediação e resolução de conflitos de forma ética e ajustada ao contexto institucional.</p> <p>Identificar e aplicar estratégias que promovam os interesses da organização de forma fundamentada e coerente com a sua missão.</p> <p>Sustentar as posições institucionais com argumentação clara, informada e orientada para o bem comum.</p>	<p>A partir do 3</p>
<p>Reputação institucional e fatores que influenciam a perceção pública da organização.</p>	<p>Identificar os fatores determinantes da reputação organizacional e da perceção pública.</p> <p>Implementar ações com impacto positivo na confiança e imagem institucional.</p>	<p>A partir do 3</p>
<p>Estratégias de comunicação institucional responsável, transparente e ética.</p>	<p>Planear iniciativas de comunicação institucional alinhadas com os valores e identidade da organização.</p> <p>Desenvolver mensagens estratégicas que reforcem a imagem pública com base em responsabilidade e coerência.</p> <p>Implementar ações que contribuam para uma imagem institucional positiva e de confiança, reforçando a reputação da organização.</p>	<p>A partir do 3</p>

2.1.3. Conteúdo

1. Conceito de representação institucional integrado na Comunicação Pública.
2. Papel estratégico da representação institucional na legitimidade da organização, na relação com os *stakeholders* e na sua imagem pública.
3. Conceitos de Identidade Institucional e Missão.
4. Comunicação Pública e Comunicação de Interesse Público.
5. Práticas de representação coerentes com a estratégia e a identidade institucional.
6. Tendências económicas, políticas e sociais a nível global e as suas interdependências.
7. Interdependências e enquadramento estratégico no ecossistema institucional.
8. Mobilização do conhecimento estratégico para gestão de relações mutuamente benéficas entre a organização e as partes interessadas: construção de consensos e relações institucionais.
9. Conceito de Reputação Institucional e os seus diferentes elementos.
10. Estratégias de representação institucional responsável, transparente e ética.

Os conteúdos propostos para o desenvolvimento da competência **Representação Institucional** concretizam e aprofundam as áreas temáticas previstas na Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril, assegurando a sua conformidade legal e relevância pedagógica. Estes conteúdos devem ser entendidos como orientações para a prática formativa, permitindo operacionalizar, de forma ajustada ao contexto e ao nível de exigência do cargo dirigente, as áreas temáticas definidas nos anexos da Portaria.

No caso da competência **Representação Institucional**, a sua concretização formativa deve articular-se diretamente com as áreas temáticas previstas para cada nível dirigente:

Dirigentes Superiores (conforme Anexo I da Portaria): Valorização do interesse e do serviço público; Desafios contemporâneos; Prospetiva, planeamento e gestão estratégica; Qualidade, inovação e gestão da mudança; *Marketing* e comunicação pública.

Dirigentes Intermédios (conforme Anexo II da Portaria): Valorização do interesse e do serviço público; Desafios da gestão pública; Monitorização e avaliação de políticas; Liderança e gestão de pessoas; Gestão de projetos; Redes e trabalho colaborativo.

A correspondência entre os conteúdos propostos e as áreas temáticas da Portaria encontra-se sistematizada nos quadros em anexo, constituindo um exemplo de articulação possível, de caráter exemplificativo e não taxativo.

No caso dos programas de atualização, previstos na Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril, sempre que se considere relevante integrar a formação da competência nessa modalidade, a sua conceção deve apoiar-se no Referencial de Formação da competência, de forma a responder às necessidades emergentes de atualização de conhecimentos e competências dos dirigentes e a assegurar pertinência face às exigências atuais da gestão pública.

Já nas formações autónomas, que não se encontram abrangidas por aquela Portaria, deve igualmente tomar-se como única referência o Referencial de Formação da competência.

2.1.4. Resultados esperados no desempenho

Representar a unidade orgânica, ou Organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional, defendendo os interesses da Organização e demonstrando uma imagem institucional credível.



3. Abordagem Pedagógica

A abordagem pedagógica proposta neste referencial alinha-se com os princípios estabelecidos na Portaria n.º 103/2023, que regula a Formação Avançada para o Exercício de Funções Dirigentes (FA>AP), e com os princípios definidos no ReCAP. Trata-se de uma abordagem integrada, na medida em que valoriza o desenvolvimento articulado de conhecimentos, capacidades e atitudes, relacionando-os com situações reais de exercício da função dirigente. Trata-se de uma abordagem ativa e reflexiva centrada na mobilização prática das competências necessárias ao exercício da função dirigente, promovendo aprendizagens significativas e transferíveis para o contexto de trabalho.

Aprendizagem centrada no participante

Parte-se do pressuposto de que os dirigentes públicos possuem saberes acumulados, experiências diferenciadas e elevados níveis de autonomia. A formação deve, por isso, criar condições para que estes profissionais explorem, confrontem e aprofundem os seus modelos mentais, revejam práticas e mobilizem novos comportamentos em contextos desafiantes, críticos e realistas.

Nesse contexto, valoriza-se uma aprendizagem centrada no participante, ativa e participativa, contextualizada na realidade da Administração Pública e orientada para a aplicação prática das aprendizagens.

A partilha entre pares, baseada na diversidade de percursos e experiências dos participantes, é valorizada como um recurso pedagógico essencial para promover a troca estruturada de experiências e de aprendizagens colaborativas, significativas e orientadas para a prática.

Metodologias ativas e participativas

Sustentada na valorização da aplicabilidade prática das aprendizagens e no potencial formativo da colaboração entre pares, esta abordagem propõe o uso de metodologias que favorecem a articulação entre conhecimento, ação e reflexão, como por exemplo:

- Análise de casos reais relacionados à gestão pública;
- Resolução de problemas complexos, inspirados em desafios reais da Administração Pública;
- Simulações e *role-playing*;
- *World café* para debate colaborativo de temas críticos;
- Laboratórios de experimentação estratégica, enquanto espaços de aprendizagem colaborativa, orientados para simular cenários futuros, testar hipóteses de decisão e explorar soluções inovadoras para problemas da Administração Pública;
- Dilemas éticos, para estimular a reflexão sobre valores, responsabilidade pública e tomada de decisão.

Estas estratégias têm como objetivo desenvolver o pensamento crítico, a tomada de decisão informada, a aprendizagem entre pares e a capacidade de liderança em contextos exigentes.

Foco na transferência para o contexto real

A aprendizagem deve traduzir-se em mudanças efetivas no desempenho profissional. Para isso, são adotadas estratégias como:

- Mentoria entre pares, tutoria e *coaching* individualizado;
- Planos de ação e compromisso com a mudança, para sustentar a aplicação das aprendizagens no contexto organizacional;
- Planos de Desenvolvimento Individual, que orientam a aplicação prática das aprendizagens no contexto organizacional de cada dirigente;
- *Debriefing* estruturado e *feedback* contínuo, integrados como momentos de reflexão que facilitam a ligação entre as atividades formativas e a prática profissional.

Estas práticas, fundamentadas numa lógica de desenvolvimento reflexivo e personalização da aprendizagem, contribuem para reforçar a aprendizagem significativa e criar oportunidades para que os dirigentes reconheçam, pratiquem e aperfeiçoem o seu desempenho, num processo contínuo e contextualizado, potenciando também a mudança organizacional.

Para além da dimensão individual, incentiva-se também a aprendizagem colaborativa como estratégia para consolidar saberes e potenciar a mudança organizacional, através da co-construção de soluções aplicáveis à realidade dos participantes.

Flexibilidade e adaptação

Em linha com os princípios de flexibilidade, relevância e autonomia, esta abordagem deve ser ajustada ao perfil dos participantes, ao contexto e à modalidade adotada. Não se estabelece um modelo único, mas sim uma orientação metodológica coerente com os comportamentos definidos no ReCAP, promotora de uma aprendizagem significativa, personalizada e contextualizada, que contribua para uma liderança pública mais capacitada, reflexiva e orientada para o interesse público.

Envolvimento de profissionais com experiência prática e relevância institucional

A participação de facilitadores com experiência na Administração Pública, conhecedores dos desafios concretos da função dirigente, contribui para a criação de ambientes de aprendizagem ativos, colaborativos e reflexivos. A sua atuação envolve o desenho e dinamização de atividades formativas que estimulam a análise crítica, a partilha de experiências e a aplicação prática dos conteúdos em contextos reais.

Complementarmente, a participação de especialistas em temáticas críticas, com percursos profissionais reconhecidos e valorizados, contribui para enriquecer o processo formativo com perspetivas externas, experiências vividas e testemunhos inspiradores. Recomenda-se o envolvimento de profissionais com um *know-how* validado na prática, com provas dadas nas suas áreas de intervenção, cuja credibilidade e legitimidade são reconhecidas pelos participantes. Estas intervenções reforçam a ligação entre os objetivos pedagógicos e os desafios reais e funcionam também como fontes de motivação, envolvimento e orientação prática.

Esta abordagem pedagógica visa formar dirigentes públicos mais preparados, reflexivos e comprometidos com o interesse público, promovendo a partilha de saberes, a construção colaborativa de soluções e a mobilização de competências para uma liderança mais eficaz e transformadora.



4. Recursos

A transferência das aprendizagens para o contexto profissional exige que as ações formativas mobilizem, de forma articulada, recursos pedagógicos, tecnológicos e humanos, selecionados em função das competências e comportamentos definidos no ReCAP.

Os recursos pedagógicos devem apoiar metodologias ativas e situadas, partindo de situações reais do contexto da Administração Pública. A sua seleção deve promover o envolvimento crítico dos participantes, a experimentação, a resolução de problemas, promovendo a construção colaborativa de soluções aplicáveis, e incentivando também a aprendizagem entre pares.

Os recursos tecnológicos, as plataformas de aprendizagem e as ferramentas colaborativas, devem ser usados para reforçar a acessibilidade, a interatividade e a continuidade da aprendizagem, adaptando-se à modalidade formativa adotada. Neste contexto, destaca-se o papel da Comunidade de Práticas do FA>AP (Comunidade PRATIC_AP) como espaço de colaboração, reflexão e disseminação de práticas entre dirigentes. Para além da Comunidade PRATIC_AP, podem ser mobilizados recursos multimédia, simuladores ou ambientes virtuais que favoreçam a partilha de experiências e a aplicação prática.

Recomenda-se o envolvimento de profissionais especializados, como facilitadores pedagógicos, especialistas temáticos, convidados institucionais, tutores ou *coaches*. Para além do seu contributo técnico, estes profissionais desempenham um papel essencial na mediação da aprendizagem, no enquadramento crítico dos conteúdos e na contextualização organizacional das competências trabalhadas, reforçando a ligação entre a formação e os desafios reais do exercício da função dirigente.

Em conjunto, estes recursos garantem a qualidade, relevância e aplicabilidade prática da formação, favorecendo a consolidação dos comportamentos esperados e a sua transferência para o exercício da função dirigente.

5. Avaliação

Em linha com as orientações da Portaria n.º 103/2023, que regula a Formação Avançada para o Exercício de Funções Dirigentes, propõe-se uma abordagem que assegura que a avaliação permite comprovar se os participantes são capazes de aplicar, com eficácia, os comportamentos esperados no desempenho das suas funções em contextos reais da Administração Pública.

Assim, a avaliação é composta por componentes diagnósticos, formativos e sumativos, que se complementam no acompanhamento do processo de aprendizagem, constituindo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação diagnóstica**, ocorre em momentos iniciais ou de transição ao longo do percurso formativo. **Permite identificar o ponto de partida de cada dirigente, estimulando a autorreflexão e maior consciencialização das áreas a desenvolver.** Este momento de autoanálise contribui para uma maior responsabilização individual, para o alinhamento entre as necessidades percebidas e o desenvolvimento da competência. Pode assumir a forma de questionários de autorreflexão, exercícios de autoavaliação orientada ou breves simulações que convidem os participantes a confrontar o seu desempenho com os comportamentos definidos no ReCAP.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, centra-se no *feedback* contínuo, na reflexão crítica e na autorregulação da aprendizagem. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho. Pode recorrer a instrumentos como grelhas de observação, *feedback* estruturado, portfólios de aprendizagem, momentos de partilha e análise de práticas, entre outras alternativas que fomentem a consciência do progresso e a melhoria contínua.

A **avaliação sumativa**, conclui o percurso formativo. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. A sua principal função é aferir se os participantes são capazes de mobilizar as competências adequadas em situações relevantes e exigentes da prática dirigente. Assim, deve incluir instrumentos que permitam verificar a aplicação efetiva da competência em contextos realistas, tais como projetos de aplicação, simulações de tomada de decisão, exercícios de *role-play* com *feedback* estruturado, relatórios reflexivos sobre experiências concretas, resolução de problemas complexos ou análise crítica de casos práticos.

Em qualquer modalidade (presencial, mista ou *e-learning*), a avaliação deve manter coerência com os objetivos da ação e com os princípios pedagógicos definidos neste referencial: aplicabilidade prática, flexibilidade, participação ativa e compromisso com o desenvolvimento contínuo. A avaliação é, assim, parte integrante da aprendizagem, um estímulo à autossuperação e uma ferramenta de reforço da qualidade da liderança pública.

5.1. Certificação

A certificação assume-se como o reconhecimento formal de que os participantes atingiram os padrões de competência esperados para o exercício de funções dirigentes. Mais do que um resultado final, a certificação garante a qualidade do percurso formativo e a sua relevância prática para a Administração Pública.

Certificação no âmbito da FA>AP

Quando integrada na Formação Avançada para o Exercício de Funções Dirigentes (FA > AP), a certificação obedece ao disposto no artigo 8.º da Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril. Nestes casos, a certificação assume carácter formal e vinculativo, garantindo que o dirigente concluiu com aproveitamento uma formação que respeita os referenciais oficiais.

Certificação em formação autónoma

Nos contextos em que a formação é dinamizada de forma autónoma por entidades devidamente autorizadas, a atribuição de certificação mantém a mesma exigência de rigor e qualidade.

Nestes casos, a certificação constitui-se como evidência do desenvolvimento efetivo da competência e deve assegurar que o processo de avaliação comprova, de forma robusta e transparente, a aquisição e a aplicação prática da competência em contexto profissional, em conformidade com os comportamentos definidos no ReCAP.

Para obter a certificação, o participante deve concluir com sucesso a unidade, demonstrando progressos consistentes ao longo do percurso formativo e atingindo uma percentagem mínima de 50%.

A certificação deve resultar, não apenas da prova final, mas também do envolvimento ativo nos momentos de avaliação diagnóstica e formativa, que contribuem para a consolidação e transferência das aprendizagens para a prática profissional.

A atribuição da certificação deve respeitar um conjunto de requisitos mínimos:

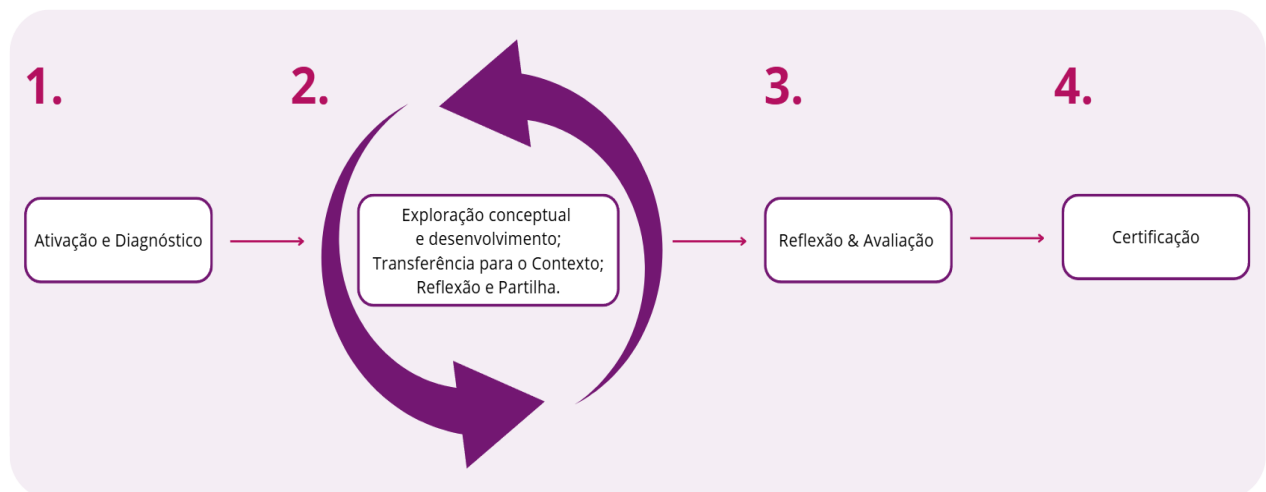
- Assegurar a participação ativa do formando e o cumprimento de uma assiduidade adequada;
- Integrar momentos de avaliação diagnóstica, formativa e sumativa, de forma coerente;
- Recorrer a instrumentos que permitam comprovar, de forma válida e transparente, a aplicação prática da competência;
- Considerar a aprendizagem colaborativa como parte do processo de certificação.

As entidades formadoras dispõem de flexibilidade para definir os instrumentos específicos, os limiares de desempenho e os formatos de avaliação, desde que respeitem estes princípios e garantam a qualidade, a credibilidade e a relevância da certificação para a Administração Pública.

6. Operacionalização do Referencial

A operacionalização desta formação foi desenhada para garantir a mobilização prática das competências essenciais para a função dirigente. Alinhada com as diretrizes da Portaria n.º 103/2023 e com os princípios do Referencial, esta abordagem é ativa, reflexiva e centrada no participante, reconhecendo a sua experiência prévia como um ponto de partida valioso para a aprendizagem.

O percurso formativo deve ser estruturado em quatro fases interligadas que se complementam para garantir uma aprendizagem contínua e a transferência efetiva das competências para o contexto de trabalho.



1. Ativação e diagnóstico

O percurso começa com uma fase de diagnóstico. Aqui, os participantes são incentivados à autoanálise, identificando os seus pontos fortes e as áreas a desenvolver. Este é um momento crucial de autorreflexão que estimula a responsabilidade individual e serve de base para a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual.

2. Exploração e desenvolvimento

Esta fase é o núcleo da formação, promovendo uma aprendizagem ativa, colaborativa e reflexiva. Funciona como um ciclo contínuo que integra desenvolvimento conceptual, transferência para o contexto de trabalho, reflexão crítica e partilha coletiva de experiências. Através de metodologias participativas, os participantes aprofundam aprendizagens e constroem soluções em conjunto, beneficiando da diversidade de perspetivas e práticas. É também nesta etapa que aplicam e ajustam os seus Planos de Desenvolvimento Individual, transformando a aprendizagem em ação no seu contexto profissional e enriquecendo o processo com contributos mútuos.

3. Reflexão e avaliação

A avaliação, em todas as suas vertentes, é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento contínuo da competência e a sua aplicação prática. Privilegiam-se os momentos de avaliação contínua e formativa, com o objetivo de permitir que os participantes identifiquem áreas de melhoria e ajustem o seu desempenho ao longo do processo, bem como validar se os participantes são capazes de aplicar as aprendizagens e mobilizar a competência de forma eficaz no seu contexto profissional.

4. Certificação

A certificação reflete a capacidade do dirigente de aplicar as aprendizagens no seu contexto profissional, reforçando a qualidade da liderança pública.

7. Referências

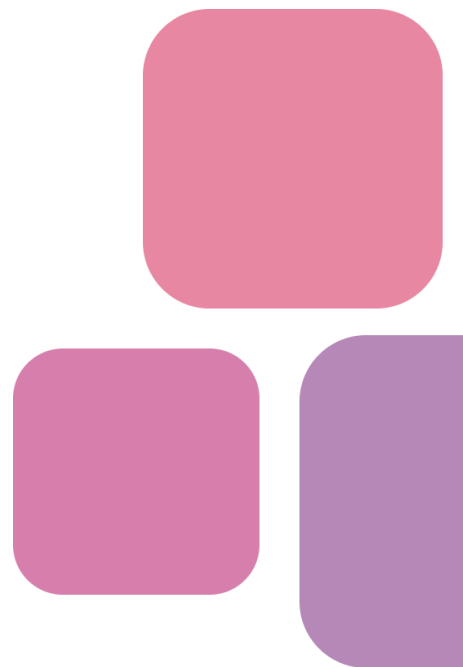
- Argenti, P. (2008). Identity, image, reputation, and corporate advertising. In P. Argenti, *Corporate communication* (pp. 67–104). McGraw-Hill/Irwin.
- Aula, P., & Mantere, S. (2008). Communication the good. In P. Aula, & S. Mantere, *Strategic reputation management: Towards a company of good* (pp. 163–178). Routledge.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2020). Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 209–229.
- Bessières, D. (2009). La définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels. *Communication & Organisation*, (35), 14–28. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.686>
- Campillo-Alhama, C. (2016). La comunicación pública: una delimitación conceptual a partir de su objeto. Opción: *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 32(7), 291–312. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/21476/21290>
- Cornelissen, J. (2020). Stakeholder management and communication. In *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6.ª ed., pp. 63–85). SAGE Publications.
- Dajoz, R. (1969). *Précis d'écologie*. Dunod.
- Foreman, P. O., Whetten, D. A., & Mackey, A. (2012). An identity-based view of reputation, image, and legitimacy: Clarifications and distinctions among related constructs. In T. G. Pollock, & M. L. Barnett (Eds.), *The Oxford handbook of corporate reputation* (online ed.). Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199596706.013.0009>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2021). Corporate image, reputation and identity. In R. Tench, & S. Waddington (Eds.), *Exploring public relations and management communication* (5.ª ed., pp. 244–258). Pearson Education.
- Grunig, J. E., & Repper, F. C. (1992). Strategic management, publics, and issues. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 117–157). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203812303>
- Johnston, J., & Pieczka, M. (2019). Public interest communication: A framework for systematic inquiry. In *Public interest communication: Critical debates and global contexts* (pp. 9–31). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315185521-2>
- Direction générale de l'administration et de la fonction publique. (2017). *Répertoire interministériel des métiers de l'État* (3ème édition). https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Devenir%20agent%20public/RIME_edition_web_2017.pdf
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–

886. <https://www.jstor.org/stable/259247>

- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275.
- Pasquier, M. (2012). Communication publique. In L. Côté, & J.-F. Savard (Dir.), *Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. www.dictionnaire.enap.ca
- Portaria nº 214/2024/1, de 20 de setembro. *Diário da República* nº 183 – 1.ª Série.
- Portaria nº 103/2023, de 12 de abril. *Diário da República* nº 183 – 1.ª Série.
- Public Relations Society of America. (2025). *PRSA code of ethics*. <https://www.prsa.org/about/prsa-code-of-ethics>
- Schultz, M., Hatch, M. J., & Holten Larsen, M. (Eds.). (2000). *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*. Oxford University Press.
- Tench, R., & Waddington, S. (2021). Role of the public relations practitioner. In *Exploring public relations and management communication* (5th ed., pp. 108–144). Pearson Education.
- The RepTrak Company. (2025). 2025 Global RepTrak 100 [Report]. <https://www.reptrak.com/globalreptrak>
- The RepTrak Company. (2025). *The ultimate reputation guide*. <https://www.reptrak.com/ultimate-reputation-guide>
- Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). Communicating with key stakeholders. In *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management* (pp. 181–206). Routledge.
- Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). Expressing the company. In *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management* (pp. 160–180). Routledge.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Reber, B. H., & Shin, J.-H. (2012). Ethics and the law. In *Think public relations* (2nd ed., pp. 195–220). Pearson.

Anexo 1

Correspondência entre os
conteúdos propostos no
Referencial de Formação e as
áreas temáticas previstas na
FA>AP para Dirigentes Superiores

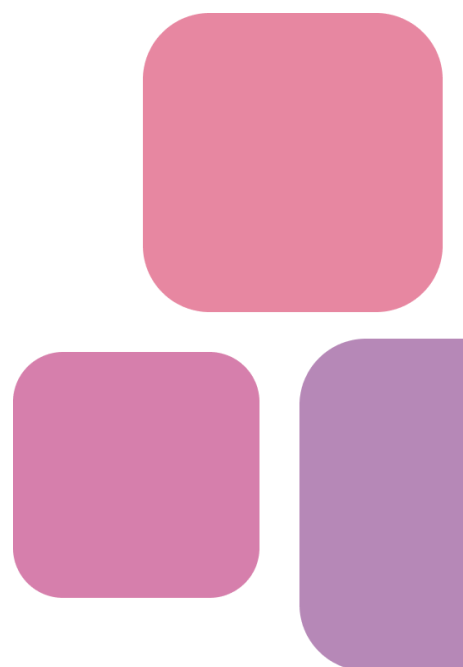


Áreas Temáticas FA>AP Dirigentes Superiores (Portaria n.º 103/2023)

Conteúdos propostos	Quadro normativo da Administração Pública;	Valorização do interesse e do serviço público;	Desafios contemporâneos;	Prospetiva, planeamento e gestão estratégica;	Liderança e gestão de equipas;	Transparência e prestação de contas na Administração Pública;	Qualidade, inovação e gestão da mudança;	Marketing e comunicação pública.
Conceito de representação institucional integrado na Comunicação Pública.		✓						✓
Papel estratégico da representação institucional na legitimidade da organização, na relação com os <i>stakeholders</i> e na sua imagem pública.		✓		✓				✓
Conceitos de Identidade Institucional e Missão. Comunicação Pública e Comunicação de Interesse Público.		✓						✓
Práticas de representação coerentes com a estratégia e a Identidade Institucional.				✓				✓
Tendências económicas, políticas e sociais a nível global e as suas interdependências. Interdependências e enquadramento estratégico no ecossistema institucional.			✓	✓			✓	
Mobilização do conhecimento estratégico para gestão de relações mutuamente benéficas entre a organização e as partes interessadas: construção de consensos e relações institucionais.			✓	✓				✓
Conceito de Reputação Institucional e os seus diferentes elementos.				✓				✓
Estratégias de representação institucional responsável, transparente e ética.		✓		✓				✓

Anexo 2

Correspondência entre os
conteúdos propostos no
Referencial de Formação e as
áreas temáticas previstas na
FA>AP para Dirigentes Intermédio



Áreas Temáticas FA>AP Dirigentes Intermédios (Portaria n.º 103/2023)

Conteúdos propostos	Quadro normativo da Administração Pública	Valorização do interesse e do serviço público	Desafios da gestão pública.	Monitorização e avaliação de políticas	Liderança e gestão de pessoas	Avaliação de desempenho	Gestão de projetos	Gestão de recursos e logística	Governo digital	Administração financeira e contabilidade pública	Compras e contratos públicos	Redes e trabalho colaborativo
Conceito de representação institucional integrado na Comunicação Pública.		✓					✓					✓
Papel estratégico da representação institucional na legitimidade da organização, na relação com os <i>stakeholders</i> e na sua imagem pública.		✓	✓				✓					✓
Conceitos de Identidade Institucional e Missão. Comunicação Pública e Comunicação de Interesse Público.		✓	✓		✓		✓					✓
Práticas de representação coerentes com a estratégia e a Identidade Institucional.			✓	✓			✓					✓
Tendências económicas, políticas e sociais a nível global e as suas interdependências. Interdependências e enquadramento estratégico no ecossistema institucional.		✓	✓	✓			✓					✓
Mobilização do conhecimento estratégico para gestão de relações mutuamente benéficas entre a organização e as partes interessadas: construção de consensos e relações institucionais.		✓	✓	✓			✓					✓
Conceito de Reputação Institucional e os seus diferentes elementos.		✓	✓	✓			✓					✓
Estratégias de representação institucional responsável, transparente e ética.		✓				✓	✓					✓

Referencial de Formação

Competência específica de cargo de dirigente

Gestão e Direção da Organização



Equipa técnica
Vanina Marcelino
Lurdes Alves

Especialista do conteúdo
João Lázaro

Índice

1. Enquadramento	77
1.1. Princípios orientadores	79
1.2. Finalidades	81
1.3. Identificação e contextualização da competência	82
1.5. Destinatários	86
1.6. Modalidade	86
2. Estrutura curricular	88
2.1. Componentes formativos	88
2.1.1. Objetivos	88
2.1.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	90
2.1.3. Conteúdo	95
2.1.4. Resultados esperados no desempenho	96
3. Abordagem Pedagógica	97
4. Recursos	100
5. Avaliação	101
5.1. Certificação	102
6. Operacionalização do Referencial	104
7. Referências	106
Anexo 1 Correspondência entre os conteúdos propostos no Referencial de Formação e as áreas temáticas previstas na FA>AP para Dirigentes Superiores	107
Anexo 2 Correspondência entre os conteúdos propostos no Referencial de Formação e as áreas temáticas previstas na FA>AP para Dirigentes Intermédios	109



1. Enquadramento

A modernização e eficiência da Administração Pública dependem da capacitação contínua dos seus trabalhadores, não apenas em termos técnicos, mas também no desenvolvimento de competências comportamentais que permitam a adaptação a um ambiente dinâmico e a prestação de um serviço público de excelência. Em resposta a essa necessidade, foram estabelecidos dois marcos fundamentais: o Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP), aprovado pela Portaria n.º 214/2024, de 20 de setembro, e a Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, que regulamenta as competências comportamentais de natureza transversal dos trabalhadores integrados em carreiras com graus de complexidade funcional 1, 2 e 3 e das competências específicas dos titulares dos cargos de direção intermédia.

O Referencial de Formação da competência **Gestão e Direção da Organização** é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o ReCAP e com o disposto na Portaria n.º 103/2023 de 12 de abril, que regula os cursos FA>AP (Formação Avançada para a Administração Pública) dirigidos a dirigentes superiores e intermédios. Tem um papel de “quadro de referência” orientador, mas não prescritivo, garantindo a ligação entre o ReCAP e os programas de formação a desenvolver dando, por um lado, consistência, coerência e qualidade ao sistema e, por outro, flexibilidade ao nível da conceção e execução dos programas das ações de formação, que não substitui. Define, de forma macro, um conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes que deve ser adquirido ou desenvolvido na formação e estabelece um conjunto de orientações, objetivos, conteúdos, princípios pedagógicos, metodologias e critérios para a conceção, execução e avaliação das ações de formação.

Os programas de formação são a concretização específica e prática do referencial de formação e permitem a adaptação a diferentes contextos e abordagens aos temas, desde que se garanta o alinhamento com os referenciais (de competências e de formação).

O Referencial de Formação deve perdurar no tempo e ser revisto quando o ReCAP for revisto.

A competência **Gestão e Direção da Organização** insere-se nesse contexto, constituindo um dos pilares centrais do desempenho dirigente no setor público, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como garantir a condução estratégica das organizações, a mobilização de equipas e a criação de valor público, tendo em vista que os serviços prestados à sociedade sejam realizados com excelência, ética e compromisso com o interesse público. Assim, no contexto atual da Administração Pública, marcado por uma crescente exigência de transparência, eficiência e responsabilidade, a competência **Gestão e Direção da Organização** é uma competência específica de cargos dirigentes, aplicando-se aos respetivos titulares.

Este referencial de formação tem como objetivo fornecer diretrizes claras para a criação e implementação de programas de formação que promovam o desenvolvimento da competência **Gestão e Direção da Organização**, estabelecida nos documentos regulamentares e alinhada com os valores, missão e objetivos estratégicos da Administração Pública Portuguesa. Será, portanto, uma ferramenta fundamental para assegurar que os programas de formação estejam alinhados com a competência, promovendo o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores e a melhoria do serviço público.

Constitui o ponto de partida para o desenvolvimento da competência **Gestão e Direção da Organização**, sendo concebido para atender às necessidades específicas dos diferentes níveis dos cargos dirigentes e garantir que todos os dirigentes, independentemente das suas responsabilidades, possam desenvolver e aplicar a competência de forma eficaz nos seus contextos de trabalho.

Foi desenvolvido com base na premissa de que o desenvolvimento de competências é um processo contínuo, crucial para garantir que os dirigentes da Administração Pública estejam permanentemente preparados para enfrentar os desafios e as mudanças no seu ambiente de trabalho. Portanto, prevê a necessidade de formação contínua ao longo da vida, e uma postura proativa dos trabalhadores para aprofundar, atualizar e expandir os seus conhecimentos, capacidades e atitudes ao longo da carreira. Esta progressão pode ser alcançada através de formações subsequentes no âmbito do ReCAP ou outras iniciativas de desenvolvimento profissional, assegurando que os titulares de cargos dirigentes se mantêm alinhados com as novas exigências e desafios do seu contexto.

1.1. Princípios orientadores

A formação segue os seguintes princípios orientadores.

Autorregulação e autonomia

Estimula a capacidade dos dirigentes para diagnosticar e gerir o seu próprio processo de aprendizagem, assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento contínuo e pela mobilização das competências adquiridas no contexto profissional.

Relevância e aplicabilidade

As abordagens pedagógicas focam-se na relevância dos conteúdos para o contexto profissional, assegurando que as competências são aplicáveis no dia a dia e as aprendizagens transferíveis para a execução das funções.

Adaptação e flexibilidade

As abordagens pedagógicas proporcionam uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo, às necessidades e aos contextos específicos de cada dirigente, respeitando a diversidade de experiências, percursos profissionais e desafios organizacionais.

Reflexão crítica e melhoria contínua

Promove a análise ponderada de decisões e comportamentos, incentivando a identificação de oportunidades de melhoria e a capacidade de adaptação a contextos complexos e exigentes.

Aprendizagem colaborativa

Incentiva a criação de redes e comunidades de prática entre dirigentes, promovendo a troca de experiências, partilha de boas práticas, a aprendizagem entre pares e a construção colaborativa de conhecimento e soluções relevantes para os desafios da Administração Pública.

Inovação pedagógica

Privilegia métodos e abordagens pedagógicas inovadoras como fatores críticos de sucesso para uma formação mais envolvente, eficaz e transformadora, incorporando abordagens que potenciam a experimentação, a resolução criativa de problemas e o pensamento estratégico, fortalecendo a capacidade de liderar processos de mudança e inovação na Administração Pública.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência Gestão e Direção da Organização nas atividades dos titulares de cargos dirigentes da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados se traduzam em práticas observáveis e eficazes nos diferentes domínios da função dirigente.
- **Elevar o desempenho dos dirigentes por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Gestão e Direção da Organização**, promovendo práticas que resultem em melhorias na eficiência organizacional, na sustentabilidade dos recursos e na eficácia na execução da missão institucional.
- **Fomentar a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas e éticas, com base nos valores e princípios da Administração Pública**, utilizando a competência **Gestão e Direção da Organização** para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Reforçar o alinhamento entre o desempenho dos dirigentes e os valores, missão e objetivos estratégicos da Administração Pública**, promovendo uma liderança orientada para resultados, pautada pela eficácia, eficiência, transparência e compromisso com o interesse público.
- **Promover a melhoria contínua, incentivando os dirigentes a atualizar e aprofundar a competência Gestão e Direção da Organização**, garantindo a capacidade de resposta a novos desafios e mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Gestão e Direção da Organização (GDO)

Definição

Definir a estrutura da Organização, atender aos processos organizacionais, identificar oportunidades de melhoria, gerir os recursos materiais de forma sustentada e os recursos humanos de forma equilibrada e favorável à criação de um ambiente de trabalho positivo.

Tipologia

Específica de Cargos Dirigentes.

Áreas de enquadramento da competência

Desenvolvimento

Relação com as outras competências

A competência **Gestão e Direção da Organização**, enquanto competência específica de cargos dirigentes, opera em articulação contínua com as restantes competências específicas de dirigentes, refletindo dimensões interdependentes e estruturantes da função dirigente. Está, no entanto, integrada num conjunto mais vasto de competências comportamentais, mantendo uma relação complementar e articulada com todas as competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se reforçam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública mais eficaz, coesa e centrada no interesse público.

Componentes

As três dimensões estruturantes da competência que contribuem para a sua definição, compreensão e aplicação, são:

Estrutura organizacional

Melhoria de processos

Gestão de recursos

Comportamentos

No quadro que se segue identificam-se os comportamentos que operacionalizam a competência **Gestão e Direção da Organização**, elencados segundo o seu grau de complexidade que traduz o respetivo nível de exigência. Esta graduação evidencia a forma como a competência atravessa os diferentes cargos de direção e traduz uma perspetiva de desenvolvimento contínuo das competências.

Componentes da Competência

	Estrutura organizacional (EO)	Melhoria de processos (MP)	Gestão de recursos (GR)
Níveis de exigência dos componentes	Comportamentos		
1	Apresenta alterações à estrutura da(s) unidade(s) orgânica(s) que gere, para assegurar a adaptação às circunstâncias.	Identifica oportunidades de melhoria nos processos específicos em que está envolvido/a e implementa ajustes para otimizar os resultados.	Estabelece as linhas orientadoras da execução das atividades que estão sob sua responsabilidade, tendo em consideração os recursos de que dispõe, os prazos de execução e o ambiente de trabalho.
2	Colabora na definição de estruturas organizacionais que considerem as necessidades e dinâmicas de partes específicas da Organização.	Fomenta a otimização de processos na(s) unidade(s) orgânica(s) que gere e antecipa melhorias necessárias, concebendo soluções de otimização com impacto noutra(s) unidade(s) orgânica(s).	Estima de forma realista e faz uma gestão rigorosa e eficiente dos recursos financeiros, materiais e humanos necessários na(s) unidade(s) orgânica(s) que gere, considerando os princípios de um desenvolvimento sustentável.
3	Participa na conceção de estruturas organizacionais que atendem às necessidades da Organização como um todo e promovem a eficiência e a sustentabilidade na consecução dos objetivos estratégicos.	Criar uma cultura de melhoria contínua na Organização, antecipando oportunidades de otimização com impacto global e incentivando a implementação de soluções de melhoria em todos os níveis da Organização.	Cria e implementa práticas que asseguram uma gestão eficaz, eficiente e sustentável dos recursos financeiros, materiais e humanos na Organização, visando a sustentabilidade e o sucesso da Organização como um todo.
4	Concebe ou redefine a estrutura organizacional, assegurando o seu alinhamento contínuo com a estratégia a longo prazo, as tendências e as melhores práticas a nível do ecossistema.	Concebe e implementa soluções de otimização no ecossistema, com o envolvimento das partes interessadas, e assegura a normalização de processos e o reconhecimento externo neste âmbito.	Cria estratégias que permitem otimizar a gestão de recursos em colaboração com outras entidades, assegurando sinergias e práticas sustentáveis a nível do ecossistema.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a aquisição e a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es), de forma gradual e crescente até alcançar o nível mais elevado.

Para efeitos de formação, sugere-se que a sua preparação tenha em conta os níveis de exigência, que correspondem aos diferentes graus de responsabilidade dos cargos:

- Nível 1: Dirigente Intermédio de 2.º grau
- Nível 2: Dirigente Intermédio de 1.º grau
- Nível 3: Dirigente Superior de 2.º grau
- Nível 4: Dirigente Superior de 1.º grau

Esta correspondência é apenas orientadora e visa apoiar a consistência das práticas formativas em função do impacto esperado no desempenho dos profissionais.

1.4. Áreas de Educação e Formação

345 - Gestão e Administração

1.5. Destinatários

Titulares de cargos de direção superior e de direção intermédia.

1.6. Modalidade

A formação pode ser desenvolvida em diferentes modalidades pedagógicas — presencial, *e-learning* ou mista — consoante os objetivos da ação, o perfil dos participantes e o contexto organizacional.

A escolha da modalidade deve garantir:

- Adequação ao público-alvo, de forma a assegurar interatividade e relevância para o exercício das funções;
- Qualidade da experiência de aprendizagem, com recurso a métodos que favoreçam a aplicação prática, a partilha de experiências e a reflexão crítica;
- Alinhamento com os objetivos pedagógicos, elegendo formatos que maximizem a transferência das aprendizagens para o contexto profissional.

Este referencial não prescreve um modelo único de formação, mas oferece uma estrutura metodológica flexível, adaptável a diferentes níveis de administração (central, regional e local), realidades organizacionais e formatos formativos.

Constitui um instrumento de referência para todos os organismos que promovem os cursos de Formação Avançada para a Administração Pública (FA>AP), sendo mobilizável tanto em ações formativas de longa duração, designadamente a formação profissional específica obrigatória para dirigentes da Administração Pública assegurada através dos cursos FA>AP para Dirigentes Superiores (FA>AP: Dirigentes Superiores) e FA>AP para Dirigentes Intermédios (FA>AP: Dirigentes Intermédios), como através dos cursos de curta duração destinados à atualização de Dirigentes (FA>AP: Atualização de Dirigentes).

Ao integrar a formação da competência nos cursos de Formação Avançada para a Administração Pública (FA>AP), importa considerar não apenas os princípios orientadores apresentados no ponto 1.1. do presente referencial, mas também os princípios de estruturação definidos no artigo 7.º da Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril, que estabelece que os cursos se estruturam em torno das áreas estratégicas de formação na Administração Pública previstas no artigo 19.º do Decreto -Lei n.º 86 -A/2016, de 29 de dezembro, de acordo com os seguintes princípios:

- a) A identificação de competências de liderança e gestão, com níveis de execução diferenciados, e funções específicas inerentes à natureza do cargo;
- b) A primazia do modelo por competências na abordagem formativa;
- c) A estrutura modular e por competências/resultados de aprendizagem, em resposta a desafios de política pública;
- d) A formação contínua com componente fundada na comunidade e partilha de boas práticas;
- e) A exploração dos conteúdos formativos através de métodos pedagógicos e abordagens inovadoras, enquanto fator diferenciador fundamental ou crítico de sucesso.

2. Estrutura curricular

2.1. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer ação formativa associada à competência **Gestão e Direção da Organização**, são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida. Assim, a formação desenvolvida assenta em pressupostos que garantem a sua adequação às exigências específicas do exercício da função dirigente e promove a mobilização prática da competência em contextos reais da Administração Pública.

2.1.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver nos Dirigentes da Administração Pública a competência específica Gestão e Direção da Organização, para conceber, liderar e transformar estruturas organizacionais alinhadas com as estratégias de longo prazo, promovendo a eficiência, a sustentabilidade e a capacidade de resposta das instituições públicas aos desafios atuais e futuros.

Objetivos específicos de aprendizagem

Os objetivos estruturam-se em **4 grandes linhas de ação**.

Promover uma visão integrada e estratégica da direção organizacional, capacitando os dirigentes para alinhar estrutura, processos e recursos com os objetivos institucionais e a criação de valor público:

- ❖ Reconhecer a relevância e o enquadramento estratégico da competência Gestão e Direção da Organização para o exercício de funções Dirigentes na Administração Pública.
- ❖ Caracterizar o papel dos dirigentes enquanto agentes de mudança responsáveis por transformar a estratégia em ação, por via da estrutura, dos processos e dos recursos.

Contribuir para a conceção, adaptação e alinhamento de estruturas organizacionais com a estratégia de longo prazo, tendo em conta as necessidades emergentes, o ecossistema institucional envolvente e princípios de eficiência, eficácia e sustentabilidade:

- ❖ Aplicar metodologias para conceber ou redefinir estruturas organizacionais alinhadas com a estratégia e adaptadas às tendências e desafios do ecossistema.
- ❖ Criar soluções que traduzam ou operacionalizem a estratégia institucional em estruturas organizacionais claras, compreensíveis e funcionalmente ligadas à ação dos serviços.
- ❖ Desdobrar os objetivos estratégicos em processos concretos e monitoráveis, assegurando que todos os níveis da organização compreendem e aplicam a estratégia nas suas práticas quotidianas.

Impulsionar a cultura de melhoria contínua e inovação na otimização dos processos organizacionais, incorporando práticas de monitorização interna e antecipação de oportunidades de transformação com impacto sistémico:

- ❖ Conceber mecanismos de monitorização e avaliação contínua do desempenho organizacional, assegurando a aprendizagem institucional, a melhoria da prestação de serviços públicos e o reconhecimento externo.
- ❖ Implementar práticas de inovação organizacional para resolver problemas persistentes e otimizar processos com base em evidências.
- ❖ Planear estratégias de envolvimento das partes interessadas na implementação de melhorias organizacionais, assegurando processos padronizados e orientados para a geração de valor público.

Impulsionar a gestão integrada, eficiente e responsável dos recursos humanos, financeiros, materiais e logísticos, promovendo sustentabilidade, equidade e a colaboração estratégica para a criação de valor público:

- ❖ Implementar estratégias de gestão eficiente e sustentável de recursos financeiros, materiais e humanos, incorporando princípios de ética, transparência e sustentabilidade.
- ❖ Mobilizar recursos no ecossistema institucional para potenciar sinergias e práticas colaborativas sustentáveis.
- ❖ Estabelecer parcerias estratégicas que reforcem a ação conjunta e a criação de valor público.

2.1.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

A mobilização da competência Gestão e Direção da Organização deve ser entendida de forma diferenciada em função do cargo dirigente.

Recomenda-se, por isso, que a definição dos recursos pessoais (conhecimentos, capacidades e atitudes) a desenvolver em contexto formativo, tenha em conta os níveis de exigência, que correspondem aos diferentes graus de responsabilidade dos cargos:

- Nível 1: Dirigente Intermédio de 2.º grau
- Nível 2: Dirigente Intermédio de 1.º grau
- Nível 3: Dirigente Superior de 2.º grau
- Nível 4: Dirigente Superior de 1.º grau

Esta correspondência constitui uma orientação de referência para orientar o desenho curricular e a planificação das atividades de aprendizagem, podendo ser ajustada em função dos contextos organizacionais e da especificidade dos perfis a desenvolver, de forma a assegurar que os comportamentos e resultados esperados estão alinhados com a complexidade e o impacto do cargo em causa.

Atitudes	Níveis de exigência
Análítica Interesse por reunir, analisar e interpretar factos e dados concretos para fundamentar os argumentos que apresenta, sustentar a execução das tarefas e ou a tomada de decisão.	Todos
Conscienciosa Determinação para levar as tarefas até ao fim, mostrando preocupação com a conclusão atempada do trabalho e com o cumprimento do planeado, mesmo perante desafios e dificuldades.	Todos
Crítica Avaliação da informação, antecipando dificuldades, riscos e potenciais erros.	Todos
De abertura à mudança Disposição para explorar e considerar novas experiências profissionais e testar novas abordagens e métodos de trabalho.	Todos
De compromisso com o interesse público Defesa e proteção sistemática do interesse público, presente na opção pela missão do serviço público e pelo respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.	Todos
Decidida Prontidão para tomar decisões de forma firme e determinada, dando resposta célere às situações que o exigem.	Todos
Estratégica Adoção de uma perspetiva abrangente e planeada, antecipando cenários e agindo de forma a alcançar objetivos de longo prazo alinhados com a visão, a estratégia e as metas futuras.	A partir do 3
Observadora Atenção aos detalhes e ao ambiente no sentido de compreender o contexto de atuação.	Todos
Organizadora Tendência para assumir o controlo, dirigir as atividades e dizer aos outros o que devem fazer para assegurar a resposta às situações.	Todos
Ponderada Orientação para analisar informação e refletir antes de tirar conclusões em determinada situação.	Todos
Íntegra Avaliação das situações sustentada em padrões éticos, prevenindo riscos e demonstrando uma conduta coerente e alinhada com os valores e os princípios do serviço público.	Todos

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Relevância da Gestão e Direção da Organização; Enquadramento estratégico da Gestão e Direção da Organização.	Identificar o impacto das decisões de gestão e direção na consecução dos objetivos institucionais.	Todos
	Identificar linhas de ação alinhadas com as políticas organizacionais e as prioridades estratégicas.	
	Reconhecer modelos de governança que favoreçam a articulação entre estrutura, processos e recursos.	
	Definir políticas e práticas organizacionais em função de mudanças no enquadramento estratégico.	
Tipos de direção organizacional; Estratégia de transformação organizacional; Impactos da gestão e direção organizacional no serviço público.	Identificar estilos de direção adequados a diferentes contextos e equipas.	Todos
	Identificar iniciativas de melhoria com base em diagnóstico organizacional.	
	Reconhecer os efeitos das práticas de gestão e direção na qualidade e eficácia dos serviços prestados.	
	Identificar processos e recursos para maximizar benefícios e minimizar impactos negativos na esfera pública.	
Definição e alteração de estruturas organizacionais.	Definir a estrutura orgânica.	Todos
	Descrever as responsabilidades dos departamentos e das funções dos colaboradores.	
	Descrever as relações entre as diferentes unidades orgânicas/ entidades.	
	Aplicar estratégias para criar mudanças na estrutura organizacional e promover eficiência e sustentabilidade na Organização.	
Processos, comunicação e alinhamento organizacional.	Traduzir objetivos estratégicos em estruturas operacionais, processos e objetivos operacionais.	A partir do 3
	Assegurar a aplicabilidade da estratégia de comunicação nos serviços.	
	Transmitir a missão da organização em reuniões de equipa.	
	Comunicar objetivos de forma inspiradora.	
	Integrar contributos alinhados com o propósito institucional.	
	Integrar contributos dos serviços operacionais na tomada de decisão.	
	Definir responsabilidades claras para a construção de uma cultura de responsabilização partilhada, incentivando a coesão e o trabalho colaborativo.	

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Monitorização e avaliação da qualidade; reconhecimento externo.	Definir orientações e prioridades estratégicas para a avaliação da qualidade alinhados com a missão e objetivos estratégicos.	A partir do 3
	Utilizar estratégias para garantir a implementação de sistemas de monitorização da qualidade.	
	Interpretar informação estratégica para identificar áreas críticas e antecipar necessidades de melhoria.	
	Decidir prioridades de intervenção com base em evidência fiável e relevante.	
	Dispor de indicadores robustos que permitam monitorizar o cumprimento da estratégia organizacional.	
	Assegurar o uso da avaliação como instrumento de transparência, aprendizagem e responsabilização.	
	Promover a autoavaliação organizacional como instrumento de melhoria contínua.	
Otimização de processos organizacionais; Transformação digital e suas implicações na inovação organizacional.	Promover o reconhecimento externo da organização.	Todos
	Mapear processos organizacionais e os seus objetivos utilizando ferramentas digitais (ex. ferramentas de modelagem de processos).	
	Identificar as competências técnicas e comportamentais que devem ser demonstradas na execução eficaz e eficiente dos processos.	
	Definir métricas para avaliar o desempenho dos processos organizacionais com tecnologias digitais.	
	Aplicar técnicas para identificar oportunidades de melhoria, inovação e eficiência nos processos, promovendo o envolvimento das partes interessadas internas e externas.	
	Integrar inovações digitais em processos-chave (ex. Inteligência Artificial, automação, <i>big data</i> , interoperabilidade com sistemas internos e externos) para otimizar processos.	
	Utilizar metodologias de melhoria contínua, com suporte digital, para otimizar processos.	
	Descrever as melhores práticas e tendências relacionadas com processos específicos.	
	Identificar as melhores práticas no uso de tecnologias emergentes em processos de gestão.	

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Gestão eficiente de recursos	Utilizar técnicas para analisar dados e alocar os recursos eficazmente.	A partir do 3
	Avaliar riscos, oportunidades e benefícios para tomar decisões ponderadas na gestão de recursos.	
	Aplicar métodos de planeamento e estimativa para otimizar a gestão de recursos financeiros, materiais e humanos.	
	Assegurar o desdobramento dos objetivos operacionais em objetivos individuais.	
	Promover a construção de referenciais de competências técnicas e gerir os RH por com base nas competências.	
Parcerias mobilizadoras e colaboração estratégica	Mapear organizações e redes, internas e externas, relevantes para o desenvolvimento da missão institucional.	A partir do 3
	Avaliar o potencial estratégico de parceiros internos e externos.	
	Criar parcerias mobilizadoras alinhadas com os objetivos institucionais.	
	Desenvolver relações institucionais orientadas para a colaboração estratégica e transformadora.	
	Avaliar o impacto e a relevância das parcerias ao longo do tempo.	
	Aplicar estratégias para promover práticas colaborativas entre serviços, entidades parceiras e representantes da sociedade civil.	

2.1.3. Conteúdo

1. Articulação entre estratégia, estrutura, processos e recursos;
2. Papel estratégico dos dirigentes na transformação organizacional;
3. Gestão estratégica;
4. Transformação da estratégia em ação;
5. Estrutura orgânica;
6. Processos, comunicação interna e alinhamento organizacional;
7. Cumprimento normativo e gestão da qualidade;
8. Inovação e criatividade na gestão;
9. Transformação digital;
10. Sustentabilidade, ética e transparência na gestão de recursos, gestão por competências.

Os conteúdos propostos para o desenvolvimento da competência **Gestão e Direção da Organização** concretizam e aprofundam as áreas temáticas previstas na Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril, assegurando a sua conformidade legal e relevância pedagógica. Estes conteúdos devem ser entendidos como orientações para a prática formativa, permitindo operacionalizar, de forma ajustada ao contexto e ao nível de exigência do cargo dirigente, as áreas temáticas definidas nos anexos da Portaria.

No caso da competência **Gestão e Direção da Organização**, a sua concretização formativa deve articular-se diretamente com as áreas temáticas previstas para cada nível dirigente:

Dirigentes Superiores (conforme Anexo I da Portaria): Quadro normativo da Administração Pública; Valorização do interesse e do serviço público; Desafios contemporâneos; Prospetiva, planeamento e gestão estratégica; Liderança e gestão de equipas; Transparência e prestação de contas na Administração Pública; Qualidade, inovação e gestão da mudança.

Dirigentes Intermédios (conforme Anexo II da Portaria): Quadro normativo da Administração Pública; Desafios da gestão pública; Liderança e gestão de pessoas; Gestão de projetos; Gestão de recursos e logística; Governo digital; Administração financeira e contabilidade pública; Compras e contratos públicos; Redes e trabalho colaborativo.

A correspondência entre os conteúdos propostos e as áreas temáticas da Portaria encontra-se sistematizada nos quadros em anexo, constituindo um exemplo de articulação possível, de carácter exemplificativo e não taxativo.

No caso dos programas de atualização, previstos na Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril, sempre que se considere relevante integrar a formação da competência nessa modalidade, a sua conceção deve apoiar-se no Referencial de Formação da competência, de forma a responder às necessidades emergentes de atualização de conhecimentos e competências dos dirigentes e a assegurar pertinência face às exigências atuais da gestão pública.

Já nas formações autónomas, que não se encontram abrangidas por aquela Portaria, deve igualmente tomar-se como única referência o Referencial de Formação da competência.

2.1.4. Resultados esperados no desempenho

Definir a estrutura da Organização, atender aos processos organizacionais, identificar oportunidades de melhoria, gerir os recursos materiais de forma sustentada e os recursos humanos de forma equilibrada e favorável à criação de um ambiente de trabalho positivo.



3. Abordagem Pedagógica

A abordagem pedagógica proposta neste referencial alinha-se com os princípios estabelecidos na Portaria n.º 103/2023, que regula a Formação Avançada para o Exercício de Funções Dirigentes (FA>AP), e com os princípios definidos no ReCAP. Trata-se de uma abordagem integrada, na medida em que valoriza o desenvolvimento articulado de conhecimentos, capacidades e atitudes, relacionando-os com situações reais de exercício da função dirigente. Trata-se de uma abordagem ativa e reflexiva centrada na mobilização prática das competências necessárias ao exercício da função dirigente, promovendo aprendizagens significativas e transferíveis para o contexto de trabalho.

Aprendizagem centrada no participante

Parte-se do pressuposto de que os dirigentes públicos possuem saberes acumulados, experiências diferenciadas e elevados níveis de autonomia. A formação deve, por isso, criar condições para que estes profissionais explorem, confrontem e aprofundem os seus modelos mentais, revejam práticas e mobilizem novos comportamentos em contextos desafiantes, críticos e realistas.

Nesse contexto, valoriza-se uma aprendizagem centrada no participante, ativa e participativa, contextualizada na realidade da Administração Pública e orientada para a aplicação prática das aprendizagens.

A partilha entre pares, baseada na diversidade de percursos e experiências dos participantes, é valorizada como um recurso pedagógico essencial para promover a troca estruturada de experiências e de aprendizagens colaborativas, significativas e orientadas para a prática.

Metodologias ativas e participativas

Sustentada na valorização da aplicabilidade prática das aprendizagens e no potencial formativo da colaboração entre pares, esta abordagem propõe o uso de metodologias que favorecem a articulação entre conhecimento, ação e reflexão, como por exemplo:

- ❖ Análise de casos reais relacionados à gestão pública;
- ❖ Resolução de problemas complexos, inspirados em desafios reais da Administração Pública;
- ❖ Simulações e *role-playing*;
- ❖ *World café* para debate colaborativo de temas críticos;
- ❖ Laboratórios de experimentação estratégica, enquanto espaços de aprendizagem colaborativa, orientados para simular cenários futuros, testar hipóteses de decisão e explorar soluções inovadoras para problemas da Administração Pública;
- ❖ Dilemas éticos, para estimular a reflexão sobre valores, responsabilidade pública e tomada de decisão.

Estas estratégias têm como objetivo desenvolver o pensamento crítico, a tomada de decisão informada, a aprendizagem entre pares e a capacidade de liderança em contextos exigentes.

Foco na transferência para o contexto real

A aprendizagem deve traduzir-se em mudanças efetivas no desempenho profissional. Para isso, são adotadas estratégias como:

- ❖ Mentoria entre pares, tutoria e *coaching* individualizado;
- ❖ Planos de ação e compromisso com a mudança, para sustentar a aplicação das aprendizagens no contexto organizacional;
- ❖ Planos de Desenvolvimento Individual, que orientam a aplicação prática das aprendizagens no contexto organizacional de cada dirigente;
- ❖ *Debriefing* estruturado e *feedback* contínuo, integrados como momentos de reflexão que facilitam a ligação entre as atividades formativas e a prática profissional.

Estas práticas, fundamentadas numa lógica de desenvolvimento reflexivo e personalização da aprendizagem, contribuem para reforçar a aprendizagem significativa e criar oportunidades para que os dirigentes reconheçam, pratiquem e aperfeiçoem o seu desempenho, num processo contínuo e contextualizado, potenciando também a mudança organizacional.

Para além da dimensão individual, incentiva-se também a aprendizagem colaborativa como estratégia para consolidar saberes e potenciar a mudança organizacional, através da co-construção de soluções aplicáveis à realidade dos participantes.

Flexibilidade e adaptação

Em linha com os princípios de flexibilidade, relevância e autonomia, esta abordagem deve ser ajustada ao perfil dos participantes, ao contexto e à modalidade adotada. Não se estabelece um modelo único, mas sim uma orientação metodológica coerente com os comportamentos definidos no ReCAP, promotora de uma aprendizagem significativa, personalizada e contextualizada, que contribua para uma liderança pública mais capacitada, reflexiva e orientada para o interesse público.

Envolvimento de profissionais com experiência prática e relevância institucional

A participação de facilitadores com experiência na Administração Pública, conhecedores dos desafios concretos da função dirigente, contribui para a criação de ambientes de aprendizagem ativos, colaborativos e reflexivos. A sua atuação envolve o desenho e dinamização de atividades formativas que estimulam a análise crítica, a partilha de experiências e a aplicação prática dos conteúdos em contextos reais.

Complementarmente, a participação de especialistas em temáticas críticas, com percursos profissionais reconhecidos e valorizados, contribui para enriquecer o processo formativo com perspetivas externas, experiências vividas e testemunhos inspiradores. Recomenda-se o envolvimento de profissionais com um *know-how* validado na prática, com provas dadas nas suas áreas de intervenção, cuja credibilidade e legitimidade são reconhecidas pelos participantes. Estas intervenções reforçam a ligação entre os objetivos pedagógicos e os desafios reais e funcionam também como fontes de motivação, envolvimento e orientação prática.

Esta abordagem pedagógica visa formar dirigentes públicos mais preparados, reflexivos e comprometidos com o interesse público, promovendo a partilha de saberes, a construção colaborativa de soluções e a mobilização de competências para uma liderança mais eficaz e transformadora.

4. Recursos

A transferência das aprendizagens para o contexto profissional exige que as ações formativas mobilizem, de forma articulada, recursos pedagógicos, tecnológicos e humanos, selecionados em função das competências e comportamentos definidos no ReCAP.

Os recursos pedagógicos devem apoiar metodologias ativas e situadas, partindo de situações reais do contexto da Administração Pública. A sua seleção deve promover o envolvimento crítico dos participantes, a experimentação, a resolução de problemas, promovendo a construção colaborativa de soluções aplicáveis, e incentivando também a aprendizagem entre pares.

Os recursos tecnológicos, as plataformas de aprendizagem e as ferramentas colaborativas, devem ser usados para reforçar a acessibilidade, a interatividade e a continuidade da aprendizagem, adaptando-se à modalidade formativa adotada. Neste contexto, destaca-se o papel da Comunidade de Práticas do FA>AP (Comunidade PRATIC_AP) como espaço de colaboração, reflexão e disseminação de práticas entre dirigentes. Para além da Comunidade PRATIC_AP, podem ser mobilizados recursos multimédia, simuladores ou ambientes virtuais que favoreçam a partilha de experiências e a aplicação prática.

Recomenda-se o envolvimento de profissionais especializados, como facilitadores pedagógicos, especialistas temáticos, convidados institucionais, tutores ou *coaches*. Para além do seu contributo técnico, estes profissionais desempenham um papel essencial na mediação da aprendizagem, no enquadramento crítico dos conteúdos e na contextualização organizacional das competências trabalhadas, reforçando a ligação entre a formação e os desafios reais do exercício da função dirigente.

Em conjunto, estes recursos garantem a qualidade, relevância e aplicabilidade prática da formação, favorecendo a consolidação dos comportamentos esperados e a sua transferência para o exercício da função dirigente.



5. Avaliação

Em linha com as orientações da Portaria n.º 103/2023, que regula a Formação Avançada para o Exercício de Funções Dirigentes, propõe-se uma abordagem que assegura que a avaliação permite comprovar se os participantes são capazes de aplicar, com eficácia, os comportamentos esperados no desempenho das suas funções em contextos reais da Administração Pública.

Assim, a avaliação é composta por componentes diagnósticos, formativos e sumativos, que se complementam no acompanhamento do processo de aprendizagem, constituindo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação diagnóstica**, ocorre em momentos iniciais ou de transição ao longo do percurso formativo. **Permite identificar o ponto de partida de cada dirigente, estimulando a autorreflexão e maior consciencialização das áreas a desenvolver.** Este momento de autoanálise contribui para uma maior responsabilização individual, para o alinhamento entre as necessidades percebidas e o desenvolvimento da competência. Pode assumir a forma de questionários de autorreflexão, exercícios de autoavaliação orientada ou breves simulações que convidem os participantes a confrontar o seu desempenho com os comportamentos definidos no ReCAP.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, centra-se no *feedback* contínuo, na reflexão crítica e na autorregulação da aprendizagem. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho. Pode recorrer a instrumentos como grelhas de observação, *feedback* estruturado, portfólios de aprendizagem, momentos de partilha e análise de práticas, entre outras alternativas que fomentem a consciência do progresso e a melhoria contínua.

A **avaliação sumativa**, conclui o percurso formativo. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. A sua principal função é aferir se os participantes são capazes de mobilizar as competências adequadas em situações relevantes e exigentes da prática dirigente. Assim, deve incluir instrumentos que permitam verificar a aplicação efetiva da competência em contextos realistas, tais como projetos de aplicação, simulações de tomada de decisão, exercícios de *role-play* com *feedback* estruturado, relatórios reflexivos sobre experiências concretas, resolução de problemas complexos ou análise crítica de casos práticos.



Em qualquer modalidade (presencial, mista ou *e-learning*), a avaliação deve manter coerência com os objetivos da ação e com os princípios pedagógicos definidos neste referencial: aplicabilidade prática, flexibilidade, participação ativa e compromisso com o desenvolvimento contínuo. A avaliação é, assim, parte integrante da aprendizagem, um estímulo à autossuperação e uma ferramenta de reforço da qualidade da liderança pública.

5.1. Certificação

A certificação assume-se como o reconhecimento formal de que os participantes atingiram os padrões de competência esperados para o exercício de funções dirigentes. Mais do que um resultado final, a certificação garante a qualidade do percurso formativo e a sua relevância prática para a Administração Pública.

Certificação no âmbito da FA>AP

Quando integrada na Formação Avançada para o Exercício de Funções Dirigentes (FA > AP), a certificação obedece ao disposto no artigo 8.º da Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril. Nestes casos, a certificação assume carácter formal e vinculativo, garantindo que o dirigente concluiu com aproveitamento uma formação que respeita os referenciais oficiais.

Certificação em formação autónoma

Nos contextos em que a formação é dinamizada de forma autónoma por entidades devidamente autorizadas, a atribuição de certificação mantém a mesma exigência de rigor e qualidade.

Nestes casos, a certificação constitui-se como evidência do desenvolvimento efetivo da competência e deve assegurar que o processo de avaliação comprova, de forma robusta e transparente, a aquisição e a aplicação prática da competência em contexto profissional, em conformidade com os comportamentos definidos no ReCAP.

Para obter a certificação, o participante deve concluir com sucesso a unidade, demonstrando progressos consistentes ao longo do percurso formativo e atingindo uma percentagem mínima de 50%.

A certificação deve resultar, não apenas da prova final, mas também do envolvimento ativo nos momentos de avaliação diagnóstica e formativa, que contribuem para a consolidação e transferência das aprendizagens para a prática profissional.

A atribuição da certificação deve respeitar um conjunto de requisitos mínimos:

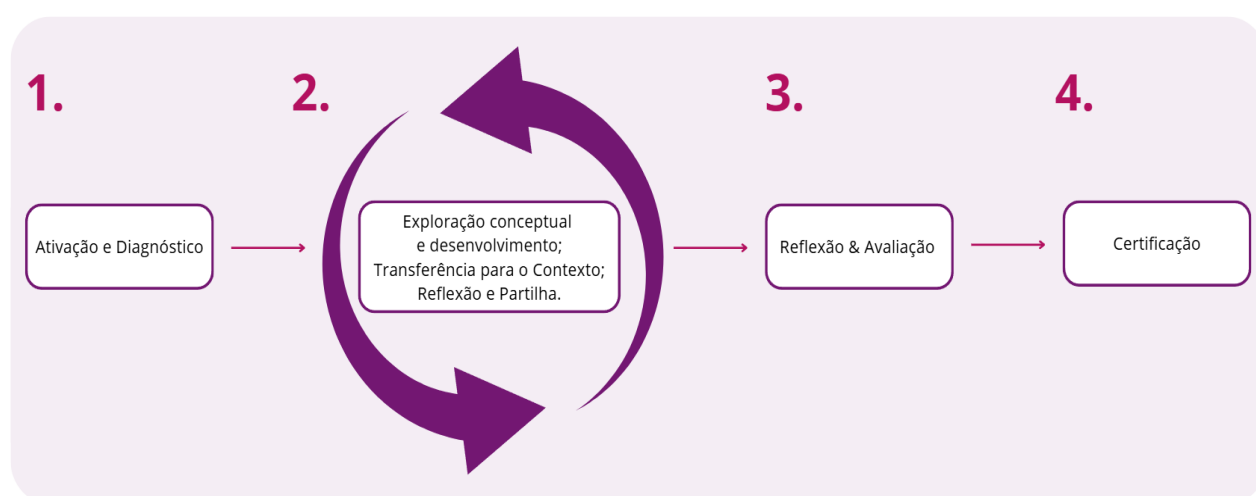
- ❖ Assegurar a participação ativa do formando e o cumprimento de uma assiduidade adequada;
- ❖ Integrar momentos de avaliação diagnóstica, formativa e sumativa, de forma coerente;
- ❖ Recorrer a instrumentos que permitam comprovar, de forma válida e transparente, a aplicação prática da competência;
- ❖ Considerar a aprendizagem colaborativa como parte do processo de certificação.

As entidades formadoras dispõem de flexibilidade para definir os instrumentos específicos, os limiares de desempenho e os formatos de avaliação, desde que respeitem estes princípios e garantam a qualidade, a credibilidade e a relevância da certificação para a Administração Pública.

6. Operacionalização do Referencial

A operacionalização desta formação foi desenhada para garantir a mobilização prática das competências essenciais para a função dirigente. Alinhada com as diretrizes da Portaria n.º 103/2023 e com os princípios do Referencial, esta abordagem é ativa, reflexiva e centrada no participante, reconhecendo a sua experiência prévia como um ponto de partida valioso para a aprendizagem.

O percurso formativo deve ser estruturado em quatro fases interligadas que se complementam para garantir uma aprendizagem contínua e a transferência efetiva das competências para o contexto de trabalho.



1. Ativação e diagnóstico

O percurso começa com uma fase de diagnóstico. Aqui, os participantes são incentivados à autoanálise, identificando os seus pontos fortes e as áreas a desenvolver. Este é um momento crucial de autorreflexão que estimula a responsabilidade individual e serve de base para a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual.

2. Exploração e desenvolvimento

Esta fase é o núcleo da formação, promovendo uma aprendizagem ativa, colaborativa e reflexiva. Funciona como um ciclo contínuo que integra desenvolvimento conceptual, transferência para o contexto de trabalho, reflexão crítica e partilha coletiva de experiências. Através de metodologias participativas, os participantes aprofundam aprendizagens e constroem soluções em conjunto, beneficiando da diversidade de perspetivas e práticas. É também nesta etapa que aplicam e ajustam os seus Planos de Desenvolvimento Individual, transformando a aprendizagem em ação no seu contexto profissional e enriquecendo o processo com contributos mútuos.

3. Reflexão e avaliação

A avaliação, em todas as suas vertentes, é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento contínuo da competência e a sua aplicação prática. Privilegiam-se os momentos de avaliação contínua e formativa, com o objetivo de permitir que os participantes identifiquem áreas de melhoria e ajustem o seu desempenho ao longo do processo, bem como validar se os participantes são capazes de aplicar as aprendizagens e mobilizar a competência de forma eficaz no seu contexto profissional.

4. Certificação

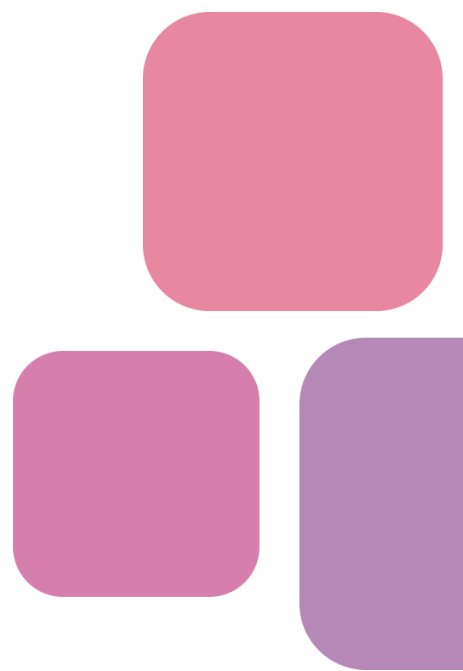
A certificação reflete a capacidade do dirigente de aplicar as aprendizagens no seu contexto profissional, reforçando a qualidade da liderança pública.

7. Referências

- Blackman, R. (2009). *Project cycle management* (2nd ed.). Tearfund.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2020). Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 209-229.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Latham, A. (2016, May 15). 8 signs of a great non-profit strategy. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/annlatham/2016/05/15/8-signs-of-a-great-non-profit-strategy/?sh=3a06ecb46b56>
- Locke, E. A., & Latham, G. (1994). *A motivational technique that works*. Prentice-Hall.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275.
- Portaria nº 214/2024/1, de 20 de setembro. *Diário da República* nº 183 – 1.ª série.
- Portaria nº 103/2023, de 12 de abril. *Diário da República*, 1.ª série, nº 183, 12-04-2023.
- Prosper Strategies. (2022, October 19). *How to write a nonprofit vision statement that will truly shape your future*. <https://prosper-strategies.com/write-nonprofit-vision-statement-will-truly-shape-future/>
- Schiefer, U., Bal-Dobel, L., Batista, A., Dobel, R., Nogueira, J., & Teixeira, P. (2006). *MAPA – Manual de planeamento e avaliação de projetos*. Principia.
- Tusa, J. (2020). *On board: The insider's guide to surviving life in the boardroom*. Bloomsbury Publishing.

Anexo 1

Correspondência entre os
conteúdos propostos no
Referencial de Formação e as
áreas temáticas previstas na
FA>AP para Dirigentes Superiores

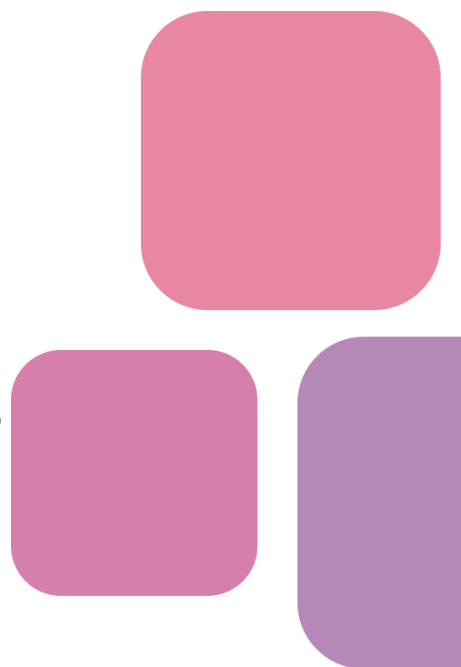


Áreas Temáticas FA>AP Dirigentes Superiores (Portaria n.º 103/2023)

Conteúdos propostos	Quadro normativo da Administração Pública;	Valorização do interesse e do serviço público;	Desafios contemporâneos;	Prospetiva, planeamento e gestão estratégica;	Liderança e gestão de equipas;	Transparência e prestação de contas na Administração Pública;	Qualidade, inovação e gestão da mudança;	Marketing e comunicação pública.
Articulação entre estratégia, estrutura, processos e recursos.			✓	✓			✓	
Papel estratégico dos dirigentes na transformação organizacional.			✓	✓	✓		✓	
Gestão estratégica; Transformação da estratégia em ação; Estrutura Orgânica.			✓	✓			✓	
Processos, comunicação interna e alinhamento organizacional.					✓		✓	
Cumprimento normativo e gestão da qualidade.	✓					✓	✓	
Inovação e criatividade na gestão. Transformação digital.			✓				✓	
Sustentabilidade, ética e transparência na gestão de recursos, gestão por competências.		✓			✓	✓	✓	
Ecosistema de entidades parceiras mobilizadoras.			✓	✓			✓	

Anexo 2

Correspondência entre os
conteúdos propostos no
Referencial de Formação e as
áreas temáticas previstas na
FA>AP para Dirigentes Intermédios



Áreas Temáticas FA>AP Dirigentes Intermédios (Portaria n.º 103/2023)

Conteúdos propostos	Quadro normativo da Administração Pública	Valorização do interesse e do serviço público	Desafios da gestão pública.	Monitorização e avaliação de políticas	Liderança e gestão de pessoas	Avaliação de desempenho	Gestão de projetos	Gestão de recursos e logística	Governo digital	Administração financeira e contabilidade pública	Compras e contratos públicos	Redes e trabalho colaborativo
Articulação entre estratégia, estrutura, processos e recursos.			✓				✓	✓				
Papel estratégico dos dirigentes na transformação organizacional.			✓		✓		✓					✓
Gestão estratégica; Transformação da estratégia em ação; Estrutura Orgânica.			✓				✓	✓				
Processos, comunicação interna e alinhamento organizacional.					✓		✓					✓
Cumprimento normativo e gestão da qualidade.	✓						✓					
Inovação e criatividade na gestão. Transformação digital.			✓				✓		✓			
Sustentabilidade, ética e transparência na gestão de recursos, gestão por competências.					✓		✓	✓		✓	✓	
Ecossistema de entidades parceiras mobilizadoras.			✓				✓				✓	✓

Referencial de Formação

Competência específica de cargo de dirigente

Visão Estratégica



Equipa técnica
Vanina Marcelino
Lurdes Alves

Especialista de conteúdo
Pedro Gouveia

Índice

1. Enquadramento	113
1.1. Princípios orientadores	115
1.2. Finalidades	117
1.3. Identificação e contextualização da competência	118
1.5. Destinatários	122
1.6. Modalidade	122
2. Estrutura curricular	124
2.1. Componentes formativos	124
2.1.1. Objetivos	124
2.1.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	126
2.1.3. Conteúdo	130
2.1.4. Resultados esperados no desempenho	131
3. Abordagem Pedagógica	132
4. Recursos	135
5. Avaliação	136
5.1. Certificação	137
6. Operacionalização do Referencial	139
7. Referências	141
Anexo 1 Correspondência entre os conteúdos propostos no Referencial de Formação e as áreas temáticas previstas na FA>AP para Dirigentes Superiores	142
Anexo 2 Correspondência entre os conteúdos propostos no Referencial de Formação e as áreas temáticas previstas na FA>AP para Dirigentes Intermédios	144



1. Enquadramento

A modernização e eficiência da Administração Pública dependem da capacitação contínua dos seus trabalhadores, não apenas em termos técnicos, mas também no desenvolvimento de competências comportamentais que permitam a adaptação a um ambiente dinâmico e a prestação de um serviço público de excelência. Em resposta a essa necessidade, foram estabelecidos dois marcos fundamentais: o Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP), aprovado pela Portaria n.º 214/2024, de 20 de setembro, e a Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, que regulamenta as competências comportamentais de natureza transversal dos trabalhadores integrados em carreiras com graus de complexidade funcional 1, 2 e 3 e das competências específicas dos titulares dos cargos de direção intermédia.

O Referencial de Formação da competência **Visão Estratégica** é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o ReCAP e com o disposto na Portaria n.º 103/2023 de 12 de abril, que regula os cursos FA>AP (Formação Avançada para a Administração Pública) dirigidos a dirigentes superiores e intermédios. Tem um papel de “quadro de referência” orientador, mas não prescritivo, garantindo a ligação entre o ReCAP e os programas de formação a desenvolver dando, por um lado, consistência, coerência e qualidade ao sistema e, por outro, flexibilidade ao nível da conceção e execução dos programas das ações de formação, que não substitui. Define, de forma macro, um conjunto de conhecimentos, capacidades e atitudes que deve ser adquirido ou desenvolvido na formação e estabelece um conjunto de orientações, objetivos, conteúdos, princípios pedagógicos, metodologias e critérios para a conceção, execução e avaliação das ações de formação.

Os programas de formação são a concretização específica e prática do referencial de formação e permitem a adaptação a diferentes contextos e abordagens aos temas, desde que se garanta o alinhamento com os referenciais (de competências e de formação).

O Referencial de Formação deve perdurar no tempo e ser revisto quando o ReCAP for revisto.

A competência **Visão Estratégica** insere-se nesse contexto, constituindo um dos pilares centrais do desempenho dirigente no setor público, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como garantir a condução estratégica das organizações, a mobilização de equipas e a criação de valor público, tendo em vista que os serviços prestados à sociedade sejam realizados com excelência, ética e compromisso com o interesse público. Assim, no contexto atual da Administração Pública, marcado por uma crescente exigência de transparência, eficiência e responsabilidade, a

competência **Visão Estratégica** é uma competência específica de cargos dirigentes, aplicando-se aos respetivos titulares.

Este referencial de formação tem como objetivo fornecer diretrizes claras para a criação e implementação de programas de formação que promovam o desenvolvimento da competência **Visão Estratégica**, estabelecida nos documentos regulamentares e alinhada com os valores, missão e objetivos estratégicos da Administração Pública Portuguesa. Será, portanto, uma ferramenta fundamental para assegurar que os programas de formação estejam alinhados com a competência, promovendo o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores e a melhoria do serviço público.

Constitui o ponto de partida para o desenvolvimento da competência **Visão Estratégica**, sendo concebido para atender às necessidades específicas dos diferentes níveis dos cargos dirigentes e garantir que todos os dirigentes, independentemente das suas responsabilidades, possam desenvolver e aplicar a competência de forma eficaz nos seus contextos de trabalho.

Foi desenvolvido com base na premissa de que o desenvolvimento de competências é um processo contínuo, crucial para garantir que os dirigentes da Administração Pública estejam permanentemente preparados para enfrentar os desafios e as mudanças no seu ambiente de trabalho. Portanto, prevê a necessidade de formação contínua ao longo da vida, e uma postura proativa dos trabalhadores para aprofundar, atualizar e expandir os seus conhecimentos, capacidades e atitudes ao longo da carreira. Esta progressão pode ser alcançada através de formações subsequentes no âmbito do ReCAP ou outras iniciativas de desenvolvimento profissional, assegurando que os titulares de cargos dirigentes se mantêm alinhados com as novas exigências e desafios do seu contexto.

1.1. Princípios orientadores

A formação segue os seguintes princípios orientadores.

Autorregulação e autonomia

Estimula a capacidade dos dirigentes para diagnosticar e gerir o seu próprio processo de aprendizagem, assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento contínuo e pela mobilização das competências adquiridas no contexto profissional.

Relevância e aplicabilidade

As abordagens pedagógicas focam-se na relevância dos conteúdos para o contexto profissional, assegurando que as competências são aplicáveis no dia a dia e as aprendizagens transferíveis para a execução das funções.

Adaptação e flexibilidade

As abordagens pedagógicas proporcionam uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo, às necessidades e aos contextos específicos de cada dirigente, respeitando a diversidade de experiências, percursos profissionais e desafios organizacionais.

Reflexão crítica e melhoria contínua

Promove a análise ponderada de decisões e comportamentos, incentivando a identificação de oportunidades de melhoria e a capacidade de adaptação a contextos complexos e exigentes.

Aprendizagem colaborativa

Incentiva a criação de redes e comunidades de prática entre dirigentes, promovendo a troca de experiências, partilha de boas práticas, a aprendizagem entre pares e a construção colaborativa de conhecimento e soluções relevantes para os desafios da Administração Pública.

Inovação pedagógica

Privilegia métodos e abordagens pedagógicas inovadoras como fatores críticos de sucesso para uma formação mais envolvente, eficaz e transformadora, incorporando abordagens que potenciam a experimentação, a resolução criativa de problemas e o pensamento estratégico, fortalecendo a capacidade de liderar processos de mudança e inovação na Administração Pública.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência Visão Estratégica nas atividades dos titulares de cargos dirigentes da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados se traduzam em práticas observáveis e eficazes nos diferentes domínios da função dirigente.
- **Elevar o desempenho dos dirigentes por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Visão Estratégica**, promovendo práticas que resultem em melhorias no alinhamento entre políticas públicas, estratégia, execução e criação de valor público sustentável.
- **Fomentar a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas e éticas, com base nos valores e princípios da Administração Pública**, utilizando a competência Visão Estratégica para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Reforçar o alinhamento entre o desempenho dos dirigentes e os valores, missão e objetivos estratégicos da Administração Pública**, promovendo uma liderança orientada para resultados, pautada pela eficácia, eficiência, transparência e compromisso com o interesse público.
- **Promover a melhoria contínua, incentivando os dirigentes a atualizar e aprofundar a competência Visão Estratégica**, garantindo a capacidade de resposta a novos desafios e mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Visão Estratégica (VE)

Definição

Pensar de forma abrangente e antecipar questões relevantes com impacto no sucesso atual e na sustentabilidade futura da Organização, desenvolver estratégias para atingir objetivos críticos e maximizar os resultados, transmitir a visão, objetivos e estratégias da Organização e promover ativamente o alinhamento da Organização com as estratégias do Governo.

Tipologia

Específica de Cargos Dirigentes.

Áreas de enquadramento da competência

Desenvolvimento

Relação com as outras competências

A competência **Visão Estratégica**, enquanto competência específica de cargos dirigentes, opera em articulação contínua com as restantes competências específicas de dirigentes, refletindo dimensões interdependentes e estruturantes da função dirigente. Está, no entanto, integrada num conjunto mais vasto de competências comportamentais, mantendo uma relação complementar e articulada com todas as competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se reforçam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública mais eficaz, coesa e centrada no interesse público.

Componentes

As três dimensões estruturantes da competência que contribuem para a sua definição, compreensão e aplicação são:

Pensamento estratégico

Planeamento estratégico

Prossecução da estratégia

Comportamentos

No quadro que se segue identificam-se os comportamentos que operacionalizam a competência **Visão Estratégica**, elencados segundo o seu grau de complexidade que traduz o respetivo nível de exigência. Esta graduação evidencia a forma como a competência atravessa os diferentes cargos de direção e traduz uma perspetiva de desenvolvimento contínuo das competências.

Componentes da Competência

	Pensamento estratégico (PeE)	Planeamento estratégico (PIE)	Prosseção da estratégia (PrE)
Níveis de exigência dos componentes	Comportamentos		
1	Identifica um conjunto diverso de assuntos relacionados com o seu âmbito de atuação, reconhecendo problemas e oportunidades com impacto no sucesso da(s) sua(s) unidade(s) orgânica(s).	Mantém-se informado sobre as orientações estratégicas da Organização, alinhando os objetivos da(s) unidade(s) orgânica(s) com as referidas orientações.	Alinha os objetivos dos trabalhadores com a estratégia organizacional e põe em evidência o contributo de cada um na respetiva concretização.
2	Demonstra uma perspetiva abrangente dos assuntos relacionados com o seu âmbito de atuação, identificando problemas e oportunidades com impacto no sucesso atual e na sustentabilidade futura.	Define estratégias para maximizar os resultados a curto e médio prazo da(s) unidade(s) orgânica(s) que gere, alinhadas com a missão e a visão da Organização, consultando as partes interessadas e tendo em conta os problemas e as oportunidades identificadas.	Comunica às equipas as linhas orientadoras estratégicas, assegurando o alinhamento na(s) unidade(s) orgânica(s) que gere, e identifica as conexões, redes relacionais e parcerias que possam ter um papel facilitador a sua concretização.
3	Apresenta uma perspetiva abrangente e integrada dos assuntos relacionados com a Organização, mostrando compreendê-la como um todo, e identificando problemas e oportunidades com impacto no sucesso e na sustentabilidade futura da Organização.	Desenvolve estratégias de forma participativa e com base em evidências, para maximizar os resultados a curto, médio e longo prazo da Organização, tendo em conta necessidades, desafios e oportunidades identificadas.	Avalia e controla a execução dos planos estratégicos a implementar para concretizar os objetivos, adotando os instrumentos necessários para o efeito, potenciando a transformação digital e reforçando o alinhamento com a visão e a estratégia da Organização e do Governo.
4	Articula uma visão prospetiva global e coerente, integrando de forma abrangente o contexto interno e externo da Organização, incluindo tendências e contingências futuras, e antecipando ameaças e oportunidades com impacto no sucesso e na sustentabilidade futura do ecossistema.	Desenvolve estratégias para maximizar os resultados a curto, médio e longo prazo da Administração Pública, tendo em conta as estratégias do Governo, a participação das partes interessadas, as redes nacionais e internacionais em que se insere, assim como as tendências e as contingências futuras.	Cria estratégias e iniciativas para divulgar a visão, objetivos e estratégias da Organização interna e externamente e para promover o alinhamento com os mesmos e com as estratégias do Governo nos vários níveis da Organização.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a aquisição e a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es), de forma gradual e crescente até alcançar o nível mais elevado.

Para efeitos de formação, sugere-se que a sua preparação tenha em conta os níveis de exigência, que correspondem aos diferentes graus de responsabilidade dos cargos:

- Nível 1: Dirigente Intermédio de 2.º grau
- Nível 2: Dirigente Intermédio de 1.º grau
- Nível 3: Dirigente Superior de 2.º grau
- Nível 4: Dirigente Superior de 1.º grau

Esta correspondência é apenas orientadora e visa apoiar a consistência das práticas formativas em função do impacto esperado no desempenho dos profissionais.

1.4. Áreas de Educação e Formação

345 - Gestão e Administração

1.5. Destinatários

Titulares de cargos de direção superior e de direção intermédia.

1.6. Modalidade

A formação pode ser desenvolvida em diferentes modalidades pedagógicas — presencial, *e-learning* ou mista — consoante os objetivos da ação, o perfil dos participantes e o contexto organizacional.

A escolha da modalidade deve garantir:

- Adequação ao público-alvo, de forma a assegurar interatividade e relevância para o exercício das funções;
- Qualidade da experiência de aprendizagem, com recurso a métodos que favoreçam a aplicação prática, a partilha de experiências e a reflexão crítica;
- Alinhamento com os objetivos pedagógicos, elegendo formatos que maximizem a transferência das aprendizagens para o contexto profissional.

Este referencial não prescreve um modelo único de formação, mas oferece uma estrutura metodológica flexível, adaptável a diferentes níveis de administração (central, regional e local), realidades organizacionais e formatos formativos.

Constitui um instrumento de referência para todos os organismos que promovem os cursos de Formação Avançada para a Administração Pública (FA>AP), sendo mobilizável tanto em ações formativas de longa duração, designadamente a formação profissional específica obrigatória para dirigentes da Administração Pública assegurada através dos cursos FA>AP para Dirigentes Superiores (FA>AP: Dirigentes Superiores) e FA>AP para Dirigentes Intermédios (FA>AP: Dirigentes Intermédios), como através dos cursos de curta duração destinados à atualização de Dirigentes (FA>AP: Atualização de Dirigentes).

Ao integrar a formação da competência nos cursos de Formação Avançada para a Administração Pública (FA>AP), importa considerar não apenas os princípios orientadores apresentados no ponto 1.1. do presente referencial, mas também os princípios de estruturação definidos no artigo 7.º da Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril, que estabelece que os cursos se estruturam em torno das áreas estratégicas de formação na Administração Pública previstas no artigo 19.º do Decreto -Lei n.º 86 -A/2016, de 29 de dezembro, de acordo com os seguintes princípios:

- a) A identificação de competências de liderança e gestão, com níveis de execução diferenciados, e funções específicas inerentes à natureza do cargo;
- b) A primazia do modelo por competências na abordagem formativa;
- c) A estrutura modular e por competências/resultados de aprendizagem, em resposta a desafios de política pública;
- d) A formação contínua com componente fundada na comunidade e partilha de boas práticas;
- e) A exploração dos conteúdos formativos através de métodos pedagógicos e abordagens inovadoras, enquanto fator diferenciador fundamental ou crítico de sucesso.

2. Estrutura curricular

2.1. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer ação formativa associada à competência **Visão Estratégica**, são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida. Assim, a formação desenvolvida assenta em pressupostos que garantem a sua adequação às exigências específicas do exercício da função dirigente e promove a mobilização prática da competência em contextos reais da Administração Pública.

2.1.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver nos profissionais da Administração Pública a competência específica de Visão Estratégica, promovendo a análise integrada de dados financeiros, operacionais e contextuais, a avaliação de cenários e riscos complexos e a criação de estratégias sólidas, alinhadas com as políticas públicas e prioridades nacionais.

Objetivos específicos de aprendizagem

Os objetivos estruturam-se em **4 grandes linhas de ação**.

Contribuir para uma abordagem integrada da Visão Estratégica no contexto da Administração Pública, evidenciando a sua importância para alinhar objetivos organizacionais às prioridades nacionais e gerar valor público sustentável:

- ❖ Reconhecer o contributo da Visão Estratégica da organização, para o alinhamento de objetivos, a transformação institucional e a criação de valor público sustentável.
- ❖ Reconhecer o impacto da Visão Estratégica na melhoria do desempenho institucional, na prestação de serviços e na confiança dos cidadãos.

Promover a interpretação de tendências, cenários e dados multidimensionais (financeiros, operacionais e contextuais), no suporte ao desenvolvimento de estratégias para alcançar resultados alinhados com as prioridades definidas:

- ❖ Identificar oportunidades e ameaças que impactem o sucesso e a sustentabilidade da organização através da análise de dados e tendências provenientes de múltiplas fontes.
- ❖ Desenhar e avaliar diferentes cenários e opções estratégicas, ponderando impactos sociais, económicos, ambientais e institucionais.

Promover o uso de metodologias e ferramentas de planeamento que permitam formular estratégias de curto, médio e longo prazo, alinhadas com as estratégias do Governo e objetivos institucionais, assegurando a participação das partes interessadas no processo estratégico:

- ❖ Desenhar estratégias organizacionais para maximizar resultados a curto, médio e longo prazo, alinhadas com as estratégias do Governo, incorporando inovação, sustentabilidade e gestão eficiente de recursos.
- ❖ Integrar a participação das partes interessadas e a análise de necessidades, desafios e oportunidades na formulação das estratégias organizacionais.
- ❖ Desenvolver mecanismos de monitorização e revisão contínua, assegurando a adaptação a contextos voláteis.
- ❖ Assegurar uma abordagem sistémica e integrada no desenvolvimento dos instrumentos de planeamento.

Promover a implementação da visão estratégica da Organização, através da mobilização de equipas e redes institucionais, da comunicação e da monitorização da execução, assegurando a coerência com as estratégias do Governo:

- ❖ Avaliar a execução dos planos estratégicos com base em indicadores e instrumentos de desempenho, assegurando transparência, responsabilidade e alinhamento com a visão e as estratégias do Governo.
- ❖ Criar estratégias que mobilizem equipas e redes inter-institucionais na prossecução das estratégias organizacionais, assegurando comunicação, alinhamento e capacidade de adaptação a mudanças, em coerência com a visão e as estratégias do Governo.

2.1.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

A mobilização da competência Visão Estratégica deve ser entendida de forma diferenciada em função do cargo dirigente.

Recomenda-se, por isso, que a definição dos recursos pessoais (conhecimentos, capacidades e atitudes) a desenvolver em contexto formativo, tenha em conta os níveis de exigência, que correspondem aos diferentes graus de responsabilidade dos cargos:

- Nível 1: Dirigente Intermédio de 2.º grau
- Nível 2: Dirigente Intermédio de 1.º grau
- Nível 3: Dirigente Superior de 2.º grau
- Nível 4: Dirigente Superior de 1.º grau

Esta correspondência constitui uma orientação de referência para orientar o desenho curricular e a planificação das atividades de aprendizagem, podendo ser ajustada em função dos contextos organizacionais e da especificidade dos perfis a desenvolver, de forma a assegurar que os comportamentos e resultados esperados estão alinhados com a complexidade e o impacto do cargo em causa.

Atitudes	Níveis de exigência
Abertura à mudança Disposição para explorar e considerar novas experiências profissionais e testar novas abordagens e métodos de trabalho.	Todos
Análítica Interesse por reunir, analisar e interpretar factos e dados concretos para fundamentar os argumentos que apresenta, sustentar a execução das tarefas e ou a tomada de decisão.	Todos
Crítica Avaliação da informação, antecipando dificuldades, riscos e potenciais erros.	Todos
De compromisso com o interesse público Defesa e proteção sistemática do interesse público, presente na opção pela missão do serviço público e pelo respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.	Todos
Decidida Prontidão para tomar decisões de forma firme e determinada, dando resposta célere às situações que o exigem.	Todos
Estratégica Adoção de uma perspetiva abrangente e planeada, antecipando cenários e agindo de forma a alcançar objetivos de longo prazo alinhados com a visão, a estratégia e as metas futuras.	Todos
Influente Mobilização dos outros, inspirando e impactando positivamente o seu comportamento.	Todos

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
<p>Conceito e significado de visão estratégica;</p> <p>Contexto interno da Organização.</p>	<p>Identificar os recursos, capacidades e competências da organização.</p> <p>Apresentar os pontos fortes, áreas de melhoria e oportunidades da organização.</p>	<p>Todos</p>
<p>Formulação da Visão Estratégica</p>	<p>Identificar os elementos essenciais para formular uma visão estratégica clara e mobilizadora.</p> <p>Articular a visão estratégica da organização com as prioridades do Governo e o propósito institucional.</p> <p>Integrar a perspetiva crítica e pessoal na definição da visão estratégica da organização, garantindo coerência e relevância para o cumprimento dos objetivos organizacionais.</p>	<p>A partir do 3</p>
<p>Contexto externo da Organização;</p> <p>Problemas e oportunidades com impacto no sucesso e na sustentabilidade futura da Organização;</p> <p>Fatores como alterações económicas,</p> <p>inovações tecnológicas ou necessidades dos cidadãos.</p>	<p>Identificar as características do mercado em que a Organização atua.</p> <p>Distinguir as tendências do setor, desafios e tecnologias emergentes.</p> <p>Identificar alterações no ambiente regulamentar e político em que a Organização opera.</p> <p>Avaliar dados e identificar oportunidades e ameaças emergentes.</p>	<p>A partir do 2</p>
<p>Planeamento de cenários</p>	<p>Desenhar, identificar e antecipar cenários e o impacto para a Organização.</p> <p>Apresentar estratégias e planos de contingência para os diferentes cenários.</p>	<p>Todos</p>
<p>Definição de objetivos de longo prazo</p>	<p>Definir objetivos claros e mensuráveis a curto, médio e longo prazo, alinhados com a estratégia da Organização e com os objetivos do Governo.</p> <p>Aplicar técnicas para desdobrar os objetivos da Organização/Administração Pública / Governo para a Organização e Unidades Orgânicas.</p>	<p>Todos</p>

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Pensamento sistémico;	Apresentar a Organização como um sistema interconectado.	Todos
Ambiente VUCA, BANI, bem como outros enquadramentos emergentes de complexidade e incerteza organizacional.	Explicar a aplicação do pensamento sistémico em ambiente organizacional.	
Avaliação de impacto de estratégias implementadas.	Utilizar métricas e indicadores para avaliar a eficácia das estratégias na sustentabilidade futura da Organização.	Todos
	Implementar melhorias nos planos estratégicos em função dos resultados obtidos.	
Implementação de estratégias.	Identificar estratégias e objetivos governamentais.	A partir do 3
	Estabelecer Iniciativas estratégicas e as suas prioridades, de acordo com as prioridades e metas do governo.	
	Utilizar técnicas para envolver redes nacionais e internacionais nas definições estratégicas.	
Comunicação da visão estratégica.	Traduzir conceitos estratégicos complexos em mensagens claras, concisas, consistentes e impactantes para as diferentes partes interessadas.	Todos

2.1.3. Conteúdo

1. Fundamentos da Visão Estratégica na Administração Pública;
2. Visão Estratégica como alavanca para desempenho institucional, qualidade dos serviços e confiança pública;
3. Métodos e ferramentas para análise integrada de dados, tendências e identificação de oportunidades e ameaças;
4. Avaliação multidimensional de cenários e opções estratégicas;
5. Planeamento estratégico e desenho de estratégias organizacionais;
6. Pensamento sistémico em contexto organizacional;
7. Monitorização, avaliação e revisão estratégica para adaptação a contextos em Mudança;
8. Técnicas e ferramentas para avaliação e monitorização da execução estratégica, incluindo indicadores de desempenho, instrumentos de controlo, mecanismos de transparência e responsabilidade, e alinhamento com a visão e as estratégias do Governo;
9. Tecnologias emergentes para potenciar o uso dos dados;
10. Gestão da mudança e adaptação estratégica, comunicação para mobilização de partes interessadas;

Os conteúdos propostos para o desenvolvimento da competência Visão Estratégica concretizam e aprofundam as áreas temáticas previstas na Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril, assegurando a sua conformidade legal e relevância pedagógica. Estes conteúdos devem ser entendidos como orientações para a prática formativa, permitindo operacionalizar, de forma ajustada ao contexto e ao nível de exigência do cargo dirigente, as áreas temáticas definidas nos anexos da Portaria.

No caso da competência **Visão Estratégica**, a sua concretização formativa deve articular-se diretamente com as áreas temáticas previstas para cada nível dirigente:

Dirigentes Superiores (conforme Anexo I da Portaria): Quadro normativo da Administração Pública; Valorização do interesse e do serviço público; Desafios contemporâneos; Prospetiva, planeamento e gestão estratégica; Liderança e gestão de equipas; Transparência e prestação de contas na Administração Pública; Qualidade, inovação e gestão da mudança; *Marketing* e comunicação pública.

Dirigentes Intermédios (conforme Anexo II da Portaria): Quadro normativo da Administração Pública; Valorização do interesse e do serviço público; Desafios da gestão pública; Monitorização e avaliação de políticas; Liderança e gestão de pessoas; Avaliação de desempenho; Gestão de projetos; Gestão de recursos e logística; Governo digital; Administração financeira e contabilidade pública; Compras e contratos públicos; Redes e trabalho colaborativo.

A correspondência entre os conteúdos propostos e as áreas temáticas da Portaria encontra-se sistematizada nos quadros em anexo, constituindo um exemplo de articulação possível, de carácter exemplificativo e não taxativo.

No caso dos programas de atualização, previstos na Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril, sempre que se considere relevante integrar a formação da competência nessa modalidade, a sua conceção deve apoiar-se no Referencial de Formação da competência, de forma a responder às necessidades emergentes de atualização de conhecimentos e competências dos dirigentes e a assegurar pertinência face às exigências atuais da gestão pública.

Já nas formações autónomas, que não se encontram abrangidas por aquela Portaria, deve igualmente tomar-se como única referência o Referencial de Formação da competência.

2.1.4. Resultados esperados no desempenho

Pensar de forma abrangente e antecipar questões relevantes com impacto no sucesso atual e na sustentabilidade futura da Organização, desenvolver estratégias para atingir objetivos críticos e maximizar os resultados, transmitir a visão, objetivos e estratégias da Organização e promover ativamente o alinhamento da Organização com as estratégias do Governo.



3. Abordagem Pedagógica

A abordagem pedagógica proposta neste referencial alinha-se com os princípios estabelecidos na Portaria n.º 103/2023, que regula a Formação Avançada para o Exercício de Funções Dirigentes (FA>AP), e com os princípios definidos no ReCAP. Trata-se de uma abordagem integrada, na medida em que valoriza o desenvolvimento articulado de conhecimentos, capacidades e atitudes, relacionando-os com situações reais de exercício da função dirigente. Trata-se de uma abordagem ativa e reflexiva centrada na mobilização prática das competências necessárias ao exercício da função dirigente, promovendo aprendizagens significativas e transferíveis para o contexto de trabalho.

Aprendizagem centrada no participante

Parte-se do pressuposto de que os dirigentes públicos possuem saberes acumulados, experiências diferenciadas e elevados níveis de autonomia. A formação deve, por isso, criar condições para que estes profissionais explorem, confrontem e aprofundem os seus modelos mentais, revejam práticas e mobilizem novos comportamentos em contextos desafiantes, críticos e realistas.

Nesse contexto, valoriza-se uma aprendizagem centrada no participante, ativa e participativa, contextualizada na realidade da Administração Pública e orientada para a aplicação prática das aprendizagens.

A partilha entre pares, baseada na diversidade de percursos e experiências dos participantes, é valorizada como um recurso pedagógico essencial para promover a troca estruturada de experiências e de aprendizagens colaborativas, significativas e orientadas para a prática.

Metodologias ativas e participativas

Sustentada na valorização da aplicabilidade prática das aprendizagens e no potencial formativo da colaboração entre pares, esta abordagem propõe o uso de metodologias que favorecem a articulação entre conhecimento, ação e reflexão, como por exemplo:

- Análise de casos reais relacionados à gestão pública;
- Resolução de problemas complexos, inspirados em desafios reais da Administração Pública;
- Simulações e *role-playing*;
- *World café* para debate colaborativo de temas críticos;
- Laboratórios de experimentação estratégica, enquanto espaços de aprendizagem colaborativa, orientados para simular cenários futuros, testar hipóteses de decisão e explorar soluções inovadoras para problemas da Administração Pública;
- Dilemas éticos, para estimular a reflexão sobre valores, responsabilidade pública e tomada de decisão.

Estas estratégias têm como objetivo desenvolver o pensamento crítico, a tomada de decisão informada, a aprendizagem entre pares e a capacidade de liderança em contextos exigentes.

Foco na transferência para o contexto real

A aprendizagem deve traduzir-se em mudanças efetivas no desempenho profissional. Para isso, são adotadas estratégias como:

- Mentoria entre pares, tutoria e *coaching* individualizado;
- Planos de ação e compromisso com a mudança, para sustentar a aplicação das aprendizagens no contexto organizacional;
- Planos de Desenvolvimento Individual, que orientam a aplicação prática das aprendizagens no contexto organizacional de cada dirigente;
- *Debriefing* estruturado e *feedback* contínuo, integrados como momentos de reflexão que facilitam a ligação entre as atividades formativas e a prática profissional.

Estas práticas, fundamentadas numa lógica de desenvolvimento reflexivo e personalização da aprendizagem, contribuem para reforçar a aprendizagem significativa e criar oportunidades para que os dirigentes reconheçam, pratiquem e aperfeiçoem o seu desempenho, num processo contínuo e contextualizado, potenciando também a mudança organizacional.

Para além da dimensão individual, incentiva-se também a aprendizagem colaborativa como estratégia para consolidar saberes e potenciar a mudança organizacional, através da co-construção de soluções aplicáveis à realidade dos participantes.

Flexibilidade e adaptação

Em linha com os princípios de flexibilidade, relevância e autonomia, esta abordagem deve ser ajustada ao perfil dos participantes, ao contexto e à modalidade adotada. Não se estabelece um modelo único, mas sim uma orientação metodológica coerente com os comportamentos definidos no ReCAP, promotora de uma aprendizagem significativa, personalizada e contextualizada, que contribua para uma liderança pública mais capacitada, reflexiva e orientada para o interesse público.

Envolvimento de profissionais com experiência prática e relevância institucional

A participação de facilitadores com experiência na Administração Pública, conhecedores dos desafios concretos da função dirigente, contribui para a criação de ambientes de aprendizagem ativos, colaborativos e reflexivos. A sua atuação envolve o desenho e dinamização de atividades formativas que estimulam a análise crítica, a partilha de experiências e a aplicação prática dos conteúdos em contextos reais.

Complementarmente, a participação de especialistas em temáticas críticas, com percursos profissionais reconhecidos e valorizados, contribui para enriquecer o processo formativo com perspetivas externas, experiências vividas e testemunhos inspiradores. Recomenda-se o envolvimento de profissionais com um *know-how* validado na prática, com provas dadas nas suas áreas de intervenção, cuja credibilidade e legitimidade são reconhecidas pelos participantes. Estas intervenções reforçam a ligação entre os objetivos pedagógicos e os desafios reais e funcionam também como fontes de motivação, envolvimento e orientação prática.

Esta abordagem pedagógica visa formar dirigentes públicos mais preparados, reflexivos e comprometidos com o interesse público, promovendo a partilha de saberes, a construção colaborativa de soluções e a mobilização de competências para uma liderança mais eficaz e transformadora.



4. Recursos

A transferência das aprendizagens para o contexto profissional exige que as ações formativas mobilizem, de forma articulada, recursos pedagógicos, tecnológicos e humanos, selecionados em função das competências e comportamentos definidos no ReCAP.

Os recursos pedagógicos devem apoiar metodologias ativas e situadas, partindo de situações reais do contexto da Administração Pública. A sua seleção deve promover o envolvimento crítico dos participantes, a experimentação, a resolução de problemas, promovendo a construção colaborativa de soluções aplicáveis, e incentivando também a aprendizagem entre pares.

Os recursos tecnológicos, as plataformas de aprendizagem e as ferramentas colaborativas, devem ser usados para reforçar a acessibilidade, a interatividade e a continuidade da aprendizagem, adaptando-se à modalidade formativa adotada. Neste contexto, destaca-se o papel da Comunidade de Práticas do FA>AP (Comunidade PRATIC_AP) como espaço de colaboração, reflexão e disseminação de práticas entre dirigentes. Para além da Comunidade PRATIC_AP, podem ser mobilizados recursos multimédia, simuladores ou ambientes virtuais que favoreçam a partilha de experiências e a aplicação prática.

Recomenda-se o envolvimento de profissionais especializados, como facilitadores pedagógicos, especialistas temáticos, convidados institucionais, tutores ou *coaches*. Para além do seu contributo técnico, estes profissionais desempenham um papel essencial na mediação da aprendizagem, no enquadramento crítico dos conteúdos e na contextualização organizacional das competências trabalhadas, reforçando a ligação entre a formação e os desafios reais do exercício da função dirigente.

Em conjunto, estes recursos garantem a qualidade, relevância e aplicabilidade prática da formação, favorecendo a consolidação dos comportamentos esperados e a sua transferência para o exercício da função dirigente.

5. Avaliação

Em linha com as orientações da Portaria n.º 103/2023, que regula a Formação Avançada para o Exercício de Funções Dirigentes, propõe-se uma abordagem que assegura que a avaliação permite comprovar se os participantes são capazes de aplicar, com eficácia, os comportamentos esperados no desempenho das suas funções em contextos reais da Administração Pública.

Assim, a avaliação é composta por componentes diagnósticos, formativos e sumativos, que se complementam no acompanhamento do processo de aprendizagem, constituindo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação diagnóstica**, ocorre em momentos iniciais ou de transição ao longo do percurso formativo. **Permite identificar o ponto de partida de cada dirigente, estimulando a autorreflexão e maior consciencialização das áreas a desenvolver.** Este momento de autoanálise contribui para uma maior responsabilização individual, para o alinhamento entre as necessidades percebidas e o desenvolvimento da competência. Pode assumir a forma de questionários de autorreflexão, exercícios de autoavaliação orientada ou breves simulações que convidem os participantes a confrontar o seu desempenho com os comportamentos definidos no ReCAP.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, centra-se no *feedback* contínuo, na reflexão crítica e na autorregulação da aprendizagem. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho. Pode recorrer a instrumentos como grelhas de observação, *feedback* estruturado, portfólios de aprendizagem, momentos de partilha e análise de práticas, entre outras alternativas que fomentem a consciência do progresso e a melhoria contínua.

A **avaliação sumativa**, conclui o percurso formativo. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. A sua principal função é aferir se os participantes são capazes de mobilizar as competências adequadas em situações relevantes e exigentes da prática dirigente. Assim, deve incluir instrumentos que permitam verificar a aplicação efetiva da competência em contextos realistas, tais como projetos de aplicação, simulações de tomada de decisão, exercícios de *role-play* com *feedback* estruturado, relatórios reflexivos sobre experiências concretas, resolução de problemas complexos ou análise crítica de casos práticos.

Em qualquer modalidade (presencial, mista ou *e-learning*), a avaliação deve manter coerência com os objetivos da ação e com os princípios pedagógicos definidos neste referencial: aplicabilidade prática, flexibilidade, participação ativa e compromisso com o desenvolvimento contínuo. A avaliação é, assim, parte integrante da aprendizagem, um estímulo à autossuperação e uma ferramenta de reforço da qualidade da liderança pública.

5.1. Certificação

A certificação assume-se como o reconhecimento formal de que os participantes atingiram os padrões de competência esperados para o exercício de funções dirigentes. Mais do que um resultado final, a certificação garante a qualidade do percurso formativo e a sua relevância prática para a Administração Pública.

Certificação no âmbito da FA>AP

Quando integrada na Formação Avançada para o Exercício de Funções Dirigentes (FA > AP), a certificação obedece ao disposto no artigo 8.º da Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril. Nestes casos, a certificação assume carácter formal e vinculativo, garantindo que o dirigente concluiu com aproveitamento uma formação que respeita os referenciais oficiais.

Certificação em formação autónoma

Nos contextos em que a formação é dinamizada de forma autónoma por entidades devidamente autorizadas, a atribuição de certificação mantém a mesma exigência de rigor e qualidade.

Nestes casos, a certificação constitui-se como evidência do desenvolvimento efetivo da competência e deve assegurar que o processo de avaliação comprova, de forma robusta e transparente, a aquisição e a aplicação prática da competência em contexto profissional, em conformidade com os comportamentos definidos no ReCAP.

Para obter a certificação, o participante deve concluir com sucesso a unidade, demonstrando progressos consistentes ao longo do percurso formativo e atingindo uma percentagem mínima de 50%.

A certificação deve resultar, não apenas da prova final, mas também do envolvimento ativo nos momentos de avaliação diagnóstica e formativa, que contribuem para a consolidação e transferência das aprendizagens para a prática profissional.

A atribuição da certificação deve respeitar um conjunto de requisitos mínimos:

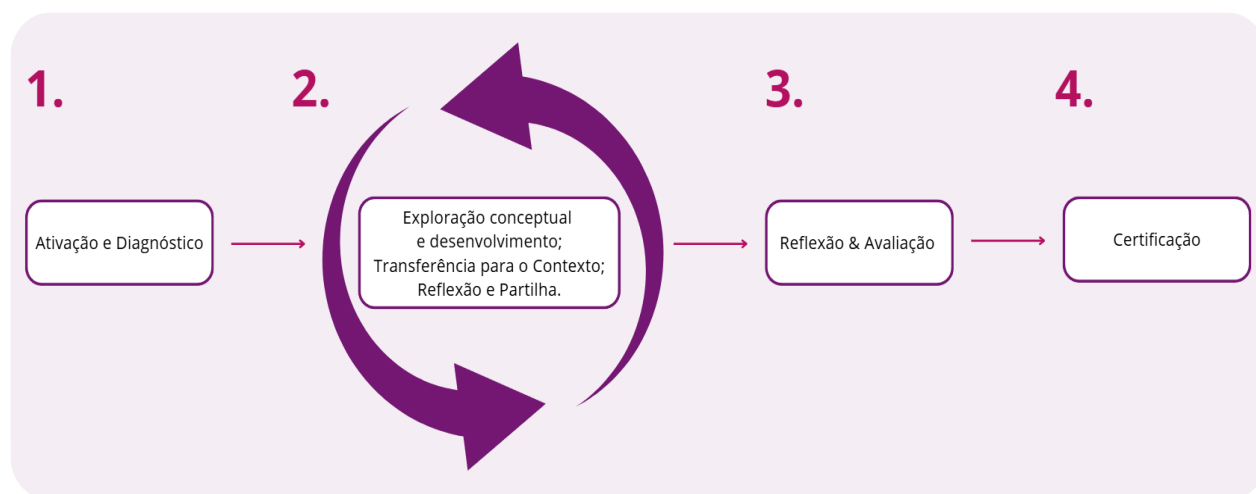
- Assegurar a participação ativa do formando e o cumprimento de uma assiduidade adequada;
- Integrar momentos de avaliação diagnóstica, formativa e sumativa, de forma coerente;
- Recorrer a instrumentos que permitam comprovar, de forma válida e transparente, a aplicação prática da competência;
- Considerar a aprendizagem colaborativa como parte do processo de certificação.

As entidades formadoras dispõem de flexibilidade para definir os instrumentos específicos, os limiares de desempenho e os formatos de avaliação, desde que respeitem estes princípios e garantam a qualidade, a credibilidade e a relevância da certificação para a Administração Pública.

6. Operacionalização do Referencial

A operacionalização desta formação foi desenhada para garantir a mobilização prática das competências essenciais para a função dirigente. Alinhada com as diretrizes da Portaria n.º 103/2023 e com os princípios do Referencial, esta abordagem é ativa, reflexiva e centrada no participante, reconhecendo a sua experiência prévia como um ponto de partida valioso para a aprendizagem.

O percurso formativo deve ser estruturado em quatro fases interligadas que se complementam para garantir uma aprendizagem contínua e a transferência efetiva das competências para o contexto de trabalho.



1. Ativação e diagnóstico

O percurso começa com uma fase de diagnóstico. Aqui, os participantes são incentivados à autoanálise, identificando os seus pontos fortes e as áreas a desenvolver. Este é um momento crucial de autorreflexão que estimula a responsabilidade individual e serve de base para a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual.

2. Exploração e desenvolvimento

Esta fase é o núcleo da formação, promovendo uma aprendizagem ativa, colaborativa e reflexiva. Funciona como um ciclo contínuo que integra desenvolvimento conceptual, transferência para o contexto de trabalho, reflexão crítica e partilha coletiva de experiências. Através de metodologias participativas, os participantes aprofundam aprendizagens e constroem soluções em conjunto, beneficiando da diversidade de perspetivas e práticas. É também nesta etapa que aplicam e ajustam os seus Planos de Desenvolvimento Individual, transformando a aprendizagem em ação no seu contexto profissional e enriquecendo o processo com contributos mútuos.

3. Reflexão e avaliação

A avaliação, em todas as suas vertentes, é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento contínuo da competência e a sua aplicação prática. Privilegiam-se os momentos de avaliação contínua e formativa, com o objetivo de permitir que os participantes identifiquem áreas de melhoria e ajustem o seu desempenho ao longo do processo, bem como validar se os participantes são capazes de aplicar as aprendizagens e mobilizar a competência de forma eficaz no seu contexto profissional.

4. Certificação

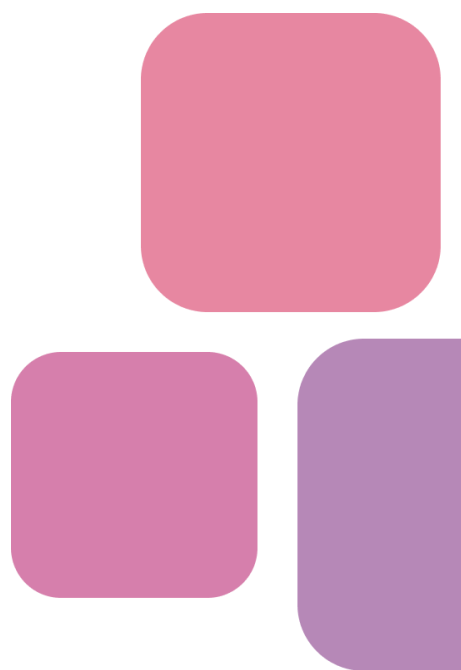
A certificação reflete a capacidade do dirigente de aplicar as aprendizagens no seu contexto profissional, reforçando a qualidade da liderança pública.

7. Referências

- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2020). Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 209-229.
- Bryson, J. M. (2012). *Planeamento estratégico para organizações públicas e sem fins lucrativos* (2.ª ed.). Escolar Editora.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2019). *See sooner, act faster: How vigilant leaders thrive in an era of digital turbulence*. MIT Press.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
- Hatry, H. P. (2023). *Performance measurement: Getting results* (2nd ed.). Bloomsbury.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2000). *Safari da estratégia: Um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Bookman.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245-275.
- OECD. (2025). *Building anticipatory capacity with strategic foresight in government*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264745266-en>
- Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L. (2015). *Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: An integrated approach* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Portaria nº 214/2024/1, de 20 de setembro. *Diário da República* nº 183 – 1.ª Série.
- Portaria nº 103/2023, de 12 de abril. *Diário da República* nº 183 – 1.ª Série.

Anexo 1

Correspondência entre os
conteúdos propostos no
Referencial de Formação e as
áreas temáticas previstas na
FA>AP para Dirigentes Superiores

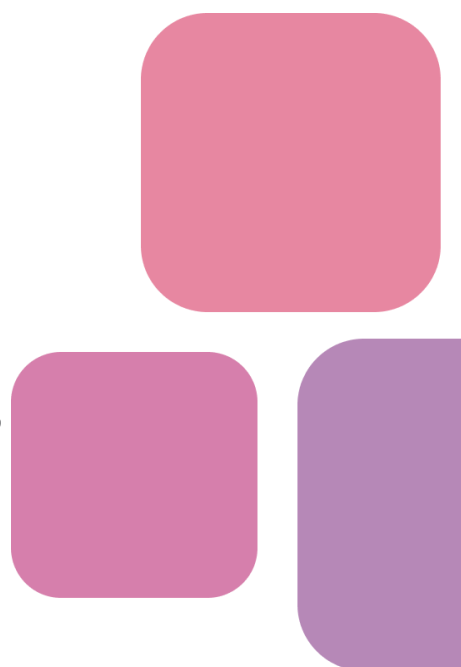


Áreas Temáticas FA>AP Dirigentes Superiores (Portaria n.º 103/2023)

Conteúdos propostos	Quadro normativo da Administração Pública;	Valorização do interesse e do serviço público;	Desafios contemporâneos ;	Prospetiva, planeamento e gestão estratégica;	Liderança e gestão de equipas;	Transparência e prestação de contas na Administração Pública;	Qualidade, inovação e gestão da mudança;	Marketing e comunicação pública.
Fundamentos da Visão Estratégica na Administração Pública.	✓	✓		✓				
Visão Estratégica como alavanca para desempenho institucional, qualidade dos serviços e confiança pública.		✓		✓		✓	✓	
Métodos e ferramentas para análise integrada de dados, tendências e identificação de oportunidades e ameaças.			✓	✓				
Avaliação multidimensional de cenários e opções estratégicas.			✓	✓				
Planeamento estratégico e desenho de estratégias organizacionais.				✓	✓			
Pensamento sistémico em contexto organizacional; Monitorização, avaliação e revisão estratégica para adaptação a contextos em mudança.			✓	✓	✓		✓	
Técnicas e ferramentas para avaliação e monitorização da execução estratégica, incluindo indicadores de desempenho, instrumentos de controlo, mecanismos de transparência e responsabilidade, e alinhamento com a visão e as estratégias do Governo; Tecnologias emergentes para potenciar o uso dos dados.	✓		✓	✓		✓	✓	
Gestão da mudança e adaptação estratégica, comunicação para mobilização de partes interessadas.		✓		✓	✓		✓	✓

Anexo 2

Correspondência entre os
conteúdos propostos no
Referencial de Formação e as
áreas temáticas previstas na
FA>AP para Dirigentes Intermédios



Áreas Temáticas FA>AP Dirigentes Intermédios (Portaria n.º 103/2023)

Conteúdos propostos	Quadro normativo da Administração Pública	Valorização do interesse e do serviço público	Desafios da gestão pública.	Monitorização e avaliação de políticas	Liderança e gestão de pessoas	Avaliação de desempenho	Gestão de projetos	Gestão de recursos e logística	Governo digital	Administração financeira e contabilidade pública	Compras e contratos públicos	Redes e trabalho colaborativo
Fundamentos da Visão Estratégica na Administração Pública.	✓	✓	✓		✓	✓						
Visão Estratégica como alavanca para desempenho institucional, qualidade dos serviços e confiança pública.		✓							✓			
Métodos e ferramentas para análise integrada de dados, tendências e identificação de oportunidades e ameaças.			✓	✓	✓	✓			✓			
Avaliação multidimensional de cenários e opções estratégicas.			✓	✓								
Planeamento estratégico e desenho de estratégias organizacionais.			✓				✓	✓				✓
Pensamento sistémico em contexto organizacional; Monitorização, avaliação e revisão estratégica para adaptação a contextos em mudança.			✓	✓			✓					
Técnicas e ferramentas para avaliação e monitorização da execução estratégica, incluindo indicadores de desempenho, instrumentos de controlo, mecanismos de transparência e responsabilidade, e alinhamento com a visão e as estratégias do Governo; Tecnologias emergentes para potenciar o uso dos dados.	✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓		
Gestão da mudança e adaptação estratégica, comunicação para mobilização de partes interessadas.		✓	✓								✓	✓

