

Educação para o Desenvolvimento na Administração Pública:

Participação, Inovação e Capacitação

Referencial de Formação

Competências Transversais Funcionais

- ❖ Análise Crítica e Resolução de Problemas
- ❖ Gestão do Conhecimento
- ❖ Comunicação
- ❖ Iniciativa
- ❖ Negociação e Influência
- ❖ Organização, Planeamento e Gestão de Projetos
- ❖ Orientação para a Inclusão
- ❖ Orientação para a Participação
- ❖ Orientação para a Segurança
- ❖ Tomada de Decisão
- ❖ Inteligência Emocional
- ❖ Coordenação de Equipas

VOLUME 4

Ficha Técnica

Título

Referencial de Formação: Competências Transversais Funcionais

Coordenação/Autoria

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

Equipa técnica: Lurdes Alves, Vanina Marcelino

Especialistas de conteúdo

Alda Telles, Ana Neves, Andrea Fontes, Fernando Frade, Inês Alexandre, Isabel Moço, Nuno Delicado, Patrícia Halm, Paulo Carreira, Sara Godinho, Sara Midões

Consultoria

Educa-te

Volume 4

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

978-989-8096-84-5 (PDF)

URI: <https://hdl.handle.net/10782/868>

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 Transversais Funcionais

❖ Análise Crítica e Resolução de Problemas.....	5
❖ Gestão do Conhecimento	39
❖ Comunicação	75
❖ Iniciativa	110
❖ Negociação e Influência.....	145
❖ Organização, Planeamento e Gestão de Projetos	181
❖ Orientação para a Inclusão.....	216
❖ Orientação para a Participação	252
❖ Orientação para a Segurança	287
❖ Tomada de Decisão	323
❖ Inteligência Emocional	358
❖ Coordenação de Equipas	394



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 os 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 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.

A presente publicação constitui o volume 4 e apresenta 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 – Comunicação, Orientação para a Participação, Negociação e Influência, Orientação para a Inclusão, Coordenação de Equipas; Desempenho – Organização, Planeamento e Gestão de Projetos, Análise Crítica e Resolução de Problemas, Tomada de Decisão, Orientação para a Segurança; Desenvolvimento – Inteligência Emocional, Gestão do Conhecimento e Iniciativa.

Por último, no volume 5 são descritas as competências específicas para os titulares de cargos de dirigentes.

Referencial de Formação

Competência Transversal Funcional

Análise Crítica e Resolução de Problemas



Equipa Técnica (INA, I. P.)

Vanina Marcelino

Lurdes Alves

Especialista de conteúdo

Isabel Moço

Índice

1. Enquadramento.....	7
1.1. Princípios orientadores	9
1.2. Finalidades.....	10
1.3. Identificação e contextualização da competência	11
1.4. Áreas de Educação e Formação	14
1.5. Destinatários	14
1.6. Modalidade	14
2. Estrutura Curricular	15
2.1. Oferta formativa.....	17
2.2. Componentes formativos.....	19
2.2.1. Objetivos	19
2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	21
2.2.3. Conteúdo.....	23
2.2.4. Resultados esperados no desempenho	23
2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C	24
2.4. Pontos comuns entre UF_E e UF_C.....	25
3. Roteiro Pedagógico	26
3.1. UF_Enquadramento	26
3.2. UF_Comportamental.....	27
4. Recursos	28
5. Avaliação.....	28
5.1. Avaliação nas UF_E.....	29
5.2. Avaliação nas UF_C.....	30
5.3. Certificação.....	31
6. Operacionalização do Referencial	32
7. Referências	34
Anexo 1 Lista de Comportamentos e respetivas UF_C.....	35
Anexo 2 Percursos Formativos Estruturados	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 é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o ReCAP. 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 devem ser adquiridos ou desenvolvidos 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 de **Análise Crítica e Resolução de Problemas** insere-se nesse contexto, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como para garantir 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 de **Análise Crítica e Resolução de Problemas** é nuclear e transversal, aplicando-se a todos os trabalhadores, de todas as carreiras do regime geral e cargos dirigentes.

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 de **Análise Crítica e Resolução de Problemas**, 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 de **Análise Crítica e Resolução de Problemas**, sendo concebido para atender às necessidades específicas de diferentes níveis de complexidade funcional e garantir que todos os trabalhadores das carreiras do regime geral e cargos 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 trabalhadores da Administração Pública estejam sempre preparados para enfrentar os desafios e 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 trabalhadores 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

Promove a capacidade dos participantes para diagnosticar e gerir o seu processo de aprendizagem, incentivando a autonomia e responsabilidade.

Adequação, relevância e aplicabilidade prática

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

O modelo pedagógico proporciona uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo e às necessidades de cada trabalhador, apoiando a adaptação contínua às exigências do exercício do trabalho.

Reflexão crítica

Incentiva a análise contínua das decisões e práticas, promovendo a avaliação contínua do impacto das ações e a identificação de oportunidades de melhoria.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência de Análise Crítica e Resolução de Problemas nas atividades dos trabalhadores da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados sejam expressos em situações concretas do serviço público.
- **Elevar o desempenho dos trabalhadores por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência de Análise Crítica e Resolução de Problemas**, promovendo práticas que resultem em melhorias na tomada de decisões, na execução de tarefas e na resolução de problemas, em alinhamento com os objetivos da Administração Pública.
- **Fomentar a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas e éticas, com base nos valores e princípios da Administração Pública**, utilizando a competência de **Análise Crítica e Resolução de Problemas** para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Desenvolver uma cultura de melhoria contínua e atualização constante, incentivando os trabalhadores a rever e aprimorar a competência de Análise Crítica e Resolução de Problemas**, para que possam enfrentar novos desafios e adaptar-se às mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Análise Crítica e Resolução de Problemas (ACRP)

Definição

Recolher, interpretar e compreender informação relacionada com a atividade, estabelecer relações e tirar conclusões lógicas a partir de factos e dados objetivos, antecipar e sinalizar problemas, utilizar processos técnico-científicos na abordagem aos problemas e recorrer a diferentes fontes para encontrar soluções em tempo útil.

Tipologia

Transversal funcional.

Trata-se de uma competência específica associada às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, isto é, dependente do contexto funcional em que é demonstrada. Pode ser comum a diversas atividades profissionais.

Áreas de enquadramento da competência

Desempenho

Relação com as outras competências

A competência de **Análise Crítica e Resolução de Problemas**, enquanto competência transversal funcional, está integrada num conjunto mais vasto de competências, mantendo uma relação complementar e integrada com as restantes competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se potenciam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública mais eficiente, capaz de agir sobre a informação estabelecendo relações e conclusões para tomar decisões úteis e orientadas para o interesse público.

Componentes

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

Recolha e análise de informação

Interpretação e compreensão

Resolução de Problemas

Comportamentos

No quadro que se segue identificam-se os comportamentos que operacionalizam a competência de Análise Crítica e Resolução de Problemas, elencados segundo o seu grau de complexidade que traduz o respetivo nível de exigência. Esta graduação evidencia a forma como a competência atravessa as diversas carreiras e cargos e traduz uma perspetiva de desenvolvimento contínuo das competências.

Componentes da Competência

	Recolha e análise de informação (RAI)	Interpretação e compreensão (IC)	Resolução de problemas (RP)
Níveis de exigência das componentes	Comportamentos		
1	Identifica factos e dados de modo a prevenir falhas e suprir insuficiências.	Mostra compreender as instruções e a informação necessária para a execução do seu trabalho.	Identifica as situações para as quais a solução requer a intervenção de terceiros, encaminhando-as de acordo com os procedimentos previstos na Organização.
2	Procura informação adicional para clarificar assuntos vagos ou confusos e prevenir problemas e falhas.	Retira conclusões lógicas da informação de que dispõe.	Utiliza diferentes fontes de informação, incluindo colegas e chefias, no sentido de encontrar soluções eficazes para os problemas.
3	Integra informação de diferentes tipos e consulta outras fontes sempre que necessário, tendo em vista uma resposta eficaz e atempada às ocorrências críticas.	Relaciona informações de várias fontes para criar uma compreensão mais abrangente sobre os assuntos.	Apresenta soluções viáveis que vão ao encontro das exigências das situações.
4	Orienta a equipa na procura ativa de informação aprofundada sobre as situações ou assuntos, visando a prevenção de ocorrências críticas.	Identifica situações críticas e respetivas componentes, produzindo conclusões lógicas e fundamentadas, que consideram as relações de causa e efeito entre as variáveis.	Explora soluções adotadas por parceiros estratégicos ou organizações congéneres, de modo a construir alternativas fundamentadas para a resolução de problemas atuais e prevenção de futuros.
5	Avalia riscos e oportunidades, antecipando focos de tensão e de oposição à implementação de novas soluções.	Estabelece relações entre variáveis complexas, apresentando conclusões de nível sistémico com incidência em processos globais.	Concebe e implementa soluções necessárias à resolução de problemas promovendo a respetiva testagem, tendo em conta a avaliação do seu impacto.

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.

1.4. Áreas de Educação e Formação

Desenvolvimento Pessoal

1.5. Destinatários

Todos os trabalhadores integrados em carreiras do regime geral da Administração Pública:

Técnico Superior

Assistente Técnico

Assistente Operacional

Titulares de Cargos Dirigentes

1.6. Modalidade

A modalidade de formação adotada é o *e-learning* assíncrono, sem a necessidade da presença de um formador ou tutor.

Esta solução garante a inclusão de todos os trabalhadores da Administração Pública, e assegura acesso equitativo, essencial num universo tão vasto e diversificado.

Por outro lado, promove a flexibilidade no acesso aos conteúdos de acordo com o ritmo e a conveniência de cada participante e fomenta a autoaprendizagem, incentivando a responsabilidade e a proatividade no desenvolvimento profissional ao longo de toda a carreira.



2. Estrutura Curricular

A formação estrutura-se em unidades autónomas de curta duração recombinaíveis de forma flexível, permitindo a construção de percursos personalizados, que permitem ajustar a formação às funções e responsabilidades de cada trabalhador, de acordo com os diferentes níveis de complexidade funcional.

O modelo é baseado numa combinação de Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E) e Unidades Formativas Comportamentais (UF_C), que se complementam para proporcionar uma experiência de aprendizagem ativa, prática e reflexiva.

As **UF_E** são orientadas para a aquisição e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes pressupostos na demonstração da competência e promovem a compreensão global e integrada da competência, num percurso que inclui ativação e prontidão (*readiness*) do formando, reflexão, exposição e síntese promotoras da tomada de consciência dos comportamentos esperados e a autoavaliação.

Assim, as UF_E são específicas para cada carreira do regime geral (técnico superior, assistente técnico e assistente operacional), adaptando-se aos níveis de complexidade funcional das carreiras.

Unidades Formativas (UF)	Destinatários por Carreira
ACRP_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
ACRP_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
ACRP_UFE_TS	Técnico Superior (TS)

As **UF_C** são orientadas para resultados operacionalizados num comportamento descrito no ReCAP, através de metodologias ativas, promotoras da experimentação, da reflexão, da autoavaliação e da sistematização. Proporcionam oportunidades para visitar e aplicar, em contexto simulado, os saberes previamente desenvolvidos na UF_E, facilitando a mobilização da competência para as atividades dos trabalhadores.

Existem 15 UF_C no total, correspondentes aos 15 comportamentos descritos no ReCAP (consultar anexo I), divididas pelas 3 componentes da competência **Recolha e Análise de Informação, Interpretação e Compreensão e Resolução de Problemas** sendo que cada componente tem 5 UF_C, estruturadas por níveis de exigência. Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es).

	Nível	Unidades Formativas (UF)
Recolha e Análise de Informação (RAI)	Nível 1	ACRP_UFC_RAI1
	Nível 2	ACRP_UFC_RAI2
	Nível 3	ACRP_UFC_RAI3
	Nível 4	ACRP_UFC_RAI4
	Nível 5	ACRP_UFC_RAI5
Interpretação e Compreensão (IC)	Nível 1	ACRP_UFC_IC1
	Nível 2	ACRP_UFC_IC2
	Nível 3	ACRP_UFC_IC3
	Nível 4	ACRP_UFC_IC4
	Nível 5	ACRP_UFC_IC5
Resolução de Problemas (RP)	Nível 1	ACRP_UFC_RP1
	Nível 2	ACRP_UFC_RP2
	Nível 3	ACRP_UFC_RP3
	Nível 4	ACRP_UFC_RP4
	Nível 5	ACRP_UFC_RP5

2.1. Oferta formativa

A oferta formativa na competência totaliza 27 horas, distribuídas por 18 Unidades Formativas, de **dois tipos**:

Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E)

Duração estimada de 4 horas, uma para cada uma das três carreiras do regime geral (Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior), totalizando 12 horas.

Unidades Formativas Comportamentais (UF_C)

Duração estimada de 1 hora, uma para cada um dos 15 comportamentos descritos no ReCAP por competência.

Tipo de Unidade Formativa	Destinatários por Carreira	Unidades Formativas (UF)	N.º UF	N.º Horas
UF_E	Assistente Operacional (AO)	ACRP_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	ACRP_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	ACRP_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	15 UF_C	15	15
Total			18	27

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percurso autónomo

Os trabalhadores podem inscrever-se nas unidades formativas de forma independente, escolhendo as que melhor se ajustam às suas necessidades, sendo aconselhável que iniciem sempre o seu percurso pela UF_E.

Percurso estruturado

Com base nos comportamentos definidos no padrão médio de desempenho, estabelecidos no Anexo I da Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, são oferecidos percursos pré-definidos (consultar anexo II).

Ao proporcionar uma experiência alinhada com as realidades práticas da Administração Pública, o modelo assegura que a aprendizagem é diretamente aplicável ao trabalho diário. Além disso, promove uma aprendizagem contínua, permitindo que os trabalhadores adaptem e desenvolvam as competências adquiridas, assegurando a sua relevância e eficácia face a novos desafios e exigências.

2.2. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer Unidade Formativa da competência Análise Crítica e Resolução de Problemas são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida.

2.2.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver nos profissionais da Administração Pública a competência transversal de Análise Crítica e Resolução de Problemas, promovendo a recolha, análise e interpretação de informação relevante, estabelecendo relações lógicas, antecipando problemas e criando soluções fundamentadas, eficientes e orientadas para a melhoria contínua do serviço.

Objetivos específicos de aprendizagem

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

Promover a compreensão do impacto e relevância da análise crítica e da resolução de problemas, na qualidade do serviço público e da tomada de decisão:

- ❖ Reconhecer a importância da análise crítica e da resolução de problemas para a melhoria contínua do desempenho individual e organizacional na Administração Pública.
- ❖ Aplicar os princípios da análise crítica na interpretação das variáveis contextuais e exigências organizacionais, fundamentando decisões informadas e eficazes.

Fortalecer a recolha, organização e interpretação com objetividade, de informações e evidências, para atuar de forma proativa e fundamentada:

- ❖ Analisar criticamente informação e dados, apresentando soluções fundamentadas e orientadas para a resolução eficaz de problemas.
- ❖ Avaliar fontes de informação e selecionar dados relevantes para sustentar propostas de resolução de problemas.

Incorporar práticas sistemáticas de análise de situações problema, orientadas para a construção de soluções sustentáveis:

- ❖ Distinguir situações de pouca importância de problemas estruturais, através da identificação e análise das suas causas.
- ❖ Aplicar técnicas e ferramentas de diagnóstico para compreender as causas dos problemas, propondo soluções adequadas.

Desenvolver e avaliar soluções viáveis de implementação, promovendo uma abordagem colaborativa e orientada para a melhoria contínua:

- ❖ Propor soluções e alternativas fundamentadas de acordo com a sua viabilidade e impacto.
- ❖ Implementar ferramentas e metodologias de resolução de problemas, assentes em atitudes colaborativas e participativas.

2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

Atitudes	Níveis de exigência
Analítica Interesse por reunir, analisar e interpretar factos e dados concretos para fundamentar os argumentos que apresenta, sustentar a execução das tarefas ou a tomada de decisão.	Todos
Autónoma Disposição para identificar soluções e realizar a sua atividade de forma independente, autorregulando a sua ação.	A partir do 2
Crítica Avaliação da informação, antecipando dificuldades, riscos e potenciais erros.	Todos
Curiosa Interesse expresso por observar, explorar e compreender conceitos, processos e procedimentos.	Todos
Observadora Atenção aos detalhes e ao ambiente no sentido de compreender o contexto de atuação.	Todos
Ponderada Orientação para analisar informação e refletir antes de tirar conclusões em determinada situação.	A partir do 2

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Fundamentos da análise crítica e resolução de problemas princípios e conceitos que estruturam a capacidade de análise e resolução de desafios	<p>Avaliar dados e informações de forma crítica, para ganhar uma visão integrada da situação e encontrar soluções para o problema.</p> <p>Reconhecer padrões e tendências, em situações ocasionais ou recorrentes, para estruturar respostas em conformidade.</p>	Todos
Indicadores de cultura e processos organizacionais	<p>Distinguir os padrões culturais e os processos organizacionais, para encontrar respostas ajustáveis a esse contexto.</p> <p>Estruturar respostas a situações problema em função das variáveis, contexto e exigências da entidade, para uma resolução eficaz.</p>	Todos
Técnicas e ferramentas de diagnóstico e identificação de problemas	<p>Enunciar procedimentos de identificação e definição de problemas, para obter melhores resultados na sua resolução.</p> <p>Distinguir fatores estruturais de sintomas superficiais, para promover a formulação de diagnósticos claros e fundamentados.</p>	A partir do 2
Métodos e técnicas de seleção de informação/dados	<p>Aplicar métodos e técnicas de triagem de informação/dados, para selecionar, organizar e validar fontes de informação relevantes.</p>	A partir do 2
Modelos e ferramentas de análise crítica	<p>Distinguir causas e sintomas de situações-problema, para identificar corretamente a origem dos desafios e evitar soluções superficiais.</p>	A partir do 2
Modelos estruturados de análise (5W, diagrama de Ishikawa e matriz SWOT)	<p>Aplicar <i>frameworks</i> de análise, para estruturar e sistematizar a avaliação de problemas e tomadas de decisão.</p> <p>Executar diagnósticos precisos e fundamentados.</p> <p>Apresentar modelos estruturados, lógicos e coerentes de análise e resolução de problemas.</p>	A partir do 2
Orientações para a implementação de modelos estruturados de análise de problemas e tomada de decisão	<p>Organizar ideias e argumentos de forma lógica, clara e coerente, para estruturar a comunicação e a análise de problemas.</p> <p>Definir estratégias fundamentadas, eficazes e sustentáveis para a resolução dos problemas.</p>	A partir do 3
Implementação de soluções e gestão da mudança	<p>Escolher soluções baseadas em evidências e alinhadas com a entidade, para maximizar a eficácia das ações e a coerência com os objetivos institucionais.</p> <p>Debater de forma objetiva e persuasiva as soluções apresentadas, para garantir a adoção das melhores soluções nos desafios organizacionais.</p>	A partir do 3

2.2.3. Conteúdo

1. Fundamentos da análise crítica e resolução de problemas na Administração Pública;
2. Indicadores de cultura e processos organizacionais como fundamento de tomada de decisão;
3. Métodos e técnicas de análise e interpretação de informação/dados;
4. Diagnóstico de problemas e identificação de causas raiz;
5. Análise sistémica de problemas e construção das suas soluções;
6. Técnicas de formulação e estruturação de soluções;
7. Desenvolvimento de soluções viáveis e orientações para a sua implementação;
8. Metodologias de apoio à tomada de decisão.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Recolher, interpretar e compreender informação relacionada com a atividade, estabelecer relações e tirar conclusões lógicas a partir de factos e dados objetivos, antecipar e sinalizar problemas, utilizar processos técnico-científicos na abordagem aos problemas e recorrer a diferentes fontes para encontrar soluções em tempo útil.

2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C

	UF_E	UF_C
Foco Pedagógico	Centrada na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e atitudes essenciais para a competência.	Focada em resultados práticos, com ênfase num comportamento específico descrito no ReCAP.
Tipo de aprendizagem	Imersiva, reflexiva e orientada para a autoconsciência. Os participantes exploram e refletem sobre os fatores que promovem a compreensão global e integrada da competência.	Imersiva e experiencial. Os participantes enfrentam cenários reais e aplicam comportamentos ancorados à competência, em contextos simulados.
Método de Aplicação	Combina ativação do participante, reflexão, exposição e síntese, promovendo a consciência dos comportamentos esperados.	Envolve desafios práticos onde o participante toma decisões, aplicando os comportamentos em situações simuladas.
Feedback	O <i>feedback</i> automático reforça a reflexão sobre os comportamentos esperados.	O <i>feedback</i> imediato orienta sobre as consequências das escolhas e permite explorar outras escolhas e resultados.

2.4. Pontos comuns entre UF_E e UF_C

Interatividade e aprendizagem ativa

Ambas as Unidades Formativas utilizam metodologias ativas, envolvendo os participantes em processos de exploração e experimentação. O envolvimento ativo dos participantes é incentivado, seja na compreensão integrada das competências (UF_E) ou na experimentação de comportamentos (UF_C).

Feedback imediato

São implementados mecanismos de *feedback* automático que permitem aos participantes obterem respostas imediatas ao seu desempenho. Este *feedback* contínuo ajuda a ajustar o progresso e a melhorar a compreensão dos conteúdos e a aplicação dos comportamentos.

Reflexão e Autoaprendizagem

Tanto nas UF_E quanto nas UF_C, a reflexão é central para o processo de aprendizagem, incentivando os participantes a analisarem seu progresso e aprimorarem suas competências.

Gamificação

A gamificação é utilizada como um recurso adicional para promover o envolvimento e a motivação dos participantes em ambas as modalidades formativas.

3. Roteiro Pedagógico

3.1. UF_Enquadramento

1. Introdução e enquadramento

Exploração e apresentação dos conceitos-chave da competência e a sua relevância no contexto do serviço público, através metodologias ativas de aprendizagem (como sejam vídeos ou objetos multimédia interativos ou materiais visuais dinâmicos), para garantir uma introdução envolvente.

Aprofundamento da compreensão da competência e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes críticas à sua demonstração no exercício do trabalho. Exemplificações, práticas interativas, que refletem situações do desempenho de funções públicas no contexto de cada carreira, com foco na compreensão e contextualização dos comportamentos. Os exemplos de boas práticas inspiram a adoção dos comportamentos desejados, enquanto a autoavaliação e a autoconsciência ajudam a identificar áreas de melhoria e pontos fortes, com *feedback* automático para autorregulação da aprendizagem.

2. Exploração e consolidação

3. Reflexão e sistematização

Reflexão sobre a mobilização da competência no contexto real, tomada de consciência crítica sobre o que é esperado de si e sistematização das aprendizagens, com *feedback* automático para identificar áreas de melhoria e garantir uma aprendizagem contínua e autorregulada.

Integração de uma atividade facultativa, de recolha de ocorrências (casos anonimizados) em que a competência foi requerida, como exercício de reflexão sobre a aplicação prática da competência.

3.2. UF_Comportamental

1. Exposição a cenários práticos (observação)

Exposição a cenários simulados que refletem situações típicas do serviço público, permitindo que os participantes observem os comportamentos desejados em ação. Esta etapa promove a sistematização, consolidação e aplicação das aprendizagens desenvolvidas na UF_E. Reflexões interativas durante a observação podem ser incluídas para incentivar o pensamento crítico.

Aplicação das aprendizagens, através de desafios práticos que colocam os participantes em situações reais simuladas, onde precisam tomar decisões e aplicar os comportamentos observados. Após cada decisão, os participantes recebem *feedback* imediato, que permite ajustar o comportamento e compreender as consequências das suas escolhas no contexto do serviço público.

2. Desafios situacionais aplicados em contexto

3. Reflexão crítica e autoavaliação

Reflexão crítica e autoavaliação sobre as decisões tomadas durante os desafios práticos. Os participantes reveem o seu desempenho, identificam áreas de melhoria e ajustam os comportamentos. O *feedback* automático orienta essa reflexão, promovendo a autorregulação da aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

4. Recursos

Para garantir que as aprendizagens sejam transferíveis para o contexto profissional, deverão ser utilizados recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos. Além disso, todos os recursos pedagógicos devem partir de situações reais do contexto da Administração Pública.

5. Avaliação

A avaliação nesta formação é composta por componentes formativos e sumativos, sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, oferecendo *feedback* imediato, promovendo a autoaprendizagem e a reflexão crítica. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho.

A **avaliação sumativa**, por sua vez, é realizada no final do percurso de cada UF. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. Os resultados da avaliação sumativa podem ser positivos ou negativos, determinando se o participante atingiu ou não os objetivos da formação. Além de medir o nível final de aprendizagem, incentiva a autorreflexão e a autossuperação, garantindo a conformidade dos resultados e contribuindo para o desenvolvimento da competência ao longo do tempo.

5.1. Avaliação nas UF_E

A avaliação nas UF_E deve focar-se na compreensão dos conceitos-chave e na capacidade de reflexão crítica dos participantes sobre os comportamentos a serem desenvolvidos, assegurando que adquiriram os recursos pessoais necessários para mobilizar esses comportamentos no contexto da Administração Pública.

A avaliação formativa pressupõe:

Atividades interativas para reforçar a prontidão (*readiness*) e verificar a compreensão global do conteúdo.

Feedback imediato fornecido ao longo do percurso, auxiliando os formandos a corrigirem eventuais desvios e ajustarem o seu processo de aprendizagem em tempo real.

A avaliação sumativa pressupõe exercícios interativos (como são exemplos: *quizzes* com perguntas de múltipla escolha, verdadeiro ou falso, arrastar e largar, e correspondência, entre outros) e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Compreensão conceptual

Reflexão Crítica

5.2. Avaliação nas UF_C

A avaliação nas UF_C é focada na prática das competências comportamentais e visa garantir que os participantes conseguem demonstrar a competência em cenários que simulam situações reais no serviço público.

A avaliação formativa pressupõe:

Simulações interativas e cenários práticos baseados em situações reais do serviço público, ao longo do percurso.

Reflexão crítica, sobre as próprias decisões, no final de cada simulação, através de questionários de autoavaliação.

Feedback automático fornecido ao longo do percurso, com orientações para melhorar escolhas e comportamentos.

A avaliação sumativa, pressupõe que os participantes enfrentem desafios situacionais, nos quais tomam decisões com base nas competências desenvolvidas. O desempenho é avaliado pela adequação das decisões e pela capacidade de resolver os problemas apresentados e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Mobilização dos recursos pessoais

Tomada de decisão

Resolução de problemas

Reflexão crítica

5.3. Certificação

Existem dois tipos de certificação neste percurso formativo: a **certificação das Unidades Formativas (UF)** e a **certificação da competência enquanto percurso formativo**.

Certificação das UF

Cada UF, tanto a UF_E quanto as UF_C, tem uma certificação independente.

Para obter a certificação de uma UF, o participante **deve concluir com sucesso a unidade**, atinando uma **percentagem mínima de 50%** na atividade de avaliação final.

Uma vez concluída com sucesso qualquer UF, o participante recebe um certificado de conclusão dessa unidade, independentemente das outras unidades.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante obtenha uma avaliação inferior a 50%, deve passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares e uma nova oportunidade de avaliação.

Certificação da competência

A **certificação na competência de Análise Crítica e Resolução de Problemas** será concedida apenas se:

A avaliação da UF_E for positiva.

A avaliação em cada um dos três comportamentos relevantes da sua carreira, como definido no referencial de competências da Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro, **for positiva**.

Se o formando não atingir esses padrões, terá de repetir a formação ou a avaliação para obter a certificação.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante não atinja os padrões mínimos exigidos para a certificação na competência, deverá passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares, e terá uma nova oportunidade de avaliação.



6. Operacionalização do Referencial

A formação será operacionalizada na plataforma NAU e na criação e organização dos conteúdos formativos deve considerar **três dimensões-chave**:

Dimensão cognitiva

Focada no desenvolvimento do conhecimento teórico da competência, garantindo que os participantes compreendem os conceitos e princípios fundamentais relacionados com a competência em questão.

Dimensão comportamental

Fornece cenários práticos que simulam a realidade da Administração Pública, permitindo a aplicação dos comportamentos aprendidos em contextos práticos simulados.

Dimensão reflexiva

Incentiva a autoavaliação e a reflexão sobre a aplicabilidade da competência no dia a dia de trabalho, reforçando o processo de aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

Para garantir a eficácia da formação à distância, sem a presença de um formador, são considerados os seguintes **requisitos e recomendações**:

Autonomia do participante

Os conteúdos devem ser estruturados de modo a promover a autoaprendizagem, garantindo que os participantes possam progredir no seu ritmo, sem a presença de um formador.

Clareza dos conteúdos

Os materiais devem ser claros e didáticos, com instruções objetivas para cada atividade e módulo, facilitando a navegação e compreensão.

Interatividade

Utilização de recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos e que incentivem a refletir e tomar decisões, mesmo sem acompanhamento direto.

Feedback imediato

Ferramentas como *quizzes* automatizados e atividades práticas com *feedback* instantâneo são fundamentais para manter o participante envolvido e autocorrigir a aprendizagem em tempo real.

Suporte técnico eficaz

Deve ser garantido suporte técnico contínuo, acessível através da plataforma NAU, para assegurar que qualquer dificuldade técnica ou com os conteúdos seja resolvida rapidamente, sem interromper a experiência formativa.

Orientação ao participante

Guias e tutoriais para ajudar os participantes a navegar na plataforma e completar as atividades com sucesso.

Criação de uma comunidade de aprendizagem

Recomenda-se a criação de uma comunidade de aprendizagem *online*, como complemento à oferta formativa, onde os participantes possam interagir de forma contínua, partilhando experiências, reflexões e boas práticas. O espaço colaborativo fortalecerá o processo formativo, promovendo a troca de conhecimento e a construção conjunta de soluções para desafios comuns no contexto do serviço público, além de incentivar o desenvolvimento contínuo das competências adquiridas.

Iteração dos percursos formativos

Sugere-se que, no final de cada curso, seja recolhido *feedback* dos participantes, permitindo uma avaliação contínua da experiência formativa e que os percursos formativos sejam iterados e atualizados, assegurando a relevância e a eficácia da formação ao longo do tempo.

O progresso dos participantes será monitorizado através da plataforma NAU, permitindo a cada indivíduo o acompanhamento do seu progresso, através do registo da conclusão das atividades e atividades avaliativas.

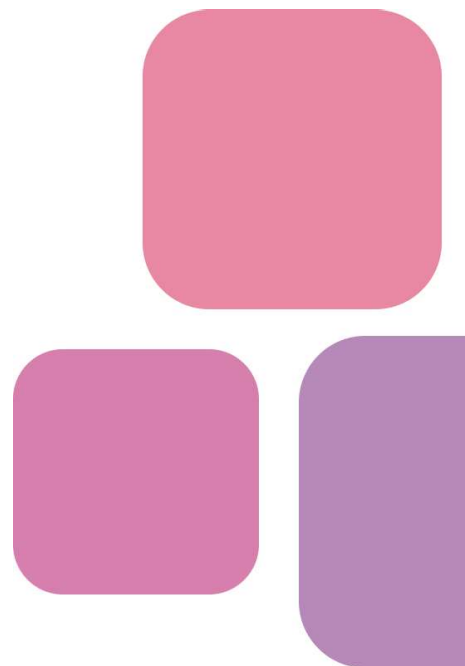


7. Referências

- Adair, J. (1992). *A eficácia na tomada de decisão* (Coleção Economia e Gestão). Publicações Europa-América.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2020). Active learning: Effects of Ccore training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 209-229.
- Gigerenzer, G. (2015). *Simply rational: Decision making in the real world*. Oxford University Press.
- Krogerus, M; Tschappeler, R. (2012). *O livro das decisões - 50 modelos para pensar com estratégia*. Ed. Marcador.
- Mações, M. A. R. (2017). *Planeamento, estratégia e tomada de decisão* (Vol. 4). Leya.
- Mendonça, H., Ferreira, M. C., & Neiva, E. R. (2020). *Análise e diagnóstico organizacional: Teoria e prática*. Vetor Editora.
- 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.
- Paul, R., & Elder, L. (2013). *Critical thinking: Tools for taking charge of your professional and personal life*. Pearson Education.
- Portaria nº 214/2024/1, de 20 de setembro. *Diário da República n.º 183 - 1ª série*.
- Portaria nº 236/2024/1, de 27 de setembro. *Diário da República n.º 188 - 1ª série*.
- Rowe, A. J., Boulgarides, J. D., & McGrath, M. R. (1984). *Managerial decision making*. Science Research Associates.
- Slovic, P., Lichtenstein, S., & Fischhoff, B. (1988). *Decision making*. Wiley.
- Wilson, G. (1998). *Resolução de problemas e tomada de decisão: Inovação, trabalho em equipa, técnicas eficazes*. Clássica Editora.
- Wong, K. C., Woo, K. Z., & Woo, K. H. (2016). Ishikawa diagram. In W. O'Donohue, & A. Maragakis (Eds.), *Quality improvement in behavioral health* (pp. 119-132). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26209-3_9

Anexo 1

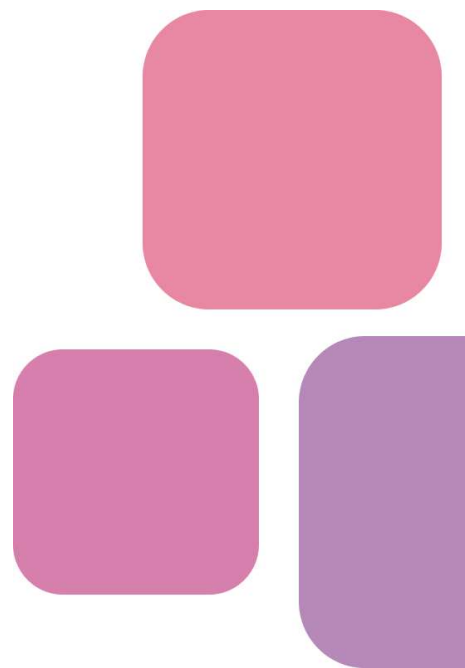
Lista de Comportamentos e respetivas UF_C



	Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Recolha e análise de informação (RAI)	1	Identifica factos e dados de modo a prevenir falhas e suprir insuficiências.	ACRP_UFC_RAI1
	2	Procura informação adicional para clarificar assuntos vagos ou confusos e prevenir problemas e falhas.	ACRP_UFC_RAI2
	3	Integra informação de diferentes tipos e consulta outras fontes sempre que necessário, tendo em vista uma resposta eficaz e atempada às ocorrências críticas.	ACRP_UFC_RAI3
	4	Orienta a equipa na procura ativa de informação aprofundada sobre as situações ou assuntos, visando a prevenção de ocorrências críticas.	ACRP_UFC_RAI4
	5	Avalia riscos e oportunidades, antecipando focos de tensão e de oposição à implementação de novas soluções.	ACRP_UFC_RAI5
Interpretação e compreensão (IC)	1	Mostra compreender as instruções e a informação necessária para a execução do seu trabalho.	ACRP_UFC_IC1
	2	Retira conclusões lógicas da informação de que dispõe.	ACRP_UFC_IC2
	3	Relaciona informações de várias fontes para criar uma compreensão mais abrangente sobre os assuntos.	ACRP_UFC_IC3
	4	Identifica situações críticas e respetivas componentes, produzindo conclusões lógicas e fundamentadas, que consideram as relações de causa e efeito entre as variáveis.	ACRP_UFC_IC4
	5	Estabelece relações entre variáveis complexas, apresentando conclusões de nível sistémico com incidência em processos globais.	ACRP_UFC_IC5
Resolução de problemas (RP)	1	Identifica as situações para as quais a solução requer a intervenção de terceiros, encaminhando-as de acordo com os procedimentos previstos na Organização.	ACRP_UFC_RP1
	2	Utiliza diferentes fontes de informação, incluindo colegas e chefias, no sentido de encontrar soluções eficazes para os problemas.	ACRP_UFC_RP2
	3	Apresenta soluções viáveis que vão ao encontro das exigências das situações.	ACRP_UFC_RP3
	4	Explora soluções adotadas por parceiros estratégicos ou organizações congéneres, de modo a construir alternativas fundamentadas para a resolução de problemas atuais e prevenção de futuros.	ACRP_UFC_RP4
	5	Concebe e implementa soluções necessárias à resolução de problemas promovendo a respetiva testagem, tendo em conta a avaliação do seu impacto.	ACRP_UFC_RP5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados



Unidades Formativas (UF)

Percurso Formativo Estruturado AO	ACRP_UFE_AO
	ACRP_UFC_RAI1
	ACRP_UFC_IC2
	ACRP_UFC_RPI1
Percurso Formativo Estruturado AT	ACRP_UFE_AT
	ACRP_UFC_RAI2
	ACRP_UFC_IC3
	ACRP_UFC_RP2
Percurso Formativo Estruturado TS	ACRP_UFE_TS
	ACRP_UFC_RAI3
	ACRP_UFC_IC4
	ACRP_UFC_RP3

Referencial de Formação

Competência Transversal Funcional

Gestão do Conhecimento



Equipa Técnica (INA, I. P.)

Vanina Marcelino

Lurdes Alves

Especialista de conteúdo

Ana Neves

Índice

1. Enquadramento.....	41
1.1. Princípios orientadores	43
1.2. Finalidades.....	44
1.3. Identificação e contextualização da competência	45
1.4. Áreas de Educação e Formação	48
1.5. Destinatários	48
1.6. Modalidade	48
2. Estrutura Curricular	49
2.1. Oferta formativa.....	51
2.2. Componentes formativos.....	53
2.2.1. Objetivos	53
2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	55
2.2.3. Conteúdo.....	58
2.2.4. Resultados esperados no desempenho	58
2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C	59
2.4. Pontos comuns entre UF_E e UF_C.....	60
3. Roteiro Pedagógico	61
3.1. UF_Enquadramento	61
3.2. UF Comportamental	62
4. Recursos	63
5. Avaliação.....	63
5.1. Avaliação nas UF_E.....	64
5.2. Avaliação nas UF_C.....	65
5.3. Certificação.....	66
6. Operacionalização do Referencial	67
7. Referências	70
Anexo 1 Lista de Comportamentos e respetivas UF_C	71
Anexo 2 Percursos Formativos Estruturados	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 é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o ReCAP. 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 devem ser adquiridos ou desenvolvidos 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 do Conhecimento** insere-se nesse contexto, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como para garantir 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 do Conhecimento** é nuclear e transversal, aplicando-se a todos os trabalhadores, de todas as carreiras do regime geral e cargos dirigentes.



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 do Conhecimento**, 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 do Conhecimento**, sendo concebido para atender às necessidades específicas de diferentes níveis de complexidade funcional e garantir que todos os trabalhadores das carreiras do regime geral e cargos 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 trabalhadores da Administração Pública estejam sempre preparados para enfrentar os desafios e 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 trabalhadores 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

Promove a capacidade dos participantes para diagnosticar e gerir o seu processo de aprendizagem, incentivando a autonomia e responsabilidade.

Adequação, relevância e aplicabilidade prática

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

O modelo pedagógico proporciona uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo e às necessidades de cada trabalhador, apoiando a adaptação contínua às exigências do exercício do trabalho.

Reflexão crítica

Incentiva a análise contínua das decisões e práticas, promovendo a avaliação contínua do impacto das ações e a identificação de oportunidades de melhoria.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência Gestão do Conhecimento nas atividades dos trabalhadores da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados sejam expressos em situações concretas do serviço público.
- **Elevar o desempenho dos trabalhadores por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Gestão do Conhecimento**, promovendo práticas que resultem em melhorias na tomada de decisões, na execução de tarefas e na resolução de problemas, em alinhamento com os objetivos da Administração Pública.
- **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 do Conhecimento** para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Desenvolver uma cultura de melhoria contínua e atualização constante, incentivando os trabalhadores a rever e aprimorar a competência Gestão do Conhecimento**, para que possam enfrentar novos desafios e adaptar-se às mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Gestão do Conhecimento (GC)

Definição

Adquirir, atualizar e aplicar o conhecimento, partilhar o conhecimento e garantir a captura, armazenamento e acesso às informações e ao conhecimento na Organização.

Tipologia

Transversal funcional.

Trata-se de uma competência específica associada às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, isto é, dependente do contexto funcional em que é demonstrada. Pode ser comum a diversas atividades profissionais.

Áreas de enquadramento da competência

Desenvolvimento

Relação com as outras competências

A competência **Gestão do Conhecimento**, enquanto competência transversal funcional, está integrada num conjunto mais vasto de competências, mantendo uma relação complementar e integrada com as restantes competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se potenciam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública mais eficiente, capaz de usar a informação e o conhecimento com discernimento perante situações complexas, garantir decisões fundamentadas, responsáveis e orientadas para o interesse público.

Componentes

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

Aquisição do conhecimento

Aplicação do conhecimento

Partilha do conhecimento

Comportamentos

No quadro que se segue identificam-se os comportamentos que operacionalizam a competência Gestão do Conhecimento, elencados segundo o seu grau de complexidade que traduz o respetivo nível de exigência. Esta graduação evidencia a forma como a competência atravessa as diversas carreiras e cargos e traduz uma perspetiva de desenvolvimento contínuo das competências.

Componentes da Competência

	Aquisição do Conhecimento (AqC)	Aplicação do Conhecimento (ApC)	Partilha do Conhecimento (PC)
Níveis de exigência das componentes	Comportamentos		
1	Demonstra uma atitude receptiva em relação à aquisição de novos conhecimentos e competências.	Aplica autonomamente os conhecimentos necessários ao exercício da sua atividade.	Facilita o acesso e disponibiliza informações e documentos, dentro dos limites da legalidade, mantendo-os organizados.
2	Identifica lacunas no seu conhecimento atual, investindo de forma proativa na aprendizagem.	Seleciona de forma autónoma os conhecimentos relevantes a cada situação numa variedade de contextos, no exercício da sua atividade.	Partilha com os membros da equipa documentação e informações relevantes para a atividade.
3	Identifica e utiliza oportunidades de desenvolvimento, mantendo-se atualizado/a no âmbito de saberes relevantes.	Orienta os outros na aquisição e aplicação do conhecimento especializado que possui.	Propõe procedimentos de captura, organização, armazenamento e acessibilidade à informação e ao conhecimento relevantes.
4	Identifica as necessidades de desenvolvimento das equipas que coordena, propondo soluções formativas, incluindo a aprendizagem em contexto de trabalho.	Promove o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento nas equipas que lhe reportam.	Cria e implementa procedimentos para capturar, organizar, armazenar, controlar e facilitar o acesso à informação e ao conhecimento relevantes.
5	Avalia soluções em linha com o levantamento de necessidades de desenvolvimento da Organização e disponibiliza os recursos necessários.	Promove a difusão, interna e externa, do conhecimento, tendo em vista o desenvolvimento dos processos e procedimentos das Organizações.	Valoriza e promove a aprendizagem contínua, a colaboração e a disseminação do conhecimento como parte integrante das práticas quotidianas.

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.

1.4. Áreas de Educação e Formação

090 - Desenvolvimento Pessoal

1.5. Destinatários

Todos os trabalhadores integrados em carreiras do regime geral da Administração Pública:

Técnico Superior

Assistente Técnico

Assistente Operacional

Titulares de Cargos Dirigentes

1.6. Modalidade

A modalidade de formação adotada é o *e-learning* assíncrono, sem a necessidade da presença de um formador ou tutor.

Esta solução garante a inclusão de todos os trabalhadores da Administração Pública, e assegura acesso equitativo, essencial num universo tão vasto e diversificado.

Por outro lado, promove a flexibilidade no acesso aos conteúdos de acordo com o ritmo e a conveniência de cada participante e fomenta a autoaprendizagem, incentivando a responsabilidade e a proatividade no desenvolvimento profissional ao longo de toda a carreira.



2. Estrutura Curricular

A formação estrutura-se em unidades autónomas de curta duração recombinaíveis de forma flexível, permitindo a construção de percursos personalizados, que permitem ajustar a formação às funções e responsabilidades de cada trabalhador, de acordo com os diferentes níveis de complexidade funcional.

O modelo é baseado numa combinação de Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E) e Unidades Formativas Comportamentais (UF_C), que se complementam para proporcionar uma experiência de aprendizagem ativa, prática e reflexiva.

As **UF_E** são orientadas para a aquisição e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes pressupostos na demonstração da competência e promovem a compreensão global e integrada da competência, num percurso que inclui ativação e prontidão (*readiness*) do formando, reflexão, exposição e síntese promotoras da tomada de consciência dos comportamentos esperados e a autoavaliação.

Assim, as UF_E são específicas para cada carreira do regime geral (técnico superior, assistente técnico e assistente operacional), adaptando-se aos níveis de complexidade funcional das carreiras.

Unidades Formativas (UF)	Destinatários por Carreira
GC_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
GC_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
GC_UFE_TS	Técnico Superior (TS)

As **UF_C** são orientadas para resultados operacionalizados num comportamento descrito no ReCAP, através de metodologias ativas, promotoras da experimentação, da reflexão, da autoavaliação e da sistematização. Proporcionam oportunidades para visitar e aplicar, em contexto simulado, os saberes previamente desenvolvidos na UF_E, facilitando a mobilização da competência para as atividades dos trabalhadores.

Existem 15 UF_C no total, correspondentes aos 15 comportamentos descritos no ReCAP (consultar anexo I), divididas pelas 3 componentes da competência **Aquisição do Conhecimento, Aplicação do Conhecimento e Partilha do Conhecimento**, sendo que cada componente tem 5 UF_C, estruturadas por níveis de exigência. Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es).

	Nível	Unidades Formativas (UF)
Aquisição do Conhecimento (AqC)	Nível 1	GC_UFC_AqC1
	Nível 2	GC_UFC_AqC2
	Nível 3	GC_UFC_AqC3
	Nível 4	GC_UFC_AqC4
	Nível 5	GC_UFC_AqC5
Aplicação do Conhecimento (ApC)	Nível 1	GC_UFC_ApC1
	Nível 2	GC_UFC_ApC2
	Nível 3	GC_UFC_ApC3
	Nível 4	GC_UFC_ApC4
	Nível 5	GC_UFC_ApC5
Partilha do Conhecimento (PC)	Nível 1	GC_UFC_PC1
	Nível 2	GC_UFC_PC2
	Nível 3	GC_UFC_PC3
	Nível 4	GC_UFC_PC4
	Nível 5	GC_UFC_PC5

2.1. Oferta formativa

A oferta formativa na competência totaliza 27 horas, distribuídas por 18 Unidades Formativas, de **dois tipos**:

Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E)

Duração estimada de 4 horas, uma para cada uma das três carreiras do regime geral (Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior), totalizando 12 horas.

Unidades Formativas Comportamentais (UF_C)

Duração estimada de 1 hora, uma para cada um dos 15 comportamentos descritos no ReCAP por competência.

Tipo de Unidade Formativa	Destinatários por Carreira	Unidades Formativas (UF)	N.º UF	N.º Horas
UF_E	Assistente Operacional (AO)	GC_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	GC_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	GC_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	15 UF_C	15	15
Total			18	27

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percurso autónomo

Os trabalhadores podem inscrever-se nas unidades formativas de forma independente, escolhendo as que melhor se ajustam às suas necessidades, sendo aconselhável que iniciem sempre o seu percurso pela UF_E.

Percurso estruturado

Com base nos comportamentos definidos no padrão médio de desempenho, estabelecidos no Anexo I da Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, são oferecidos percursos pré-definidos (consultar anexo II).

Ao proporcionar uma experiência alinhada com as realidades práticas da Administração Pública, o modelo assegura que a aprendizagem é diretamente aplicável ao trabalho diário. Além disso, promove uma aprendizagem contínua, permitindo que os trabalhadores adaptem e desenvolvam as competências adquiridas, assegurando a sua relevância e eficácia face a novos desafios e exigências.

2.2. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer Unidade Formativa da competência Gestão do Conhecimento são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida.

2.2.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver nos profissionais da Administração Pública a competência transversal funcional de Gestão do Conhecimento, promovendo a aquisição, aplicação, partilha e preservação de conhecimento e informação de qualidade para apoiar a atividade e a tomada de decisão na Administração Pública.

Objetivos específicos de aprendizagem

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

Utilizar informação e conhecimento disponível, de qualidade e relevante para apoiar a eficiência e eficácia da tomada de decisão e das ações executadas:

- ❖ Reconhecer o papel da informação e do conhecimento na realização das funções e nas tomadas de decisão.
- ❖ Demonstrar como o acesso, a utilização e a partilha de conhecimento e de informação contribui para a eficiência e eficácia individuais e da Administração Pública.

Fomentar práticas de acesso à informação e ao conhecimento e do seu aperfeiçoamento contínuo:

- ❖ Integrar nas rotinas de trabalho práticas para o acesso ao conhecimento e à informação necessários para a realização das suas funções e da tomada de decisão.
- ❖ Reconhecer o impacto das lacunas e incorreções na informação e conhecimento nas ações e decisões a tomar.

Promover a utilização da informação e do conhecimento certos nos momentos de execução ou tomada de decisão:

- ❖ Utilizar conhecimento e informação existentes na melhoria da qualidade, na redução de recursos e na aceleração da entrega.
- ❖ Aplicar de forma crítica a informação e o conhecimento existentes, salvaguardando a necessidade da sua validação e adaptação ao contexto em causa.

Incorporar hábitos de sistematização e partilha de informação e conhecimento:

- ❖ Reconhecer a oportunidade de disponibilizar informação ou conhecimento como forma de evitar a duplicação de trabalho e a repetição de erros.
- ❖ Selecionar os formatos e contextos mais adequados para a partilha de informação e conhecimento.
- ❖ Aplicar procedimentos necessários à facilitação da partilha de informação e conhecimento.

2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

Atitudes	Níveis de exigência
Autónoma Disposição para identificar soluções e realizar a sua atividade de forma independente, autorregulando a sua ação.	Todos
Curiosa Interesse expresso por observar, explorar e compreender conceitos, processos e procedimentos.	Todos
De abertura à aprendizagem Procura ativa de oportunidades de aprendizagem e interesse em desenvolver novos conhecimentos e competências, revelando disposição para aprender com os outros.	Todos
Metódica Disposição para desenvolver e organizar a atividade de modo estruturado, seguindo métodos ou processos e planeando as ações.	Todos
De partilha Orientação para partilhar conhecimentos e informação relevante com os outros.	Todos
Proativa Interesse ativo na resolução de problemas e na procura de alternativas e soluções.	A partir do 3

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Conceito de conhecimento e informação	Distinguir conceitos associados ao conhecimento e informação.	A partir do 2
Principais processos associados à gestão do conhecimento e da informação	Identificar os principais processos associados à gestão do conhecimento e da informação.	Todos
	Distinguir o papel de cada processo associado à gestão do conhecimento e a relação existente entre esses processos.	
Vantagens da gestão do conhecimento	Identificar os benefícios da gestão do conhecimento - para o próprio profissional, para o serviço, para a Administração Pública e para o cidadão.	Todos
	Identificar resultados associados a uma correta gestão do conhecimento.	A partir do 2
Identificação e aquisição de conhecimento relevante (ação e tomada de decisão)	Utilizar metodologias para identificar conhecimento e informação relevantes para a função.	Todos
	Utilizar metodologias para identificar conhecimento e informação relevantes para o serviço e para o alcance dos objetivos estabelecidos.	A partir do 3
Abrangência e qualidade do conhecimento e da informação	Avaliar a qualidade do conhecimento e da informação disponíveis.	Todos
	Identificar lacunas no conhecimento.	
Procedimentos para colmatar lacunas e incorreções	Identificar fontes de informação e conhecimento.	Todos
	Utilizar metodologias e ferramentas para adquirir e atualizar o conhecimento.	
Oportunidades para o aproveitamento de conhecimento e informação existentes	Identificar oportunidades de aplicação de conhecimento e informação existentes que permitam melhorar o resultado de uma ação ou a qualidade de uma decisão.	Todos
	Criar procedimentos e incentivos para a boa utilização de conhecimento e informação.	A partir do 4
Técnicas e ferramentas para puxar o conhecimento e informação existentes para a realização de ações e para a tomada de decisão	Incorporar práticas de acesso e utilização do conhecimento e da informação.	Todos
	Utilizar ferramentas para consulta e pesquisa de informação, incluindo inquirição a outras pessoas.	

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Adequação do conhecimento e da informação ao contexto	Avaliar se o conhecimento e a informação disponíveis se adequam ao contexto em causa.	Todos
	Avaliar questões de privacidade e segurança da informação e do conhecimento.	
	Adaptar o conhecimento e a informação existentes ao contexto em causa.	
Riscos e desvantagens da duplicação de trabalho e da repetição de erros	Identificar uma nova aprendizagem (conhecimento) ou uma nova informação.	Todos
	Avaliar a probabilidade de a não partilha de novo conhecimento e informação conduzir à duplicação de trabalho, à repetição de erros e à tomada de decisões subótimas.	A partir do 2
Técnicas, ferramentas e formatos para preservação, manutenção e partilha de conhecimento e informação	Identificar a audiência mais alargada que pode beneficiar do acesso à informação ou conhecimento (equipa, Organização, Administração Pública e elementos da sociedade civil).	A partir do 4
	Utilizar as técnicas, ferramentas e formatos adequados para a preservação, a manutenção e a partilha efetivas de conhecimento e informação.	Todos
	Disponibilizar as técnicas, ferramentas e formatos adequados para a preservação, a manutenção e a partilha efetivas de conhecimento e informação.	A partir do 4

2.2.3. Conteúdo

1. Conceitos de informação, conhecimento explícito, conhecimento tácito, *know-what*, *know-how* e *know-why*;
2. Benefícios da gestão do conhecimento: para o profissional, para o serviço, para a Administração Pública e para o cidadão;
3. Processos associados à gestão do conhecimento e da informação (p. ex., criação, retenção, preservação, manutenção, acesso, partilha);
4. Técnicas de consulta, pesquisa e inquirição;
5. Técnicas proativas e reativas de validação e melhoria da base de conhecimento e informação;
6. Qualidade do conhecimento e da informação disponíveis (em contexto, atual, verdadeiro, acessível, relevante);
7. Mecanismos para o aproveitamento de conhecimento e informação existentes;
8. Critérios de aferição da adequabilidade do conhecimento ou informação;
9. Oportunidades e momentos-chave para disponibilização de informação e conhecimento;
10. Impacto negativo da duplicação de trabalho e repetição de erros;
11. Técnicas e formatos de partilha de conhecimento.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Adquirir, atualizar e aplicar o conhecimento, partilhar o conhecimento e garantir a captura, armazenamento e acesso às informações e ao conhecimento na Organização.

2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C

	UF_E	UF_C
Foco Pedagógico	Centrada na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e atitudes essenciais para a competência.	Focada em resultados práticos, com ênfase num comportamento específico descrito no ReCAP.
Tipo de Aprendizagem	Imersiva, reflexiva e orientada para a autoconsciência. Os participantes exploram e refletem sobre os fatores que promovem a compreensão global e integrada da competência.	Imersiva e experiencial. Os participantes enfrentam cenários reais e aplicam comportamentos ancorados à competência, em contextos simulados.
Método de Aplicação	Combina ativação do participante, reflexão, exposição e síntese, promovendo a consciência dos comportamentos esperados.	Envolve desafios práticos onde o participante toma decisões, aplicando os comportamentos em situações simuladas.
Feedback	O <i>feedback</i> automático reforça a reflexão sobre os comportamentos esperados.	O <i>feedback</i> imediato orienta sobre as consequências das escolhas e permite explorar outras escolhas e resultados.

2.4. Pontos comuns entre UF_E e UF_C

Interatividade e aprendizagem ativa

Ambas as Unidades Formativas utilizam metodologias ativas, envolvendo os participantes em processos de exploração e experimentação. O envolvimento ativo dos participantes é incentivado, seja na compreensão integrada das competências (UF_E) ou na experimentação de comportamentos (UF_C).

Feedback imediato

São implementados mecanismos de *feedback* automático que permitem aos participantes obterem respostas imediatas ao seu desempenho. Este *feedback* contínuo ajuda a ajustar o progresso e a melhorar a compreensão dos conteúdos e a aplicação dos comportamentos.

Reflexão e Autoaprendizagem

Tanto nas UF_E quanto nas UF_C, a reflexão é central para o processo de aprendizagem, incentivando os participantes a analisarem seu progresso e aprimorarem suas competências.

Gamificação

A gamificação é utilizada como um recurso adicional para promover o envolvimento e a motivação dos participantes em ambas as modalidades formativas.

3. Roteiro Pedagógico

3.1. UF_Enquadramento

1. Introdução e enquadramento

Exploração e apresentação dos conceitos-chave da competência e a sua relevância no contexto do serviço público, através de metodologias ativas de aprendizagem (como sejam vídeos ou objetos multimédia interativos ou materiais visuais dinâmicos), para garantir uma introdução envolvente.

Aprofundamento da compreensão da competência e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes críticas à sua demonstração no exercício do trabalho. Exemplificações, práticas interativas, que refletem situações do desempenho de funções públicas no contexto de cada carreira, com foco na compreensão e contextualização dos comportamentos. Os exemplos de boas práticas inspiram a adoção dos comportamentos desejados, enquanto a autoavaliação e a autoconsciência ajudam a identificar áreas de melhoria e pontos fortes, com *feedback* automático para autorregulação da aprendizagem.

2. Exploração e consolidação

3. Reflexão e sistematização

Reflexão sobre a mobilização da competência no contexto real, tomada de consciência crítica sobre o que é esperado de si e sistematização das aprendizagens, com *feedback* automático para identificar áreas de melhoria e garantir uma aprendizagem contínua e autorregulada.

Integração de uma atividade facultativa, de recolha de ocorrências (casos anonimizados) em que a competência foi requerida, como exercício de reflexão sobre a aplicação prática da competência.

3.2. UF Comportamental

1. Exposição a cenários práticos (observação)

Exposição a cenários simulados que refletem situações típicas do serviço público, permitindo que os participantes observem os comportamentos desejados em ação. Esta etapa promove a sistematização, consolidação e aplicação das aprendizagens desenvolvidas na UF_E. Reflexões interativas durante a observação podem ser incluídas para incentivar o pensamento crítico.

Aplicação das aprendizagens, através de desafios práticos que colocam os participantes em situações reais simuladas, onde precisam tomar decisões e aplicar os comportamentos observados. Após cada decisão, os participantes recebem *feedback* imediato, que permite ajustar o comportamento e compreender as consequências das suas escolhas no contexto do serviço público.

2. Desafios situacionais aplicados em contexto

3. Reflexão crítica e autoavaliação

Reflexão crítica e autoavaliação sobre as decisões tomadas durante os desafios práticos. Os participantes revêm o seu desempenho, identificam áreas de melhoria e ajustam os comportamentos. O *feedback* automático orienta essa reflexão, promovendo a autorregulação da aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.



4. Recursos

Para garantir que as aprendizagens sejam transferíveis para o contexto profissional, deverão ser utilizados recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos. Além disso, todos os recursos pedagógicos devem partir de situações reais do contexto da Administração Pública.



5. Avaliação

A avaliação nesta formação é composta por componentes formativos e sumativos, sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, oferecendo *feedback* imediato, promovendo a autoaprendizagem e a reflexão crítica. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho.

A **avaliação sumativa**, por sua vez, é realizada no final do percurso de cada UF. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. Os resultados da avaliação sumativa podem ser positivos ou negativos, determinando se o participante atingiu ou não os objetivos da formação. Além de medir o nível final de aprendizagem, incentiva a autorreflexão e a autossuperação, garantindo a conformidade dos resultados e contribuindo para o desenvolvimento da competência ao longo do tempo.



5.1. Avaliação nas UF_E

A avaliação nas UF_E deve focar-se na compreensão dos conceitos-chave e na capacidade de reflexão crítica dos participantes sobre os comportamentos a serem desenvolvidos, assegurando que adquiriram os recursos pessoais necessários para mobilizar esses comportamentos no contexto da Administração Pública.

A avaliação formativa pressupõe:

Atividades interativas para reforçar a prontidão (*readiness*) e verificar a compreensão global do conteúdo.

Feedback imediato fornecido ao longo do percurso, auxiliando os formandos a corrigirem eventuais desvios e ajustarem o seu processo de aprendizagem em tempo real.

A avaliação sumativa, pressupõe exercícios interativos (como são exemplos: *quizzes* com perguntas de múltipla escolha, verdadeiro ou falso, arrastar e largar, e correspondência, entre outros) e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Compreensão conceptual

Reflexão crítica

5.2. Avaliação nas UF_C

A avaliação nas UF_C é focada na prática das competências comportamentais e visa garantir que os participantes conseguem demonstrar a competência em cenários que simulam situações reais no serviço público.

A avaliação formativa pressupõe:

Simulações interativas e cenários práticos baseados em situações reais do serviço público, ao longo do percurso.

Reflexão crítica, sobre as próprias decisões, no final de cada simulação, através de questionários de autoavaliação.

Feedback automático fornecido ao longo do percurso, com orientações para melhorar escolhas e comportamentos.

A avaliação sumativa pressupõe que os participantes enfrentem desafios situacionais, nos quais tomam decisões com base nas competências desenvolvidas. O desempenho é avaliado pela adequação das decisões e pela capacidade de resolver os problemas apresentados e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Mobilização dos recursos pessoais

Tomada de decisão

Resolução de problemas

Reflexão crítica

5.3. Certificação

Existem dois tipos de certificação neste percurso formativo: a **certificação das Unidades Formativas (UF)** e a **certificação da competência enquanto percurso formativo**.

Certificação das UF

Cada UF, tanto a UF_E quanto as UF_C, tem uma certificação independente.

Para obter a certificação de uma UF, o participante deve **concluir com sucesso a unidade**, atin-
gindo uma **percentagem mínima de 50%** na atividade de avaliação final.

Uma vez concluída com sucesso qualquer UF, o participante recebe um certificado de conclusão
dessa unidade, independentemente das outras unidades.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante obtenha uma avaliação inferior a 50%, deve passar por um processo de re-
forço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares e uma nova oportunidade de
avaliação.

Certificação da competência

A **certificação na competência Gestão do Conhecimento** será concedida apenas se:

A avaliação da UF_E for positiva.

A avaliação em cada um dos três comportamentos relevantes da sua carreira, como definido no
referencial de competências da Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro, **for positiva**.

Se o formando não atingir esses padrões, terá de repetir a formação ou a avaliação para obter a
certificação.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante não atinja os padrões mínimos exigidos para a certificação na competência,
deverá passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complemen-
tares, e terá uma nova oportunidade de avaliação.



6. Operacionalização do Referencial

A formação será operacionalizada na plataforma NAU e na criação e organização dos conteúdos formativos deve considerar **três dimensões-chave**:

Dimensão cognitiva

Focada no desenvolvimento do conhecimento teórico da competência, garantindo que os participantes compreendem os conceitos e princípios fundamentais relacionados com a competência em questão.

Dimensão comportamental

Fornece cenários práticos que simulam a realidade da Administração Pública, permitindo a aplicação dos comportamentos aprendidos em contextos práticos simulados.

Dimensão reflexiva

Incentiva a autoavaliação e a reflexão sobre a aplicabilidade da competência no dia a dia de trabalho, reforçando o processo de aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

Para garantir a eficácia da formação a distância, sem a presença de um formador, são considerados os seguintes **requisitos e recomendações**:

Autonomia do participante

Os conteúdos devem ser estruturados de modo a promover a autoaprendizagem, garantindo que os participantes possam progredir no seu ritmo, sem a presença de um formador.

Clareza dos conteúdos

Os materiais devem ser claros e didáticos, com instruções objetivas para cada atividade e módulo, facilitando a navegação e compreensão.

Interatividade

Utilização de recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos e que incentivem a refletir e tomar decisões, mesmo sem acompanhamento direto.

Feedback imediato

Ferramentas como *quizzes* automatizados e atividades práticas com *feedback* instantâneo são fundamentais para manter o participante envolvido e autocorrigir a aprendizagem em tempo real.

Suporte técnico eficaz

Deve ser garantido suporte técnico contínuo, acessível através da plataforma NAU, para assegurar que qualquer dificuldade técnica ou com os conteúdos seja resolvida rapidamente, sem interromper a experiência formativa.

Orientação ao participante

Guias e tutoriais para ajudar os participantes a navegar na plataforma e completar as atividades com sucesso.

Criação de uma comunidade de aprendizagem

Recomenda-se a criação de uma comunidade de aprendizagem *online*, como complemento à oferta formativa, onde os participantes possam interagir de forma contínua, partilhando experiências, reflexões e boas práticas. O espaço colaborativo fortalecerá o processo formativo, promovendo a troca de conhecimento e a construção conjunta de soluções para desafios comuns no contexto do serviço público, além de incentivar o desenvolvimento contínuo das competências adquiridas.

Iteração dos percursos formativos

Sugere-se que, no final de cada curso, seja recolhido *feedback* dos participantes, permitindo uma avaliação contínua da experiência formativa e que os percursos formativos sejam iterados e atualizados, assegurando a relevância e a eficácia da formação ao longo do tempo.

O progresso dos participantes será monitorizado através da plataforma NAU, permitindo a cada indivíduo o acompanhamento do seu progresso, através do registo da conclusão das atividades e atividades avaliativas.

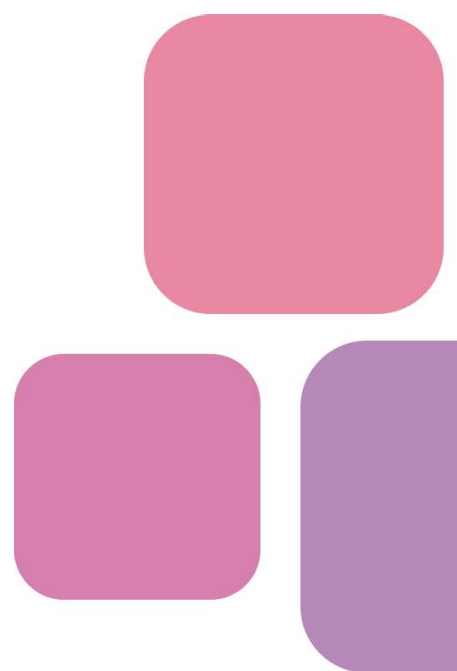


7. Referências

- Agune, R., Gregório, A., Neves, A., Meiroz Dias, I., Carlos, J. A., & Bolliger, S. (2014). *Dá pra fazer – Gestão do conhecimento e inovação em governo*. Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional de São Paulo. Consultado 4/3/2025. <https://www.ifsp.ius.br/documentos/administrativo/UCIN/ino-vajusp/ijusplab/da-pra-fazer.pdf>
- 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.
- Collison, C., & Parcell, G. (2004). *Learning to fly: Practical knowledge management from leading and learning organizations* (2nd ed.). Capstone.
- Collison, C. J., Corney, P. J., & Lee Eng, P. (2019) *The KM cookbook: Stories and strategies for organisations exploring knowledge management standard ISO 30401*. Facet Publishing.
- Garfield, S. (2017). *Proven practices for promoting a knowledge management program*. Lucidea Press.
- Jarche, H. (2025, October 2). *Personal knowledge mastery*. <https://jarche.com/pkm/>
- KMOL. <https://kmol.pt>
- Lambe, T., & Tan, E. (2008). *KM Approaches methods and tools - A guidebook*. Straits Knowledge.
- Milton, N. (2005). *Knowledge management for teams and projects*. Chandos Publishing.
- Milton, N. (2010). *The lessons learned handbook: Practical approaches to learning from experience*. Chandos Publishing.
- Milton, N., & Lambe, P. (2016). *The knowledge manager's handbook: A step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organization*. Kogan Page.
- NHS England. *Knowledge mobilisation toolkit*. <https://library.hee.nhs.uk/knowledge-mobilisation/knowledge-mobilisation-toolkit>
- 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.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104.
- O'Dell, C. (2004). *The Executive's Role in Knowledge Management*. APQC Publications.
- Portaria nº 214/2024/1, de 20 de setembro. *Diário da República nº 183 - 1ª série*.
- Portaria nº 236/2024/1, de 27 de setembro. *Diário da República nº 188 - 1ª série*.
- Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. <https://sbgc.org.br/blog/>
- Wenger-Trayner, E., Wenger-Trayner, B., Reid, P., & Bruderlein, C. (2023). *Communities of practice within and across organization: A guidebook* (2nd ed.). Social Learning Lab.
- Zhang, J. (2009). Personalising organisational knowledge and organisationalising personal knowledge. *On-line Information Review*, 33 (2), 237-256.

Anexo 1

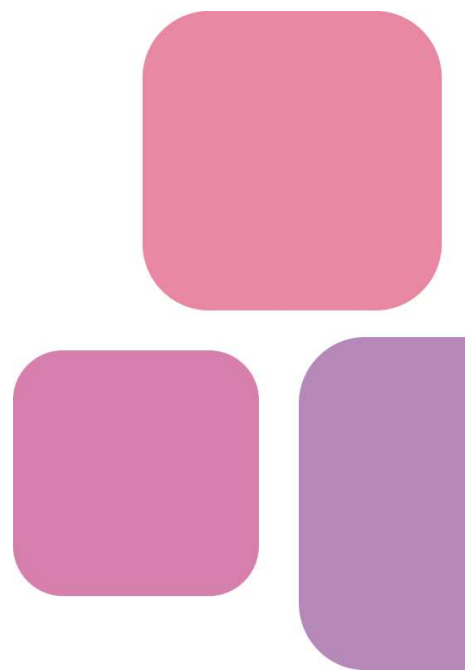
Lista de Comportamentos e respetivas UF_C



	Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Aquisição do Conhecimento (AqC)	1	Demonstra uma atitude recetiva em relação à aquisição de novos conhecimentos e competências.	GC_UFC_AqC1
	2	Identifica lacunas no seu conhecimento atual, investindo de forma proativa na aprendizagem.	GC_UFC_AqC2
	3	Identifica e utiliza oportunidades de desenvolvimento, mantendo-se atualizado/a no âmbito de saberes relevantes.	GC_UFC_AqC3
	4	Identifica as necessidades de desenvolvimento das equipas que coordena, propondo soluções formativas, incluindo a aprendizagem em contexto de trabalho.	GC_UFC_AqC4
	5	Avalia soluções em linha com o levantamento de necessidades de desenvolvimento da Organização e disponibiliza os recursos necessários.	GC_UFC_AqC5
Aplicação do Conhecimento (ApC)	1	Aplica autonomamente os conhecimentos necessários ao exercício da sua atividade.	GC_UFC_ApC1
	2	Seleciona de forma autónoma os conhecimentos relevantes a cada situação numa variedade de contextos, no exercício da sua atividade.	GC_UFC_ApC2
	3	Orienta os outros na aquisição e aplicação do conhecimento especializado que possui.	GC_UFC_ApC3
	4	Promove o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento nas equipas que lhe reportam.	GC_UFC_ApC4
	5	Promove a difusão, interna e externa, do conhecimento, tendo em vista o desenvolvimento dos processos e procedimentos das Organizações.	GC_UFC_ApC5
Partilha do Conhecimento (PC)	1	Facilita o acesso e disponibiliza informações e documentos, dentro dos limites da legalidade, mantendo-os organizados.	GC_UFC_PC1
	2	Partilha com os membros da equipa documentação e informações relevantes para a atividade.	GC_UFC_PC2
	3	Propõe procedimentos de captura, organização, armazenamento e acessibilidade à informação e ao conhecimento relevantes.	GC_UFC_PC3
	4	Cria e implementa procedimentos para capturar, organizar, armazenar, controlar e facilitar o acesso à informação e ao conhecimento relevantes.	GC_UFC_PC4
	5	Valoriza e promove a aprendizagem contínua, a colaboração e a disseminação do conhecimento como parte integrante das práticas quotidianas.	GC_UFC_PC5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados



Unidades Formativas (UF)	
Percurso Formativo Estruturado AO	GC_UFE_AO
	GC_UFC_AqC1
	GC_UFC_ApC1
	GC_UFC_PC1
Percurso Formativo Estruturado AT	GC_UFE_AT
	GC_UFC_AqC2
	GC_UFC_ApC2
	GC_UFC_PC2
Percurso Formativo Estruturado TS	GC_UFE_TS
	GC_UFC_AqC3
	GC_UFC_ApC3
	GC_UFC_PC4

Referencial de Formação

Competência Transversal Funcional

Comunicação



Equipa Técnica (INA, I. P.)

Vanina Marcelino

Lurdes Alves

Especialista do conteúdo
Alda Telles

Índice

1. Enquadramento.....	77
1.1. Princípios orientadores	79
1.2. Finalidades.....	80
1.3. Identificação e contextualização da competência	81
1.4. Áreas de Educação e Formação	84
1.5. Destinatários	84
1.6. Modalidade	84
2. Estrutura Curricular	85
2.1. Oferta formativa.....	87
2.2. Componentes formativos.....	89
2.2.1. Objetivos	89
2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	91
2.2.3. Conteúdo.....	93
2.2.4. Resultados esperados no desempenho	93
2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C	94
2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C	95
3. Roteiro Pedagógico	96
3.1. UF_Enquadramento	96
3.2. UF_Comportamental.....	97
4. Recursos	96
5. Avaliação.....	96
5.1. Avaliação nas UF_E.....	99
5.2. Avaliação nas UF_C.....	100
5.3. Certificação.....	100
6. Operacionalização do Referencial	102
7. Referências	105
Anexo 1 Lista de Comportamentos e respetivas UF_C	106
Anexo 2 Percursos Formativos Estruturados	108



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 é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o ReCAP. 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 devem ser adquiridos ou desenvolvidos 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 **Comunicação** insere-se nesse contexto, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como para garantir 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 **Comunicação** é nuclear e transversal, aplicando-se a todos os trabalhadores, de todas as carreiras do regime geral e cargos dirigentes.

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 **Comunicação**, 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 **Comunicação**, sendo concebido para atender às necessidades específicas de diferentes níveis de complexidade funcional e garantir que todos os trabalhadores das carreiras do regime geral e cargos 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 trabalhadores da Administração Pública estejam sempre preparados para enfrentar os desafios e 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 trabalhadores 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

Promove a capacidade dos participantes para diagnosticar e gerir o seu processo de aprendizagem, incentivando a autonomia e responsabilidade.

Adequação, relevância e aplicabilidade prática

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

O modelo pedagógico proporciona uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo e às necessidades de cada trabalhador, apoiando a adaptação contínua às exigências do exercício do trabalho.

Reflexão crítica

Incentiva a análise contínua das decisões e práticas, promovendo a avaliação contínua do impacto das ações e a identificação de oportunidades de melhoria.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência Comunicação nas atividades dos trabalhadores da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados sejam expressos em situações concretas do serviço público.
- **Elevar o desempenho dos trabalhadores por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Comunicação**, promovendo práticas que resultem em melhorias na tomada de decisões, na execução de tarefas e na resolução de problemas, em alinhamento com os objetivos da Administração Pública.
- **Fomentar a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas e éticas, com base nos valores e princípios da Administração Pública**, utilizando a competência Comunicação para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Desenvolver uma cultura de melhoria contínua e atualização constante, incentivando os trabalhadores a rever e aprimorar a competência Comunicação**, para que possam enfrentar novos desafios e adaptar-se às mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Comunicação (C)

Definição

Transmitir informação com clareza, utilizando todas as vias de suporte disponíveis para o efeito, e adaptar a forma e o conteúdo à audiência, assegurando que a mensagem é bem recebida e corretamente interpretada.

Tipologia

Transversal funcional.

Trata-se de uma competência específica associada às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, isto é, dependente do contexto funcional em que é demonstrada.

Áreas de enquadramento da competência

Pessoas

Relação com as outras competências

A competência **Comunicação**, enquanto competência transversal funcional, está integrada num conjunto mais vasto de competências, mantendo uma relação complementar e integrada com as restantes competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se potenciam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública mais eficiente.

Componentes

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

Clareza

Adaptação

Compreensão

Comportamentos

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

Componentes da Competência

	Clareza (CI)	Adaptação (A)	Compreensão (C)
Níveis de exigência dos componentes	Comportamentos		
1	Transmite informação simples de forma clara.	Escuta ativamente os interlocutores, mostrando atenção e interesse pela mensagem que transmitem.	Comunica de modo a facilitar a compreensão da sua mensagem.
2	Transmite informação de forma estruturada, apresentando argumentos coerentes.	Adapta o conteúdo e o formato da mensagem aos interlocutores e ao contexto.	Explica a informação de forma fácil de compreender.
3	Explica com fluência e precisão ideias, opiniões e conteúdos complexos.	Ajusta a linguagem e a mensagem para apelar às motivações e objetivos dos interlocutores.	Assegura-se de que a sua mensagem foi compreendida, pedindo e reagindo ao <i>feedback</i> dado pelos interlocutores.
4	Comunica os objetivos e as decisões da gestão de modo claro, para alinhar o desempenho nas equipas que coordena.	Transmite, eficazmente, mensagens a audiências alargadas, adaptando o conteúdo, o formato e o canal de comunicação aos destinatários.	Promove ativamente a difusão de informação relevante para o esclarecimento de todos os interlocutores e audiências alvo.
5	Comunica eficazmente com o grande público e fomenta a partilha de dados e informação sobre a(s) unidade(s) orgânica(s) ou entidade que lidera.	Adapta a linguagem e utiliza diferentes canais de comunicação de modo a viabilizar projetos e difundir orientações ou mensagens estratégicas.	Concebe e implementa processos que visam a melhoria do fluxo de informação no contexto global da Organização, criando condições para a fluidez da comunicação.

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.

1.4. Áreas de Educação e Formação

090 - Desenvolvimento Pessoal

1.5. Destinatários

Todos os trabalhadores integrados em carreiras do regime geral da Administração Pública:

Técnico Superior

Assistente Técnico

Assistente Operacional

Titulares de Cargos Dirigentes

1.6. Modalidade

A modalidade de formação adotada é o *e-learning* assíncrono, sem a necessidade da presença de um formador ou tutor.

Esta solução garante a inclusão de todos os trabalhadores da Administração Pública, e assegura acesso equitativo, essencial num universo tão vasto e diversificado.

Por outro lado, promove a flexibilidade no acesso aos conteúdos de acordo com o ritmo e a conveniência de cada participante e fomenta a autoaprendizagem, incentivando a responsabilidade e a proatividade no desenvolvimento profissional ao longo de toda a carreira.

2. Estrutura Curricular

A formação estrutura-se em unidades autónomas de curta duração recombinaíveis de forma flexível, permitindo a construção de percursos personalizados, que permitem ajustar a formação às funções e responsabilidades de cada trabalhador, de acordo com os diferentes níveis de complexidade funcional.

O modelo é baseado numa combinação de Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E) e Unidades Formativas Comportamentais (UF_C), que se complementam para proporcionar uma experiência de aprendizagem ativa, prática e reflexiva.

As **UF_E** são orientadas para a aquisição e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes pressupostos na demonstração da competência e promovem a compreensão global e integrada da competência, num percurso que inclui ativação e prontidão (*readiness*) do formando, reflexão, exposição e síntese promotoras da tomada de consciência dos comportamentos esperados e a autoavaliação.

Assim, as UF_E são específicas para cada carreira do regime geral (técnico superior, assistente técnico e assistente operacional), adaptando-se aos níveis de complexidade funcional das carreiras.

Unidades Formativas (UF)	Destinatários por Carreira
C_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
C_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
C_UFE_TS	Técnico Superior (TS)

As **UF_C** são orientadas para resultados operacionalizados num comportamento descrito no ReCAP, através de metodologias ativas, promotoras da experimentação, da reflexão, da autoavaliação e da sistematização. Proporcionam oportunidades para visitar e aplicar, em contexto simulado, os saberes previamente desenvolvidos na UF_E, facilitando a mobilização da competência para as atividades dos trabalhadores.

Existem 15 UF_C no total, correspondentes aos 15 comportamentos descritos no ReCAP (consultar anexo I), divididas pelas 3 componentes da competência **Clareza, Adaptação e Compreensão**, sendo que cada componente tem 5 UF_C, estruturadas por níveis de exigência. Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es).

	Nível	Unidades Formativas (UF)
Clareza (CI)	Nível 1	C_UFC_CI1
	Nível 2	C_UFC_CI2
	Nível 3	C_UFC_CI3
	Nível 4	C_UFC_CI4
	Nível 5	C_UFC_CI5
Adaptação (A)	Nível 1	C_UFC_A1
	Nível 2	C_UFC_A2
	Nível 3	C_UFC_A3
	Nível 4	C_UFC_A4
	Nível 5	C_UFC_A5
Compreensão (C)	Nível 1	C_UFC_C1
	Nível 2	C_UFC_C2
	Nível 3	C_UFC_C3
	Nível 4	C_UFC_C4
	Nível 5	C_UFC_C5

2.1. Oferta formativa

A oferta formativa na competência totaliza 27 horas, distribuídas por 18 Unidades Formativas, de **dois tipos**:

Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E)

Duração estimada de 4 horas, uma para cada uma das três carreiras do regime geral (Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior), totalizando 12 horas.

Unidades Formativas Comportamentais (UF_C)

Duração estimada de 1 hora, uma para cada um dos 15 comportamentos descritos no ReCAP por competência.

Tipo de Unidade Formativa	Destinatários por Carreira	Unidades Formativas (UF)	N.º UF	N.º Horas
UF_E	Assistente Operacional (AO)	C_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	C_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	C_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	15 UF_C	15	15
Total			18	27

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percurso autónomo

Os trabalhadores podem inscrever-se nas unidades formativas de forma independente, escolhendo as que melhor se ajustam às suas necessidades, sendo aconselhável que iniciem sempre o seu percurso pela UF_E.

Percurso estruturado

Com base nos comportamentos definidos no padrão médio de desempenho, estabelecidos no Anexo I da Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, são oferecidos percursos pré-definidos (consultar anexo II).

Ao proporcionar uma experiência alinhada com as realidades práticas da Administração Pública, o modelo assegura que a aprendizagem é diretamente aplicável ao trabalho diário. Além disso, promove uma aprendizagem contínua, permitindo que os trabalhadores adaptem e desenvolvam as competências adquiridas, assegurando a sua relevância e eficácia face a novos desafios e exigências.

2.2. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer Unidade Formativa da competência Comunicação são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida.

2.2.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver nos profissionais da Administração Pública a competência transversal funcional de Comunicação, promovendo a compreensão e a utilização das ferramentas essenciais para comunicar e interagir eficazmente melhorando a prestação do serviço público em contextos de mudança e diversidade.

Objetivos específicos de aprendizagem

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

Reforçar a importância da comunicação no desempenho profissional e no desenvolvimento organizacional:

- ❖ Identificar comportamentos e práticas que contribuem para uma comunicação eficaz na Administração Pública.
- ❖ Reconhecer características essenciais para uma comunicação eficaz.

Promover o foco da comunicação orientada para a clareza da informação e das mensagens:

- ❖ Reconhecer os atributos de uma comunicação clara e assertiva.
- ❖ Identificar barreiras à comunicação e estratégias para a sua remoção.

Desenvolver comportamentos comunicacionais adequados a diferentes interlocutores, canais e contextos:

- ❖ Reconhecer os diferentes contextos em que se desenvolve a comunicação.
- ❖ Distinguir entre os diferentes públicos e as suas expetativas.

Promover uma atitude proativa no processo de comunicação, procurando garantir a compreensão das mensagens junto do recetor:

- ❖ Distinguir compreensão e interpretação em diferentes públicos.
- ❖ Identificar as técnicas mais eficazes de *feedback* e escuta ativa.

2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

Atitudes	Níveis de exigência
Adaptável Ajustamento do comportamento aos diferentes desafios, circunstâncias e alterações do contexto.	Todos
Analítica 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.	A partir do 2
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
De autocontrolo Controlo das suas emoções, mantendo uma perceção objetiva das situações e respondendo de forma construtiva mesmo sob pressão emocional, evitando expressar abertamente emoções com impacto negativo nos outros.	Todos
Empática Disposição para entender emoções e sentimentos do outro, mediante a colocação no seu lugar e direcionando a ação para melhoria da sua condição.	Todos
Observadora Tendência para assumir o controlo, dirigir as atividades e dizer aos outros o que devem fazer para assegurar a resposta às situações.	Todos

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Princípios essenciais dos processos de comunicação	<p>Descrever os elementos básicos do processo comunicacional (emissor, recetor, mensagem, canal, percepção/descodificação e <i>feedback</i>).</p> <p>Identificar as capacidades essenciais necessárias à comunicação eficaz.</p>	Todos
Ferramentas e características de comunicação na interação com os públicos internos e externos da Organização	<p>Utilizar os canais de comunicação disponíveis de acordo com os diferentes públicos.</p>	Todos
Técnicas de comunicação verbal e não verbal, comunicação escrita, reuniões e apresentações	<p>Descrever as diferentes técnicas e a sua utilização em contexto.</p> <p>Preparar apresentações orais e reuniões eficazes.</p> <p>Produzir comunicação profissional escrita.</p>	Todos
Redes formais e informais de comunicação e a sua interdependência	<p>Descrever as características das redes formais e informais e o seu impacto na comunicação da Organização.</p>	A partir do 2
Causas e efeitos das barreiras, ruído, interferências no processo de comunicação	<p>Reconhecer os diferentes tipos de barreiras à comunicação (linguísticas, culturais, emocionais ou físicas).</p> <p>Aplicar estratégias para mitigação dos diferentes tipos de barreiras à comunicação.</p>	A partir do 2
Comunicação interpessoal e comunicação de grupo	<p>Utilizar estratégias e técnicas de comunicação que garantam a compreensão das mensagens.</p> <p>Identificar e evitar potenciais mal-entendidos (<i>misperceptions and misconceptions</i>) no processo de comunicação.</p>	Todos
Comunicação adaptativa aos diversos interlocutores, estilos e ambientes comunicacionais	<p>Adaptar os conteúdos e o estilo de comunicação ao interlocutor e ao ambiente.</p>	A partir do 2
Teoria dos <i>stakeholders</i> adaptada às organizações da Administração Pública	<p>Descrever o perfil dos <i>stakeholders</i> da Organização quanto ao seu poder relativo e expectativas.</p> <p>Organizar os fluxos de informação de forma a manter uma comunicação eficaz e de confiança com os <i>stakeholders</i>.</p>	A partir do 3
Técnicas de <i>feedback</i> e escuta ativa	<p>Utilizar técnicas de <i>feedback</i>, escuta ativa e escuta efetiva como capacidades essenciais para uma comunicação e interação eficaz.</p>	Todos

2.2.3. Conteúdo

1. Elementos essenciais da comunicação organizacional nas suas dimensões interna e externa;
2. Características essenciais para uma comunicação interativa eficaz;
3. Comunicação interpessoal;
4. Comunicação em contexto grupal;
5. Comunicação como fator de interação e integração social;
6. Características dos públicos-chave/*stakeholders*;
7. Comunicação em ambiente omnicanal;
8. Comunicação intercultural;
9. Aspetos essenciais para uma comunicação interativa eficaz.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Transmitir informação com clareza, utilizando todas as vias de suporte disponíveis para o efeito, e adaptar a forma e o conteúdo à audiência, assegurando que a mensagem é bem recebida e corretamente interpretada.

2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C

	UF_E	UF_C
Foco Pedagógico	Centrada na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e atitudes essenciais para a competência.	Focada em resultados práticos, com ênfase num comportamento específico descrito no ReCAP.
Tipo de Aprendizagem	Imersiva, reflexiva e orientada para a autoconsciência. Os participantes exploram e refletem sobre os fatores que promovem a compreensão global e integrada da competência.	Imersiva e experiencial. Os participantes enfrentam cenários reais e aplicam comportamentos ancorados à competência, em contextos simulados.
Método de Aplicação	Combina ativação do participante, reflexão, exposição e síntese, promovendo a consciência dos comportamentos esperados.	Envolve desafios práticos onde o participante toma decisões, aplicando os comportamentos em situações simuladas.
Feedback	O <i>feedback</i> automático reforça a reflexão sobre os comportamentos esperados.	O <i>feedback</i> imediato orienta sobre as consequências das escolhas e permite explorar outras escolhas e resultados.

2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C

Interatividade e aprendizagem ativa

Ambas as Unidades Formativas utilizam metodologias ativas, envolvendo os participantes em processos de exploração e experimentação. O envolvimento ativo dos participantes é incentivado, seja na compreensão integrada das competências (UF_E) ou na experimentação de comportamentos (UF_C).

Feedback imediato

São implementados mecanismos de *feedback* automático que permitem aos participantes obterem respostas imediatas ao seu desempenho. Este *feedback* contínuo ajuda a ajustar o progresso e a melhorar a compreensão dos conteúdos e a aplicação dos comportamentos.

Reflexão e Autoaprendizagem

Tanto nas UF_E quanto nas UF_C, a reflexão é central para o processo de aprendizagem, incentivando os participantes a analisarem seu progresso e aprimorarem suas competências.

Gamificação

A gamificação é utilizada como um recurso adicional para promover o envolvimento e a motivação dos participantes em ambas as modalidades formativas.

3. Roteiro Pedagógico

3.1. UF_Enquadramento

1. Introdução e enquadramento

Aprofundamento da compreensão da competência e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes críticas à sua demonstração no exercício do trabalho. Exemplificações, práticas interativas, que refletem situações do desempenho de funções públicas no contexto de cada carreira, com foco na compreensão e contextualização dos comportamentos. Os exemplos de boas práticas inspiram a adoção dos comportamentos desejados, enquanto a autoavaliação e a autoconsciência ajudam a identificar áreas de melhoria e pontos fortes, com *feedback* automático para autorregulação da aprendizagem.

Exploração e apresentação dos conceitos-chave da competência e a sua relevância no contexto do serviço público, através de metodologias ativas de aprendizagem (como sejam vídeos ou objetos multimédia interativos ou materiais visuais dinâmicos), para garantir uma introdução envolvente.

2. Exploração e consolidação

3. Reflexão e sistematização

Reflexão sobre a mobilização da competência no contexto real, tomada de consciência crítica sobre o que é esperado de si e sistematização das aprendizagens, com *feedback* automático para identificar áreas de melhoria e garantir uma aprendizagem contínua e autorregulada.

Integração de uma atividade facultativa, de recolha de ocorrências (casos anonimizados) em que a competência foi requerida, como exercício de reflexão sobre a aplicação prática da competência.

3.2. UF_Comportamental

1. Exposição a cenários práticos (observação)

Exposição a cenários simulados que refletem situações típicas do serviço público, permitindo que os participantes observem os comportamentos desejados em ação. Esta etapa promove a sistematização, consolidação e aplicação das aprendizagens desenvolvidas na UF_E. Reflexões interativas durante a observação podem ser incluídas para incentivar o pensamento crítico.

Aplicação das aprendizagens, através de desafios práticos que colocam os participantes em situações reais simuladas, onde precisam tomar decisões e aplicar os comportamentos observados. Após cada decisão, os participantes recebem *feedback* imediato, que permite ajustar o comportamento e compreender as consequências das suas escolhas no contexto do serviço público.

2. Desafios situacionais aplicados em contexto

3. Reflexão crítica e autoavaliação

Reflexão crítica e autoavaliação sobre as decisões tomadas durante os desafios práticos. Os participantes reveem o seu desempenho, identificam áreas de melhoria e ajustam os comportamentos. O *feedback* automático orienta essa reflexão, promovendo a autorregulação da aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.



4. Recursos

Para garantir que as aprendizagens sejam transferíveis para o contexto profissional, deverão ser utilizados recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos. Além disso, todos os recursos pedagógicos devem partir de situações reais do contexto da Administração Pública.



5. Avaliação

A avaliação nesta formação é composta por componentes formativos e sumativos, sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, oferecendo *feedback* imediato, promovendo a autoaprendizagem e a reflexão crítica. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho.

A **avaliação sumativa**, por sua vez, é realizada no final do percurso de cada UF. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. Os resultados da avaliação sumativa podem ser positivos ou negativos, determinando se o participante atingiu ou não os objetivos da formação. Além de medir o nível final de aprendizagem, incentiva a autorreflexão e a autossuperação, garantindo a conformidade dos resultados e contribuindo para o desenvolvimento da competência ao longo do tempo.

5.1. Avaliação nas UF_E

A avaliação nas UF_E deve focar-se na compreensão dos conceitos-chave e na capacidade de reflexão crítica dos participantes sobre os comportamentos a serem desenvolvidos, assegurando que adquiriram os recursos pessoais necessários para mobilizar esses comportamentos no contexto da Administração Pública.

A avaliação formativa pressupõe:

Atividades interativas para reforçar a prontidão (*readiness*) e verificar a compreensão global do conteúdo.

Feedback imediato fornecido ao longo do percurso, auxiliando os formandos a corrigirem eventuais desvios e ajustarem o seu processo de aprendizagem em tempo real.

A avaliação sumativa, pressupõe exercícios interativos (como são exemplos: *quizzes* com perguntas de múltipla escolha, verdadeiro ou falso, arrastar e largar, e correspondência, entre outros) e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Compreensão conceptual

Reflexão crítica

5.2. Avaliação nas UF_C

A avaliação nas UF_C é focada na prática das competências comportamentais e visa garantir que os participantes conseguem demonstrar a competência em cenários que simulam situações reais no serviço público.

A avaliação formativa pressupõe:

Simulações interativas e cenários práticos baseados em situações reais do serviço público, ao longo do percurso.

Reflexão crítica, sobre as próprias decisões, no final de cada simulação, através de questionários de autoavaliação.

Feedback automático fornecido ao longo do percurso, com orientações para melhorar escolhas e comportamentos.

A avaliação sumativa pressupõe que os participantes enfrentem desafios situacionais, nos quais tomam decisões com base nas competências desenvolvidas. O desempenho é avaliado pela adequação das decisões e pela capacidade de resolver os problemas apresentados e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Mobilização dos recursos pessoais

Tomada de decisão

Resolução de problemas

Reflexão crítica

5.3. Certificação

Existem dois tipos de certificação neste percurso formativo: a **certificação das Unidades Formativas (UF)** e a **certificação da competência enquanto percurso formativo**.

Certificação das UF

Cada UF, tanto a UF_E quanto as UF_C, tem uma certificação independente.

Para obter a certificação de uma UF, o participante deve **concluir com sucesso a unidade**, ataindo uma **percentagem mínima de 50%** na atividade de avaliação final.

Uma vez concluída com sucesso qualquer UF, o participante recebe um certificado de conclusão dessa unidade, independentemente das outras unidades.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante obtenha uma avaliação inferior a 50%, deve passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares e uma nova oportunidade de avaliação.

Certificação da competência

A **certificação na competência Comunicação** será concedida apenas se:

A avaliação da UF_E for positiva.

A avaliação em cada um dos três comportamentos relevantes da sua carreira, como definido no referencial de competências da Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro, **for positiva**.

Se o formando não atingir esses padrões, terá de repetir a formação ou a avaliação para obter a certificação.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante não atinja os padrões mínimos exigidos para a certificação na competência, deverá passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares, e terá uma nova oportunidade de avaliação.



6. Operacionalização do Referencial

A formação será operacionalizada na plataforma NAU e na criação e organização dos conteúdos formativos deve considerar **três dimensões-chave**:

Dimensão cognitiva

Focada no desenvolvimento do conhecimento teórico da competência, garantindo que os participantes compreendem os conceitos e princípios fundamentais relacionados com a competência em questão.

Dimensão comportamental

Fornece cenários práticos que simulam a realidade da Administração Pública, permitindo a aplicação dos comportamentos aprendidos em contextos práticos simulados.

Dimensão reflexiva

Incentiva a autoavaliação e a reflexão sobre a aplicabilidade da competência no dia a dia de trabalho, reforçando o processo de aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

Para garantir a eficácia da formação a distância, sem a presença de um formador, são considerados os seguintes **requisitos e recomendações**:

Autonomia do participante

Os conteúdos devem ser estruturados de modo a promover a autoaprendizagem, garantindo que os participantes possam progredir no seu ritmo, sem a presença de um formador.

Clareza dos conteúdos

Os materiais devem ser claros e didáticos, com instruções objetivas para cada atividade e módulo, facilitando a navegação e compreensão.

Interatividade

Utilização de recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos e que incentivem a refletir e tomar decisões, mesmo sem acompanhamento direto.

Feedback imediato

Ferramentas como *quizzes* automatizados e atividades práticas com *feedback* instantâneo são fundamentais para manter o participante envolvido e autocorrigir a aprendizagem em tempo real.

Suporte técnico eficaz

Deve ser garantido suporte técnico contínuo, acessível através da plataforma NAU, para assegurar que qualquer dificuldade técnica ou com os conteúdos seja resolvida rapidamente, sem interromper a experiência formativa.

Orientação ao participante

Guias e tutoriais para ajudar os participantes a navegar na plataforma e completar as atividades com sucesso.

Criação de uma comunidade de aprendizagem

Recomenda-se a criação de uma comunidade de aprendizagem *online*, como complemento à oferta formativa, onde os participantes possam interagir de forma contínua, partilhando experiências, reflexões e boas práticas. O espaço colaborativo fortalecerá o processo formativo, promovendo a troca de conhecimento e a construção conjunta de soluções para desafios comuns no contexto do serviço público, além de incentivar o desenvolvimento contínuo das competências adquiridas.

Iteração dos percursos formativos

Sugere-se que, no final de cada curso, seja recolhido *feedback* dos participantes, permitindo uma avaliação contínua da experiência formativa e que os percursos formativos sejam iterados e atualizados, assegurando a relevância e a eficácia da formação ao longo do tempo.

O progresso dos participantes será monitorizado através da plataforma NAU, permitindo a cada indivíduo o acompanhamento do seu progresso, através do registo da conclusão das atividades e atividades avaliativas.



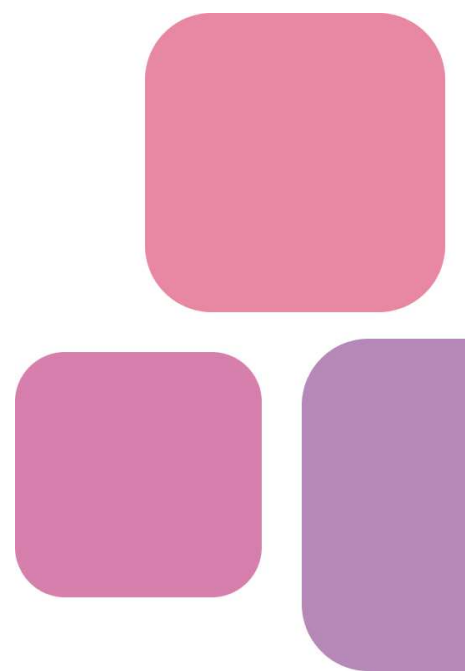
7. Referências

- 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.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2022). *Strategic communication: An introduction to theory and global practice* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003168997>
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management*.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Hargie, O. (2021). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice* (7th ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003182269>
- Hartley, P., Marriott, S., & Knapton, H. (2023). *Professional and business communication: Personal strategies for the post-digital world* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003297550>
- Khanna, P. (2020). Techniques and strategies to develop active listening skills: The armour for effective communication across business organizations. *The Achievers Journal: Journal of English Language, Literature and Culture*, 6(3), 50-60.
- Kurnoff, J., & Lazarus, L. (2021). *Everyday business storytelling: Create, simplify, and adapt a visual narrative for any audience*. Wiley.
- Miller, K., & Barbour, J. (2014). *Organizational communication: Approaches and processes*. Cengage Learning.
- Mitu, N. (2021). Importance of communication in public administration. *Revue des Sciences Politiques*, (69), 134 -145. https://www.researchgate.net/publication/350996415_Importance_of_Communication_in_Public_Administration
- 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 - 1ª série.
- Portaria nº 236/2024/1, de 27 de setembro. *Diário da República* nº 188 - 1ª série.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4rd ed.). Jossey-Bass.



Anexo 1

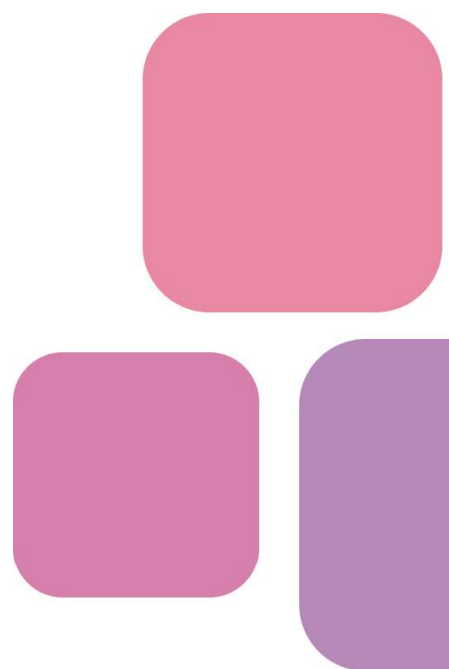
Lista de Comportamentos e respetivas UF_C



	Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Clareza (CI)	1	Transmite informação simples de forma clara.	C_UFC_CI1
	2	Transmite informação de forma estruturada, apresentando argumentos coerentes.	C_UFC_CI2
	3	Explica com fluência e precisão ideias, opiniões e conteúdos complexos.	C_UFC_CI3
	4	Comunica os objetivos e as decisões da gestão de modo claro, para alinhar o desempenho nas equipas que coordena.	C_UFC_CI4
	5	Comunica eficazmente com o grande público e fomenta a partilha de dados e informação sobre a(s) unidade(s) orgânica(s) ou entidade que lidera.	C_UFC_CI5
Adaptação (A)	1	Escuta ativamente os interlocutores, mostrando atenção e interesse pela mensagem que transmitem.	C_UFC_A1
	2	Adapta o conteúdo e o formato da mensagem aos interlocutores e ao contexto.	C_UFC_A2
	3	Ajusta a linguagem e a mensagem para apelar às motivações e objetivos dos interlocutores.	C_UFC_A3
	4	Transmite, eficazmente, mensagens a audiências alargadas, adaptando o conteúdo, o formato e o canal de comunicação aos destinatários.	C_UFC_A4
	5	Adapta a linguagem e utiliza diferentes canais de comunicação de modo a viabilizar projetos e difundir orientações ou mensagens estratégicas.	C_UFC_A5
Compreensão (C)	1	Comunica de modo a facilitar a compreensão da sua mensagem.	C_UFC_C1
	2	Explica a informação de forma fácil de compreender.	C_UFC_C2
	3	Assegura-se de que a sua mensagem foi compreendida, pedindo e reagindo ao <i>feedback</i> dado pelos interlocutores.	C_UFC_C3
	4	Promove ativamente a difusão de informação relevante para o esclarecimento de todos os interlocutores e audiências alvo.	C_UFC_C4
	5	Concebe e implementa processos que visam a melhoria do fluxo de informação no contexto global da Organização, criando condições para a fluidez da comunicação.	C_UFC_C5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados

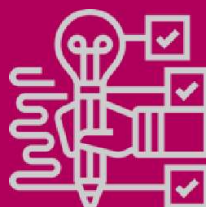


Unidades Formativas (UF)	
Percurso Formativo Estruturado AO	C_UFE_AO
	C_UFC_CI1
	C_UFC_A1
	C_UFC_C1
Percurso Formativo Estruturado AT	C_UFE_AT
	C_UFC_CI2
	C_UFC_A2
	C_UFC_C2
Percurso Formativo Estruturado TS	C_UFE_TS
	C_UFC_CI3
	C_UFC_A4
	C_UFC_C3

Referencial de Formação

Competência Transversal Funcional

Iniciativa



Equipa Técnica (INA, I. P.)

Vanina Marcelino

Lurdes Alves

Especialista do conteúdo

Patrícia Halm

Índice

1. Enquadramento.....	112
1.1. Princípios orientadores	114
1.2. Finalidades.....	115
1.3. Identificação e contextualização da competência	116
1.4. Áreas de Educação e Formação	119
1.5. Destinatários	119
1.6. Modalidade	119
2. Estrutura Curricular	120
2.1. Oferta formativa.....	122
2.2. Componentes formativos.....	124
2.2.1. Objetivos	124
2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	126
2.2.3. Conteúdo.....	128
2.2.4. Resultados esperados no desempenho	128
2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C	129
2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C	130
3. Roteiro Pedagógico	131
3.1. UF_Enquadramento	131
3.2. UF_Comportamental.....	132
4. Recursos	133
5. Avaliação.....	133
5.1. Avaliação nas UF_E.....	134
5.2. Avaliação nas UF_C.....	135
5.3. Certificação.....	136
6. Operacionalização do Referencial	137
7. Referências	140
Anexo 1 Lista de Comportamentos e respetivas UF_C	141
Anexo 2 Percursos Formativos Estruturados	143



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 é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o ReCAP. 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 devem ser adquiridos ou desenvolvidos 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 **Iniciativa** insere-se nesse contexto, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como para garantir 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 **Iniciativa** é nuclear e transversal, aplicando-se a todos os trabalhadores, de todas as carreiras do regime geral e cargos dirigentes.

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 **Iniciativa**, 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 **Iniciativa**, sendo concebido para atender às necessidades específicas de diferentes níveis de complexidade funcional e garantir que todos os trabalhadores das carreiras do regime geral e cargos 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 trabalhadores da Administração Pública estejam sempre preparados para enfrentar os desafios e 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 subseqüentes no âmbito do ReCAP ou outras iniciativas de desenvolvimento profissional, assegurando que os trabalhadores 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

Promove a capacidade dos participantes para diagnosticar e gerir o seu processo de aprendizagem, incentivando a autonomia e responsabilidade.

Adequação, relevância e aplicabilidade prática

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

O modelo pedagógico proporciona uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo e às necessidades de cada trabalhador, apoiando a adaptação contínua às exigências do exercício do trabalho.

Reflexão crítica

Incentiva a análise contínua das decisões e práticas, promovendo a avaliação contínua do impacto das ações e a identificação de oportunidades de melhoria.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência Iniciativa nas atividades dos trabalhadores da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados sejam expressos em situações concretas do serviço público.
- **Elevar o desempenho dos trabalhadores por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Iniciativa**, promovendo práticas que resultem em melhorias na tomada de decisões, na execução de tarefas e na resolução de problemas, em alinhamento com os objetivos da Administração Pública.
- **Fomentar a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas e éticas, com base nos valores e princípios da Administração Pública**, utilizando a competência Iniciativa para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Desenvolver uma cultura de melhoria contínua e atualização constante, incentivando os trabalhadores a rever e aprimorar a competência Iniciativa**, para que possam enfrentar novos desafios e adaptar-se às mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Iniciativa (I)

Definição

Agir proativamente no sentido de alcançar os objetivos, intervir com autonomia em contextos críticos, realizar atividades mesmo que fora do âmbito da sua intervenção com o propósito de facilitar a resolução de problemas, procurar soluções mesmo que não tenha sido solicitado/a a fazê-lo, atuar com prontidão perante as solicitações da Organização.

Tipologia

Transversal Funcional.

Competência específica associada às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, isto é, dependente do contexto funcional em que é demonstrada. Pode ser comum a diversas atividades profissionais.

Áreas de enquadramento da competência

Desenvolvimento

Relação com as outras competências

A competência **Iniciativa**, enquanto competência transversal funcional, está integrada num conjunto mais vasto de competências, mantendo uma relação complementar e integrada com as restantes competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se potenciam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública mais proativa.

Componentes

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

Prontidão

Autonomia

Facilitação

Comportamentos

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

Componentes da Competência

	Prontidão (P)	Autonomia (A)	Facilitação (F)
Níveis de exigência dos componentes	Comportamentos		
1	Identifica e reporta rapidamente situações problemáticas que ponham em causa o normal funcionamento do serviço.	Gere as suas tarefas rotineiras, solicitando orientações perante situações novas.	Intervém sempre que necessário para facilitar a atividade da equipa.
2	Age rapidamente para solucionar situações críticas, mitigando os impactos no funcionamento do serviço.	Assume de forma autónoma projetos ou tarefas específicas no âmbito da sua responsabilidade.	Disponibiliza-se para integrar projetos em que antecipa poder ser uma mais-valia.
3	Avalia e soluciona problemas, prevenindo impactos negativos no funcionamento do serviço.	Desenvolve tarefas ou projetos, tomando decisões de acordo com as diretrizes e políticas estabelecidas.	Apresenta processos e procedimentos para identificar soluções para problemas, de forma proativa.
4	Assume a responsabilidade por tomar iniciativas e resolver os problemas rapidamente, prevenindo problemas futuros.	Coordena equipas com autonomia, identificando e agindo proativamente em relação a oportunidades de melhoria.	Valoriza e recompensa as ações proativas nas equipas que coordena, garantindo os recursos necessários, tais como informações, ferramentas e formação adequada.
5	Age de forma rápida e decisiva em situações de crise ou perante circunstâncias inesperadas, ajustando a estratégia e assegurando a continuidade e eficiência das atividades.	Define e implementa atividades e procedimentos que visam o desenvolvimento da autonomia dos colaboradores.	Cria uma cultura de incentivo à assunção de desafios e à exploração de novos métodos e técnicas, para alcançar os objetivos.

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.

1.4. Áreas de Educação e Formação

090 - Desenvolvimento Pessoal

1.5. Destinatários

Todos os trabalhadores integrados em carreiras do regime geral da Administração Pública:

Técnico Superior

Assistente Técnico

Assistente Operacional

Titulares de Cargos Dirigentes

1.6. Modalidade

A modalidade de formação adotada é o *e-learning* assíncrono, sem a necessidade da presença de um formador ou tutor.

Esta solução garante a inclusão de todos os trabalhadores da Administração Pública, e assegura acesso equitativo, essencial num universo tão vasto e diversificado.

Por outro lado, promove a flexibilidade no acesso aos conteúdos de acordo com o ritmo e a conveniência de cada participante e fomenta a autoaprendizagem, incentivando a responsabilidade e a proatividade no desenvolvimento profissional ao longo de toda a carreira.



2. Estrutura Curricular

A formação estrutura-se em unidades autónomas de curta duração recombinaíveis de forma flexível, permitindo a construção de percursos personalizados, que permitem ajustar a formação às funções e responsabilidades de cada trabalhador, de acordo com os diferentes níveis de complexidade funcional.

O modelo é baseado numa combinação de Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E) e Unidades Formativas Comportamentais (UF_C), que se complementam para proporcionar uma experiência de aprendizagem ativa, prática e reflexiva.

As **UF_E** são orientadas para a aquisição e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes pressupostos na demonstração da competência e promovem a compreensão global e integrada da competência, num percurso que inclui ativação e prontidão (*readiness*) do formando, reflexão, exposição e síntese promotoras da tomada de consciência dos comportamentos esperados e a autoavaliação.

Assim, as UF_E são específicas para cada carreira do regime geral (técnico superior, assistente técnico e assistente operacional), adaptando-se aos níveis de complexidade funcional das carreiras.

Unidades Formativas (UF)	Destinatários por Carreira
I_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
I_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
I_UFE_TS	Técnico Superior (TS)

As **UF_C** são orientadas para resultados operacionalizados num comportamento descrito no ReCAP, através de metodologias ativas, promotoras da experimentação, da reflexão, da autoavaliação e da sistematização. Proporcionam oportunidades para visitar e aplicar, em contexto simulado, os saberes previamente desenvolvidos na UF_E, facilitando a mobilização da competência para as atividades dos trabalhadores.

Existem 15 UF_C no total, correspondentes aos 15 comportamentos descritos no ReCAP (consultar anexo I), divididas pelas 3 componentes da competência **Prontidão, Autonomia e Facilitação**, sendo que cada componente tem 5 UF_C, estruturadas por níveis de exigência. Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es).

	Nível	Unidades Formativas (UF)
Prontidão (P)	Nível 1	I_UFC_P1
	Nível 2	I_UFC_P2
	Nível 3	I_UFC_P3
	Nível 4	I_UFC_P4
	Nível 5	I_UFC_P5
Autonomia (A)	Nível 1	I_UFC_A1
	Nível 2	I_UFC_A2
	Nível 3	I_UFC_A3
	Nível 4	I_UFC_A4
	Nível 5	I_UFC_A5
Facilitação (F)	Nível 1	I_UFC_F1
	Nível 2	I_UFC_F2
	Nível 3	I_UFC_F3
	Nível 4	I_UFC_F4
	Nível 5	I_UFC_F5

2.1. Oferta formativa

A oferta formativa na competência totaliza 27 horas, distribuídas por 18 Unidades Formativas, de **dois tipos**:

Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E)

Duração estimada de 4 horas, uma para cada uma das três carreiras do regime geral (Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior), totalizando 12 horas.

Unidades Formativas Comportamentais (UF_C)

Duração estimada de 1 hora, uma para cada um dos 15 comportamentos descritos no ReCAP por competência.

Tipo de Unidade Formativa	Destinatários por Carreira	Unidades Formativas (UF)	N.º UF	N.º Horas
UF_E	Assistente Operacional (AO)	I_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	I_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	I_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	15 UF_C	15	15
Total			18	27

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percurso autónomo

Os trabalhadores podem inscrever-se nas unidades formativas de forma independente, escolhendo as que melhor se ajustam às suas necessidades, sendo aconselhável que iniciem sempre o seu percurso pela UF_E.

Percurso estruturado

Com base nos comportamentos definidos no padrão médio de desempenho, estabelecidos no Anexo I da Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, são oferecidos percursos pré-definidos (consultar anexo II).

Ao proporcionar uma experiência alinhada com as realidades práticas da Administração Pública, o modelo assegura que a aprendizagem é diretamente aplicável ao trabalho diário. Além disso, promove uma aprendizagem contínua, permitindo que os trabalhadores adaptem e desenvolvam as competências adquiridas, assegurando a sua relevância e eficácia face a novos desafios e exigências.

2.2. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer Unidade Formativa da competência Iniciativa, são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida.

2.2.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver nos profissionais da Administração Pública a competência transversal funcional de Iniciativa capacitando-os para agir proativamente na identificação e implementação de soluções.

Objetivos específicos de aprendizagem

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

Promover a compreensão da proatividade como condição essencial no serviço público:

- ❖ Reconhecer a importância da iniciativa para antecipar e resolver problemas na Administração Pública.
- ❖ Identificar situações onde a ação proativa promove o alcance dos objetivos contribuindo para a eficiência organizacional.

Promover o desenvolvimento de uma cultura proativa na realização de atividades facilitando a resolução de problemas:

- ❖ Analisar cenários críticos para propor soluções eficazes e inovadoras.
- ❖ Aplicar metodologias para priorizar ações no contexto organizacional.

Incorporar a autonomia e iniciativa como práticas no contexto de trabalho:

- ❖ Demonstrar autonomia na realização das tarefas para otimizar o desempenho da equipa.
- ❖ Demonstrar prontidão a solicitações, respondendo de forma ágil na apresentação de soluções adequadas dentro dos prazos.

Estimular uma cultura de iniciativa para a melhoria contínua:

- ❖ Identificar oportunidades de melhoria em processos e serviços.
- ❖ Propor inovações alinhadas com os objetivos organizacionais.

2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

Atitudes	Níveis de exigência
Autónoma Disposição para identificar soluções e realizar a sua atividade de forma independente, autorregulando a sua ação.	A partir do 2
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
Crítica Avaliação da informação, antecipando dificuldades, riscos e potenciais erros.	Todos
Decidida Prontidão para tomar decisões de forma firme e determinada, dando resposta célere às situações que o exigem.	A partir do 2
Inovadora Apresentação de novas ideias e de soluções originais com valor acrescentado para a Organização.	A partir do 3
Proativa Interesse ativo na resolução de problemas e na procura de alternativas e soluções.	Todos
Realizadora Foco nos resultados e persistência face a desafios, obstáculos e dificuldades, procurando a concretização de metas, objetivos e tarefas de forma eficaz e determinada.	Todos

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Conceito de iniciativa, a sua importância e impacto na Administração Pública	Explicar o conceito de iniciativa através da sua relação com o sucesso organizacional.	Todos
	Descrever o impacto da iniciativa na concretização dos objetivos organizacionais.	
	Identificar práticas de iniciativa no dia a dia.	
Relação entre a ação proativa e a eficiência organizacional	Definir estratégias para promover a eficiência organizacional.	A partir do 4
Gestão de riscos na atuação com iniciativa	Aplicar metodologias para avaliar riscos e impactos das soluções propostas autonomamente.	Todos
Métodos e técnicas de priorização de tarefas	Decidir a priorização de tarefas com base em evidências.	Todos
Papel da automotivação e da confiança na iniciativa	Explicar o papel da automotivação e da confiança para atuar com iniciativa.	Todos
	Utilizar técnicas de automotivação e confiança para alcançar resultados.	
Metodologias, ferramentas e tecnologias de agilização na resolução de problemas que promovam a autonomia	Aplicar procedimentos e ferramentas que promovem a autonomia.	A partir do 4
Melhoria contínua	Identificar oportunidades para contribuir para a melhoria organizacional.	Todos
Estratégias para desenvolver a iniciativa	Implementar ações para promover a otimização de processos e a resolução de desafios organizacionais.	Todos

2.2.3. Conteúdo

1. Papel da iniciativa no desempenho e melhoria da Administração Pública;
2. Impacto da proatividade na eficiência e inovação organizacional;
3. Avaliação de riscos e prevenção de impactos negativos no funcionamento do serviço;
4. Priorização de tarefas;
5. Autonomia em contexto organizacional;
6. Abordagens de resolução de problemas;
7. Processo de melhoria contínua - ferramentas e metodologias;
8. Papel da inovação no contexto organizacional.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Agir proativamente no sentido de alcançar os objetivos, intervir com autonomia em contextos críticos, realizar atividades mesmo que fora do âmbito da sua intervenção com o propósito de facilitar a resolução de problemas, procurar soluções mesmo que não tenha sido solicitado/a a fazê-lo, atuar com prontidão perante as solicitações da Organização.

2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C

	UF_E	UF_C
Foco Pedagógico	Centrada na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e atitudes essenciais para a competência.	Focada em resultados práticos, com ênfase num comportamento específico descrito no ReCAP.
Tipo de Aprendizagem	Imersiva, reflexiva e orientada para a autoconsciência. Os participantes exploram e refletem sobre os fatores que promovem a compreensão global e integrada da competência.	Imersiva e experiencial. Os participantes enfrentam cenários reais e aplicam comportamentos ancorados à competência, em contextos simulados.
Método de Aplicação	Combina ativação do participante, reflexão, exposição e síntese, promovendo a consciência dos comportamentos esperados.	Envolve desafios práticos onde o participante toma decisões, aplicando os comportamentos em situações simuladas.
Feedback	O <i>feedback</i> automático reforça a reflexão sobre os comportamentos esperados.	O <i>feedback</i> imediato orienta sobre as consequências das escolhas e permite explorar outras escolhas e resultados.

2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C

Interatividade e aprendizagem ativa

Ambas as Unidades Formativas utilizam metodologias ativas, envolvendo os participantes em processos de exploração e experimentação. O envolvimento ativo dos participantes é incentivado, seja na compreensão integrada das competências (UF_E) ou na experimentação de comportamentos (UF_C).

Feedback imediato

São implementados mecanismos de *feedback* automático que permitem aos participantes obterem respostas imediatas ao seu desempenho. Este *feedback* contínuo ajuda a ajustar o progresso e a melhorar a compreensão dos conteúdos e a aplicação dos comportamentos.

Reflexão e Autoaprendizagem

Tanto nas UF_E quanto nas UF_C, a reflexão é central para o processo de aprendizagem, incentivando os participantes a analisarem seu progresso e aprimorarem suas competências.

Gamificação

A gamificação é utilizada como um recurso adicional para promover o envolvimento e a motivação dos participantes em ambas as modalidades formativas.

3. Roteiro Pedagógico

3.1. UF_Enquadramento

1. Introdução e enquadramento

Aprofundamento da compreensão da competência e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes críticas à sua demonstração no exercício do trabalho. Exemplificações, práticas interativas, que refletem situações do desempenho de funções públicas no contexto de cada carreira, com foco na compreensão e contextualização dos comportamentos. Os exemplos de boas práticas inspiram a adoção dos comportamentos desejados, enquanto a autoavaliação e a autoconsciência ajudam a identificar áreas de melhoria e pontos fortes, com *feedback* automático para autorregulação da aprendizagem.

Exploração e apresentação dos conceitos-chave da competência e a sua relevância no contexto do serviço público, através de metodologias ativas de aprendizagem (como sejam vídeos ou objetos multimédia interativos ou materiais visuais dinâmicos), para garantir uma introdução envolvente.

2. Exploração e consolidação

3. Reflexão e sistematização

Reflexão sobre a mobilização da competência no contexto real, tomada de consciência crítica sobre o que é esperado de si e sistematização das aprendizagens, com *feedback* automático para identificar áreas de melhoria e garantir uma aprendizagem contínua e autorregulada.

Integração de uma atividade facultativa, de recolha de ocorrências (casos anonimizados) em que a competência foi requerida, como exercício de reflexão sobre a aplicação prática da competência.

3.2. UF_Comportamental

1. Exposição a cenários práticos (observação)

Exposição a cenários simulados que refletem situações típicas do serviço público, permitindo que os participantes observem os comportamentos desejados em ação. Esta etapa promove a sistematização, consolidação e aplicação das aprendizagens desenvolvidas na UF_E. Reflexões interativas durante a observação podem ser incluídas para incentivar o pensamento crítico.

Aplicação das aprendizagens, através de desafios práticos que colocam os participantes em situações reais simuladas, onde precisam tomar decisões e aplicar os comportamentos observados. Após cada decisão, os participantes recebem *feedback* imediato, que permite ajustar o comportamento e compreender as consequências das suas escolhas no contexto do serviço público.

2. Desafios situacionais aplicados em contexto

3. Reflexão crítica e autoavaliação

Reflexão crítica e autoavaliação sobre as decisões tomadas durante os desafios práticos. Os participantes reveem o seu desempenho, identificam áreas de melhoria e ajustam os comportamentos. O *feedback* automático orienta essa reflexão, promovendo a autorregulação da aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

4. Recursos

Para garantir que as aprendizagens sejam transferíveis para o contexto profissional, deverão ser utilizados recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos. Além disso, todos os recursos pedagógicos devem partir de situações reais do contexto da Administração Pública.

5. Avaliação

A avaliação nesta formação é composta por componentes formativos e sumativos, sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, oferecendo *feedback* imediato, promovendo a autoaprendizagem e a reflexão crítica. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho.

A **avaliação sumativa**, por sua vez, é realizada no final do percurso de cada UF. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. Os resultados da avaliação sumativa podem ser positivos ou negativos, determinando se o participante atingiu ou não os objetivos da formação. Além de medir o nível final de aprendizagem, incentiva a autorreflexão e a autossuperação, garantindo a conformidade dos resultados e contribuindo para o desenvolvimento da competência ao longo do tempo.

5.1. Avaliação nas UF_E

A avaliação nas UF_E deve focar-se na compreensão dos conceitos-chave e na capacidade de reflexão crítica dos participantes sobre os comportamentos a serem desenvolvidos, assegurando que adquiriram os recursos pessoais necessários para mobilizar esses comportamentos no contexto da Administração Pública.

A avaliação formativa pressupõe:

Atividades interativas para reforçar a prontidão (*readiness*) e verificar a compreensão global do conteúdo.

Feedback imediato fornecido ao longo do percurso, auxiliando os formandos a corrigirem eventuais desvios e ajustarem o seu processo de aprendizagem em tempo real.

A avaliação sumativa, pressupõe exercícios interativos (como são exemplos: *quizzes* com perguntas de múltipla escolha, verdadeiro ou falso, arrastar e largar, e correspondência, entre outros) e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Compreensão conceptual

Reflexão crítica

5.2. Avaliação nas UF_C

A avaliação nas UF_C é focada na prática das competências comportamentais e visa garantir que os participantes conseguem demonstrar a competência em cenários que simulam situações reais no serviço público.

A avaliação formativa pressupõe:

Simulações interativas e cenários práticos baseados em situações reais do serviço público, ao longo do percurso.

Reflexão crítica, sobre as próprias decisões, no final de cada simulação, através de questionários de autoavaliação.

Feedback automático fornecido ao longo do percurso, com orientações para melhorar escolhas e comportamentos.

A avaliação sumativa pressupõe que os participantes enfrentem desafios situacionais, nos quais tomam decisões com base nas competências desenvolvidas. O desempenho é avaliado pela adequação das decisões e pela capacidade de resolver os problemas apresentados e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Mobilização dos recursos pessoais

Tomada de decisão

Resolução de problemas

Reflexão crítica

5.3. Certificação

Existem dois tipos de certificação neste percurso formativo: a **certificação das Unidades Formativas (UF)** e a **certificação da competência enquanto percurso formativo**.

Certificação das UF

Cada UF, tanto a UF_E quanto as UF_C, tem uma certificação independente.

Para obter a certificação de uma UF, o participante **deve concluir com sucesso a unidade**, atinando uma **percentagem mínima de 50%** na atividade de avaliação final.

Uma vez concluída com sucesso qualquer UF, o participante recebe um certificado de conclusão dessa unidade, independentemente das outras unidades.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante obtenha uma avaliação inferior a 50%, deve passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares e uma nova oportunidade de avaliação.

Certificação da competência

A **certificação na competência Iniciativa** será concedida apenas se:

A avaliação da UF_E for positiva.

A avaliação em cada um dos três comportamentos relevantes da sua carreira, como definido no referencial de competências da Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro, **for positiva**.

Se o formando não atingir esses padrões, terá de repetir a formação ou a avaliação para obter a certificação.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante não atinja os padrões mínimos exigidos para a certificação na competência, deverá passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares, e terá uma nova oportunidade de avaliação.



6. Operacionalização do Referencial

A formação será operacionalizada na plataforma NAU e na criação e organização dos conteúdos formativos deve considerar **três dimensões-chave**:

Dimensão cognitiva

Focada no desenvolvimento do conhecimento teórico da competência, garantindo que os participantes compreendem os conceitos e princípios fundamentais relacionados com a competência em questão.

Dimensão comportamental

Fornece cenários práticos que simulam a realidade da Administração Pública, permitindo a aplicação dos comportamentos aprendidos em contextos práticos simulados.

Dimensão reflexiva

Incentiva a autoavaliação e a reflexão sobre a aplicabilidade da competência no dia a dia de trabalho, reforçando o processo de aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

Para garantir a eficácia da formação a distância, sem a presença de um formador, são considerados os seguintes **requisitos e recomendações**:

Autonomia do participante

Os conteúdos devem ser estruturados de modo a promover a autoaprendizagem, garantindo que os participantes possam progredir no seu ritmo, sem a presença de um formador.

Clareza dos conteúdos

Os materiais devem ser claros e didáticos, com instruções objetivas para cada atividade e módulo, facilitando a navegação e compreensão.

Interatividade

Utilização de recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos e que incentivem a refletir e tomar decisões, mesmo sem acompanhamento direto.

Feedback imediato

Ferramentas como *quizzes* automatizados e atividades práticas com *feedback* instantâneo são fundamentais para manter o participante envolvido e autocorriger a aprendizagem em tempo real.

Suporte técnico eficaz

Deve ser garantido suporte técnico contínuo, acessível através da plataforma NAU, para assegurar que qualquer dificuldade técnica ou com os conteúdos seja resolvida rapidamente, sem interromper a experiência formativa.

Orientação ao participante

Guias e tutoriais para ajudar os participantes a navegar na plataforma e completar as atividades com sucesso.

Criação de uma comunidade de aprendizagem

Recomenda-se a criação de uma comunidade de aprendizagem *online*, como complemento à oferta formativa, onde os participantes possam interagir de forma contínua, partilhando experiências, reflexões e boas práticas. O espaço colaborativo fortalecerá o processo formativo, promovendo a troca de conhecimento e a construção conjunta de soluções para desafios comuns no contexto do serviço público, além de incentivar o desenvolvimento contínuo das competências adquiridas.

Iteração dos percursos formativos

Sugere-se que, no final de cada curso, seja recolhido *feedback* dos participantes, permitindo uma avaliação contínua da experiência formativa e que os percursos formativos sejam iterados e atualizados, assegurando a relevância e a eficácia da formação ao longo do tempo.

O progresso dos participantes será monitorizado através da plataforma NAU, permitindo a cada indivíduo o acompanhamento do seu progresso, através do registo da conclusão das atividades e atividades avaliativas.

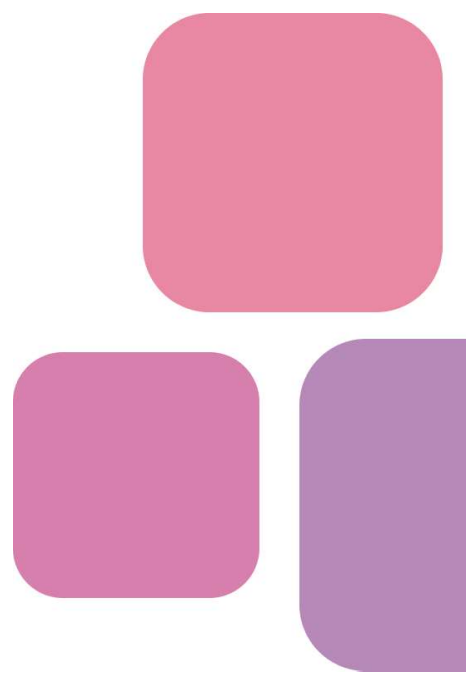


7. Referências

- Balona, D. (2024). *Inovação na resolução de problemas e tomada de decisões na administração pública portuguesa: Proposta de novas metodologias*. [Tese de mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/26056/1/Diego_Balona_MGO_2024.pdf
- 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.
- Cellary, W., & Picard, W. (n.d.). *Agile and pro-active public administration as a collaborative networked organization*. <https://arxiv.org/pdf/1111.5737>
- Drucker, P. F. (2002). *Inovação e espírito empreendedor: Prática e princípios*. Na Prática.
- Edmondson, A. C. (2023). *Right kind of wrong: The science of failing well*. Atria Books. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=64186>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*. Gradiva.
- Kegan, R., Lahey, L. L., Miller, M. L., Fleming, A., & Helsing, D. (2016). *An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization*. Harvard Business Review Press.
- Marques, R. (Coord.). (n.d.). *Problemas complexos e governação integrada*. Fundação Calouste Gulbenkian. https://liderancacolaborativa.pt/livros/problemas_complexos_e_governao_integrada.pdf
- 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- 1ª série.
- Portaria nº 236/2024/1, de 27 de setembro. Diário da República nº 188 - 1ª série.
- Rizardi, B. M., Mourão, C. M., Metello, D. G., Ferrarezi, E., Menezes, H., Brandalise, I., Peres, J. L. P., Lemos, J., Baldez, P., Leite, R., Guimarães, R. D. L., & Crantschaninov, T. I. (2022). *Caminhos da inovação no setor público*. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos_da_inovacao_no_setor_publico.pdf
- Secchi, L. (2018). *Análise de políticas públicas: Diagnóstico de problemas, recomendação de soluções*. Editora Cengage.
- Sousa, F. C., & Monteiro, I. P. (2019). *Liderança de equipas na resolução de problemas complexos: Um guia para a inovação e criatividade organizacional*. Edições Sílabo. <https://silabo.pt/catalogo/gestao-organizacional/teorias-de-gestao/livro/lideranca-de-equipas-na-resolucao-de-problemas-complexos/>

Anexo 1

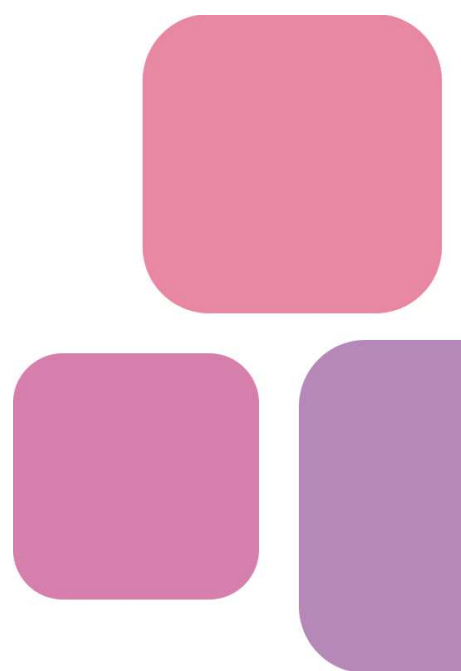
Lista de Comportamentos e respetivas UF_C



	Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Prontidão (P)	1	Identifica e reporta rapidamente situações problemáticas que ponham em causa o normal funcionamento do serviço.	I_UFC_P1
	2	Age rapidamente para solucionar situações críticas, mitigando os impactos no funcionamento do serviço.	I_UFC_P2
	3	Avalia e soluciona problemas, prevenindo impactos negativos no funcionamento do serviço.	I_UFC_P3
	4	Assume a responsabilidade por tomar iniciativas e resolver os problemas rapidamente, prevenindo problemas futuros.	I_UFC_P4
	5	Age de forma rápida e decisiva em situações de crise ou perante circunstâncias inesperadas, ajustando a estratégia e assegurando a continuidade e eficiência das atividades.	I_UFC_P5
Autonomia (A)	1	Gere as suas tarefas rotineiras, solicitando orientações perante situações novas.	I_UFC_A1
	2	Assume de forma autónoma projetos ou tarefas específicas no âmbito da sua responsabilidade.	I_UFC_A2
	3	Desenvolve tarefas ou projetos, tomando decisões de acordo com as diretrizes e políticas estabelecidas.	I_UFC_A3
	4	Coordena equipas com autonomia, identificando e agindo proativamente em relação a oportunidades de melhoria.	I_UFC_A4
	5	Define e implementa atividades e procedimentos que visam o desenvolvimento da autonomia dos colaboradores.	I_UFC_A5
Facilitação (F)	1	Intervém sempre que necessário para facilitar a atividade da equipa.	I_UFC_F1
	2	Disponibiliza-se para integrar projetos em que antecipa poder ser uma mais-valia.	I_UFC_F2
	3	Apresenta processos e procedimentos para identificar soluções para problemas, de forma proativa.	I_UFC_F3
	4	Valoriza e recompensa as ações proativas nas equipas que coordena, garantindo os recursos necessários, tais como informações, ferramentas e formação adequada.	I_UFC_F4
	5	Cria uma cultura de incentivo à assunção de desafios e à exploração de novos métodos e técnicas, para alcançar os objetivos.	I_UFC_F5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados



Unidades Formativas (UF)	
Percurso Formativo Estruturado AO	I_UFE_AO
	I_UFC_P1
	I_UFC_A1
	I_UFC_F1
Percurso Formativo Estruturado AT	I_UFE_AT
	I_UFC_P2
	I_UFC_A2
	I_UFC_F2
Percurso Formativo Estruturado TS	I_UFE_TS
	I_UFC_P4
	I_UFC_A3
	I_UFC_F3

Referencial de Formação

Competência Transversal Funcional

Negociação e Influência



Equipa Técnica (INA, I. P.)

Vanina Marcelino

Lurdes Alves

Especialista do conteúdo

Nuno Delicado



Índice

1. Enquadramento	147
1.1. Princípios orientadores.....	149
1.2. Finalidades	150
1.3. Identificação e contextualização da competência.....	151
1.4. Áreas de Educação e Formação	154
1.5. Destinatários	154
1.6. Modalidade.....	154
2. Estrutura Curricular.....	155
2.1. Oferta formativa	157
2.2. Componentes formativos	159
2.2.1. Objetivos.....	159
2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	161
2.2.3. Conteúdo	163
2.2.4. Resultados esperados no desempenho.....	163
2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C	164
2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C.....	165
3. Roteiro Pedagógico.....	166
3.1. UF_Enquadramento.....	166
3.2. UF_Comportamental	167
4. Recursos	168
5. Avaliação	168
5.1. Avaliação nas UF_E	169
5.2. Avaliação nas UF_C.....	170
5.3. Certificação	171
6. Operacionalização do Referencial.....	172
7. Referências.....	175
Anexo 1 Lista de Comportamentos e respetivas UF_C.....	177
Anexo 2 Percursos Formativos Estruturados.....	179



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 é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o ReCAP. 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 devem ser adquiridos ou desenvolvidos 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 **Negociação e Influência** insere-se nesse contexto, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como para garantir 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 **Negociação e Influência** é nuclear e transversal, aplicando-se a todos os trabalhadores, de todas as carreiras do regime geral e cargos dirigentes.

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 **Negociação e Influência**, 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 **Negociação e Influência**, sendo concebido para atender às necessidades específicas de diferentes níveis de complexidade funcional e garantir que todos os trabalhadores das carreiras do regime geral e cargos 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 trabalhadores da Administração Pública estejam sempre preparados para enfrentar os desafios e 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 trabalhadores 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

Promove a capacidade dos participantes para diagnosticar e gerir o seu processo de aprendizagem, incentivando a autonomia e responsabilidade.

Adequação, relevância e aplicabilidade prática

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

O modelo pedagógico proporciona uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo e às necessidades de cada trabalhador, apoiando a adaptação contínua às exigências do exercício do trabalho.

Reflexão crítica

Incentiva a análise contínua das decisões e práticas, promovendo a avaliação contínua do impacto das ações e a identificação de oportunidades de melhoria.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência Negociação e Influência nas atividades dos trabalhadores da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados sejam expressos em situações concretas do serviço público.
- **Elevar o desempenho dos trabalhadores por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Negociação e Influência**, promovendo práticas que resultem em melhorias na tomada de decisões, na execução de tarefas e na resolução de problemas, em alinhamento com os objetivos da Administração Pública.
- **Fomentar a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas e éticas, com base nos valores e princípios da Administração Pública**, utilizando a competência **Negociação e Influência** para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Desenvolver uma cultura de melhoria contínua e atualização constante, incentivando os trabalhadores a rever e aprimorar a competência Negociação e Influência**, para que possam enfrentar novos desafios e adaptar-se às mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Negociação e Influência (NI)

Definição

Criar uma imagem de credibilidade e utilizar argumentos convincentes que apelam às necessidades dos outros e os persuadem a mudar de ponto de vista, lidar eficazmente com situações complexas, negociar para ganhar o acordo dos outros e atingir os resultados desejados.

Tipologia

Transversal funcional.

Trata-se de uma competência específica associada às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, isto é, dependente do contexto funcional em que é demonstrada.

Áreas de enquadramento da competência

Pessoas

Relação com as outras competências

A competência **Negociação e Influência**, enquanto competência transversal funcional, está integrada num conjunto mais vasto de competências, mantendo uma relação complementar e integrada com as restantes competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se potenciam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública mais eficaz na gestão de interesses diversos, através da construção de consensos, da promoção da credibilidade e da persuasão orientada para resultados.

Componentes

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

Adaptação e flexibilidade

Construção de consensos

Influência e credibilidade

Comportamentos

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

Componentes da Competência

	Adaptação e flexibilidade (AF)	Construção de consensos (CC)	Influência e credibilidade (IC)
Níveis de exigência dos componentes	Comportamentos		
1	Apresenta os seus argumentos de forma clara.	Reconhece as necessidades e respeita os pontos de vista dos outros.	Reconhece e considera opções diferentes das suas.
2	Utiliza dados e informações concretas para fundamentar os seus argumentos.	Comunica com clareza como as propostas podem atender aos interesses e necessidades das partes interessadas.	Atua de forma que todas as partes saiam beneficiadas.
3	Mostra dominar os assuntos que aborda, apresenta uma argumentação sólida e projeta uma imagem credível.	Antecipa possíveis objeções e prepara os argumentos, abordando as preocupações das partes com empatia.	Apresenta soluções para responder a diversos interesses e obter o acordo e o empenho dos outros.
4	Apresenta argumentos fundamentados em dados e factos, enfatizando os benefícios mútuos e construindo uma imagem confiável.	Resolve os desacordos de forma construtiva, mantendo uma postura sincera e o foco nas soluções.	Antecipa objeções, preocupações e necessidades e propõe soluções conciliadoras, adequadas à persecução dos objetivos comuns.
5	Mostra dominar os assuntos que aborda e evidencia uma postura confiante, influenciando positivamente o funcionamento das áreas que lidera.	Lida eficazmente com situações politicamente sensíveis, antecipa preocupações, objeções e necessidades das partes envolvidas e resolve os desacordos de forma construtiva.	Mostra perseverança perante desafios na construção de consensos, identifica interesses comuns e cria opções de ganhos mútuos.

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.

1.4. Áreas de Educação e Formação

090 - Desenvolvimento Pessoal

1.5. Destinatários

Todos os trabalhadores integrados em carreiras do regime geral da Administração Pública:

Técnico Superior

Assistente Técnico

Assistente Operacional

Titulares de Cargos Dirigentes

1.6. Modalidade

A modalidade de formação adotada é o *e-learning* assíncrono, sem a necessidade da presença de um formador ou tutor.

Esta solução garante a inclusão de todos os trabalhadores da Administração Pública, e assegura acesso equitativo, essencial num universo tão vasto e diversificado.

Por outro lado, promove a flexibilidade no acesso aos conteúdos de acordo com o ritmo e a conveniência de cada participante e fomenta a autoaprendizagem, incentivando a responsabilidade e a proatividade no desenvolvimento profissional ao longo de toda a carreira.



2. Estrutura Curricular

A formação estrutura-se em unidades autónomas de curta duração recombinaíveis de forma flexível, permitindo a construção de percursos personalizados, que permitem ajustar a formação às funções e responsabilidades de cada trabalhador, de acordo com os diferentes níveis de complexidade funcional.

O modelo é baseado numa combinação de Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E) e Unidades Formativas Comportamentais (UF_C), que se complementam para proporcionar uma experiência de aprendizagem ativa, prática e reflexiva.

As **UF_E** são orientadas para a aquisição e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes pressupostos na demonstração da competência e promovem a compreensão global e integrada da competência, num percurso que inclui ativação e prontidão (*readiness*) do formando, reflexão, exposição e síntese promotoras da tomada de consciência dos comportamentos esperados e a autoavaliação.

Assim, as UF_E são específicas para cada carreira do regime geral (técnico superior, assistente técnico e assistente operacional), adaptando-se aos níveis de complexidade funcional das carreiras.

Unidades Formativas (UF)	Destinatários por Carreira
NI_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
NI_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
NI_UFE_TS	Técnico Superior (TS)

As **UF_C** são orientadas para resultados operacionalizados num comportamento descrito no ReCAP, através de metodologias ativas, promotoras da experimentação, da reflexão, da autoavaliação e da sistematização. Proporcionam oportunidades para visitar e aplicar, em contexto simulado, os saberes previamente desenvolvidos na UF_E, facilitando a mobilização da competência para as atividades dos trabalhadores.

Existem 15 UF_C no total, correspondentes aos 15 comportamentos descritos no ReCAP (consultar anexo I), divididas pelas 3 componentes da competência **Influência e Credibilidade, Adaptação e Flexibilidade e Construção de Consensos**, sendo que cada componente tem 5 UF_C, estruturadas por níveis de exigência. Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es).

	Nível	Unidades Formativas (UF)
Adaptação e Flexibilidade (AF)	Nível 1	NI_UFC_AF1
	Nível 2	NI_UFC_AF2
	Nível 3	NI_UFC_AF3
	Nível 4	NI_UFC_AF4
	Nível 5	NI_UFC_AF5
Construção de Consensos (CC)	Nível 1	NI_UFC_CC1
	Nível 2	NI_UFC_CC2
	Nível 3	NI_UFC_CC3
	Nível 4	NI_UFC_CC4
	Nível 5	NI_UFC_CC5
Influência e Credibilidade (IC)	Nível 1	NI_UFC_IC1
	Nível 2	NI_UFC_IC2
	Nível 3	NI_UFC_IC3
	Nível 4	NI_UFC_IC4
	Nível 5	NI_UFC_IC5

2.1. Oferta formativa

A oferta formativa na competência totaliza 27 horas, distribuídas por 18 Unidades Formativas, de **dois tipos**:

Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E)

Duração estimada de 4 horas, uma para cada uma das três carreiras do regime geral (Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior), totalizando 12 horas.

Unidades Formativas Comportamentais (UF_C)

Duração estimada de 1 hora, uma para cada um dos 15 comportamentos descritos no ReCAP por competência.

Tipo de Unidade Formativa	Destinatários por Carreira	Unidades Formativas (UF)	N.º UF	N.º Horas
UF_E	Assistente Operacional (AO)	NI_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	NI_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	NI_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	15 UF_C	15	15
Total			18	27

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percurso autónomo

Os trabalhadores podem inscrever-se nas unidades formativas de forma independente, escolhendo as que melhor se ajustam às suas necessidades, sendo aconselhável que iniciem sempre o seu percurso pela UF_E.

Percurso estruturado

Com base nos comportamentos definidos no padrão médio de desempenho, estabelecidos no Anexo I da Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, são oferecidos percursos pré-definidos (consultar anexo II).

Ao proporcionar uma experiência alinhada com as realidades práticas da Administração Pública, o modelo assegura que a aprendizagem é diretamente aplicável ao trabalho diário. Além disso, promove uma aprendizagem contínua, permitindo que os trabalhadores adaptem e desenvolvam as competências adquiridas, assegurando a sua relevância e eficácia face a novos desafios e exigências.

2.2. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer Unidade Formativa da competência Negociação e Influência, são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida.

2.2.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver nos profissionais da Administração Pública a competência transversal funcional Negociação e Influência, promovendo comportamentos de negociação, fortalecendo a identificação das necessidades dos outros, identificar soluções mutuamente benéficas com flexibilidade e influenciar com credibilidade para alcançar os melhores resultados.

Objetivos específicos de aprendizagem

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

Promover uma cultura de negociação responsável, baseada na compreensão das necessidades dos outros e na utilização de estratégias persuasivas que visam potenciar mudanças de perspetiva e o alcance dos resultados:

- ❖ Demonstrar atitudes e estratégias negociais para melhorar o desempenho da Administração Pública.
- ❖ Reconhecer negociação responsável como ferramenta para estar em condições de decidir entre o uso do poder e o uso da colaboração.

Fortalecer a abertura ao outro e flexibilidade para focar em soluções e resolver diferenças construtivamente:

- ❖ Utilizar técnicas de comunicação e desenvolvimento de boas relações de trabalho, com base em perguntas abertas para entendimento mútuo.
- ❖ Distinguir posições inflexíveis dos verdadeiros interesses das partes.

Implementar processos de escuta ativa e de análise de interesses, garantindo a identificação das necessidades e a criação de soluções que beneficiem todas as partes:

- ❖ Implementar processos inclusivos e estruturados de preparação e construção de consensos.
- ❖ Identificar alternativas fora da negociação para alcançar os interesses.
- ❖ Desenvolver acordos sólidos com salvaguarda dos interesses identificados.

Desenvolver a argumentação apoiada em dados objetivos, garantindo a credibilidade e a capacidade de influenciar de forma ética e eficaz:

- ❖ Reconhecer processos persuasivos e vieses cognitivos que impactam a capacidade de influenciar.
- ❖ Aplicar estratégias para utilizar os processos persuasivos e vieses cognitivos de forma a responder adequadamente no contexto profissional.
- ❖ Identificar elementos que conferem legitimidade, credibilidade e validade às propostas apresentadas através de argumentos persuasivos e com base em referências objetivas.

2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

Atitudes	Níveis de exigência
Adaptável Ajustamento do comportamento aos diferentes desafios, circunstâncias e alterações do contexto.	A partir do 2
Analítica Interesse por reunir, analisar e interpretar fatos e dados concretos para fundamentar os argumentos que apresenta, sustentar a execução das tarefas e/ou a tomada de decisão.	A partir do 3
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
Consensual Valorização e integração de uma ampla gama de perspetivas, mesmo que diferentes das suas posições pessoais.	Todos
Democrática Valorização da opinião e dos pontos de vista do outro e encorajamento ativo à sua participação.	Todos
Persuasiva Orientação para defender ativamente os seus pontos de vista, expondo conteúdos e argumentos, de modo a assegurar a adesão dos seus interlocutores.	A partir do 2

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Crenças e atitudes em negociação	Identificar crenças autoconfiantes e persuasivas vs. limitadoras.	Todos
	Selecionar crenças adequadas a cada situação de negociação.	
Estratégias de negociação	Identificar negociação em geral, no contexto organizacional e de serviço público.	Todos
	Escolher entre diferentes estratégias de negociação [<i>win-lose</i> , <i>win-win</i> , <i>lose-lose</i> , <i>lose-win</i>] de acordo com a situação.	
Técnicas de comunicação eficaz	Utilizar perguntas abertas para promover o entendimento mútuo.	A partir do 2
	Identificar estratégias de comunicação para persuadir.	
Técnicas de desenvolvimento de confiança e relações de trabalho	Aplicar técnicas de desenvolvimento de confiança e relações de trabalho eficazes.	A partir do 2
Categorias de interesses e necessidades	Distinguir interesses vs. posições e os diferentes tipos de interesses [comuns, diferentes, divergentes].	Todos
	Analisar os interesses das partes para preparar e negociar.	
Processo de negociação	Identificar as fases do processo de negociação.	A partir do 3
	Utilizar processos estruturados para preparar, negociar e avaliar negociações.	
Categorias de opções	Distinguir opções vs. alternativas e os diferentes tipos de opções [ganhos mútuos, trocas, contingentes].	Todos
	Efetuar <i>brainstorming</i> de opções adequadas aos interesses das partes.	
Gestão de alternativas	Identificar alternativas para alcançar os próprios interesses em caso de não chegar a acordo.	A partir do 3
	Gerir as alternativas dos outros explorando acordos melhores.	

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Estratégias de desenvolvimento de acordos	Gerir processos para resolver diferenças e definir e implementar acordos sustentáveis.	A partir do 3
	Aplicar o processo de negociação para mediação e facilitação, e para gestão de pessoas e projetos.	
Técnicas de persuasão e influência	Identificar princípios de influência e vieses cognitivos.	A partir do 2
	Defender opções com base em argumentos lógicos e referências objetivas.	Todos

2.2.3. Conteúdo

1. Crenças e atitudes no contexto da negociação;
2. Negociação *win-lose versus win-win*;
3. Desenvolvimento de relações de trabalho eficazes considerando as necessidades das partes envolvidas;
4. Categorias dos interesses das partes envolvidas;
5. Processo estruturado de negociação e construção de consensos;
6. Categorias de opções em negociação - ideias, propostas, sugestões, recomendações e soluções em direção a um possível acordo;
7. Desenvolvimento e gestão de alternativas fora da negociação;
8. Desenvolvimento de acordos sustentáveis;
9. Processos persuasivos e vieses cognitivos em contexto profissional;
10. Argumentação com legitimidade e processos persuasivos.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Criar uma imagem de credibilidade e utilizar argumentos convincentes que apelam às necessidades dos outros e os persuadem a mudar de ponto de vista, lidar eficazmente com situações complexas, negociar para ganhar o acordo dos outros e atingir os resultados desejados.

2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C

	UF_E	UF_C
Foco Pedagógico	Centrada na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e atitudes essenciais para a competência.	Focada em resultados práticos, com ênfase num comportamento específico descrito no ReCAP.
Tipo de Aprendizagem	Imersiva, reflexiva e orientada para a autoconsciência. Os participantes exploram e refletem sobre os fatores que promovem a compreensão global e integrada da competência.	Imersiva e experiencial. Os participantes enfrentam cenários reais e aplicam comportamentos ancorados à competência, em contextos simulados.
Método de Aplicação	Combina ativação do participante, reflexão, exposição e síntese, promovendo a consciência dos comportamentos esperados.	Envolve desafios práticos onde o participante toma decisões, aplicando os comportamentos em situações simuladas.
Feedback	O <i>feedback</i> automático reforça a reflexão sobre os comportamentos esperados.	O <i>feedback</i> imediato orienta sobre as consequências das escolhas e permite explorar outras escolhas e resultados.

2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C

Interatividade e aprendizagem ativa

Ambas as Unidades Formativas utilizam metodologias ativas, envolvendo os participantes em processos de exploração e experimentação. O envolvimento ativo dos participantes é incentivado, seja na compreensão integrada das competências (UF_E) ou na experimentação de comportamentos (UF_C).

Feedback imediato

São implementados mecanismos de *feedback* automático que permitem aos participantes obterem respostas imediatas ao seu desempenho. Este *feedback* contínuo ajuda a ajustar o progresso e a melhorar a compreensão dos conteúdos e a aplicação dos comportamentos.

Reflexão e Autoaprendizagem

Tanto nas UF_E quanto nas UF_C, a reflexão é central para o processo de aprendizagem, incentivando os participantes a analisarem seu progresso e aprimorarem suas competências.

Gamificação

A gamificação é utilizada como um recurso adicional para promover o envolvimento e a motivação dos participantes em ambas as modalidades formativas.

3. Roteiro Pedagógico

3.1. UF_Enquadramento

1. Introdução e enquadramento

Aprofundamento da compreensão da competência e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes críticas à sua demonstração no exercício do trabalho. Exemplificações, práticas interativas, que refletem situações do desempenho de funções públicas no contexto de cada carreira, com foco na compreensão e contextualização dos comportamentos. Os exemplos de boas práticas inspiram a adoção dos comportamentos desejados, enquanto a autoavaliação e a autoconsciência ajudam a identificar áreas de melhoria e pontos fortes, com *feedback* automático para autorregulação da aprendizagem.

Exploração e apresentação dos conceitos-chave da competência e a sua relevância no contexto do serviço público, através de metodologias ativas de aprendizagem (como sejam vídeos ou objetos multimédia interativos ou materiais visuais dinâmicos), para garantir uma introdução envolvente.

2. Exploração e consolidação

3. Reflexão e sistematização

Reflexão sobre a mobilização da competência no contexto real, tomada de consciência crítica sobre o que é esperado de si e sistematização das aprendizagens, com *feedback* automático para identificar áreas de melhoria e garantir uma aprendizagem contínua e autorregulada.

Integração de uma atividade facultativa, de recolha de ocorrências (casos anonimizados) em que a competência foi requerida, como exercício de reflexão sobre a aplicação prática da competência.

3.2. UF_Comportamental

1. Exposição a cenários práticos (observação)

Exposição a cenários simulados que refletem situações típicas do serviço público, permitindo que os participantes observem os comportamentos desejados em ação. Esta etapa promove a sistematização, consolidação e aplicação das aprendizagens desenvolvidas na UF_E. Reflexões interativas durante a observação podem ser incluídas para incentivar o pensamento crítico.

Aplicação das aprendizagens, através de desafios práticos que colocam os participantes em situações reais simuladas, onde precisam tomar decisões e aplicar os comportamentos observados. Após cada decisão, os participantes recebem *feedback* imediato, que permite ajustar o comportamento e compreender as consequências das suas escolhas no contexto do serviço público.

2. Desafios situacionais aplicados em contexto

3. Reflexão crítica e autoavaliação

Reflexão crítica e autoavaliação sobre as decisões tomadas durante os desafios práticos. Os participantes reveem o seu desempenho, identificam áreas de melhoria e ajustam os comportamentos. O *feedback* automático orienta essa reflexão, promovendo a autorregulação da aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

4. Recursos

Para garantir que as aprendizagens sejam transferíveis para o contexto profissional, deverão ser utilizados recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos. Além disso, todos os recursos pedagógicos devem partir de situações reais do contexto da Administração Pública.

5. Avaliação

A avaliação nesta formação é composta por componentes formativos e sumativos, sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, oferecendo *feedback* imediato, promovendo a autoaprendizagem e a reflexão crítica. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho.

A **avaliação sumativa**, por sua vez, é realizada no final do percurso de cada UF. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. Os resultados da avaliação sumativa podem ser positivos ou negativos, determinando se o participante atingiu ou não os objetivos da formação. Além de medir o nível final de aprendizagem, incentiva a autorreflexão e a autossuperação, garantindo a conformidade dos resultados e contribuindo para o desenvolvimento da competência ao longo do tempo.

5.1. Avaliação nas UF_E

A avaliação nas UF_E deve focar-se na compreensão dos conceitos-chave e na capacidade de reflexão crítica dos participantes sobre os comportamentos a serem desenvolvidos, assegurando que adquiriram os recursos pessoais necessários para mobilizar esses comportamentos no contexto da Administração Pública.

A avaliação formativa pressupõe:

Atividades interativas para reforçar a prontidão (*readiness*) e verificar a compreensão global do conteúdo.

Feedback imediato fornecido ao longo do percurso, auxiliando os formandos a corrigirem eventuais desvios e ajustarem o seu processo de aprendizagem em tempo real.

A avaliação sumativa pressupõe exercícios interativos (como são exemplos: *quizzes* com perguntas de múltipla escolha, verdadeiro ou falso, arrastar e largar, e correspondência, entre outros) e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Compreensão conceptual

Reflexão crítica

5.2. Avaliação nas UF_C

A avaliação nas UF_C é focada na prática das competências comportamentais e visa garantir que os participantes conseguem demonstrar a competência em cenários que simulam situações reais no serviço público.

A avaliação formativa pressupõe:

Simulações interativas e cenários práticos baseados em situações reais do serviço público, ao longo do percurso.

Reflexão crítica, sobre as próprias decisões, no final de cada simulação, através de questionários de autoavaliação.

Feedback automático fornecido ao longo do percurso, com orientações para melhorar escolhas e comportamentos.

A avaliação sumativa pressupõe que os participantes enfrentem desafios situacionais, nos quais tomam decisões com base nas competências desenvolvidas. O desempenho é avaliado pela adequação das decisões e pela capacidade de resolver os problemas apresentados e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Mobilização dos recursos pessoais

Tomada de decisão

Resolução de problemas

Reflexão crítica

5.3. Certificação

Existem dois tipos de certificação neste percurso formativo: a **certificação das Unidades Formativas (UF)** e a **certificação da competência enquanto percurso formativo**.

Certificação das UF

Cada UF, tanto a UF_E quanto as UF_C, tem uma certificação independente.

Para obter a certificação de uma UF, o participante **deve concluir com sucesso a unidade**, atinando uma **percentagem mínima de 50%** na atividade de avaliação final.

Uma vez concluída com sucesso qualquer UF, o participante recebe um certificado de conclusão dessa unidade, independentemente das outras unidades.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante obtenha uma avaliação inferior a 50%, deve passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares e uma nova oportunidade de avaliação.

Certificação da competência

A **certificação na competência Negociação e Influência** será concedida apenas se:

A avaliação da UF_E for positiva.

A avaliação em cada um dos três comportamentos relevantes da sua carreira, como definido no referencial de competências da Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro, **for positiva**.

Se o formando não atingir esses padrões, terá de repetir a formação ou a avaliação para obter a certificação.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante não atinja os padrões mínimos exigidos para a certificação na competência, deverá passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares, e terá uma nova oportunidade de avaliação.



6. Operacionalização do Referencial

A formação será operacionalizada na plataforma NAU e na criação e organização dos conteúdos formativos deve considerar **três dimensões-chave**:

Dimensão cognitiva

Focada no desenvolvimento do conhecimento teórico da competência, garantindo que os participantes compreendem os conceitos e princípios fundamentais relacionados com a competência em questão.

Dimensão comportamental

Fornece cenários práticos que simulam a realidade da Administração Pública, permitindo a aplicação dos comportamentos aprendidos em contextos práticos simulados.

Dimensão reflexiva

Incentiva a autoavaliação e a reflexão sobre a aplicabilidade da competência no dia a dia de trabalho, reforçando o processo de aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

Para garantir a eficácia da formação a distância, sem a presença de um formador, são considerados os seguintes **requisitos e recomendações**:

Autonomia do participante

Os conteúdos devem ser estruturados de modo a promover a autoaprendizagem, garantindo que os participantes possam progredir no seu ritmo, sem a presença de um formador.

Clareza dos conteúdos

Os materiais devem ser claros e didáticos, com instruções objetivas para cada atividade e módulo, facilitando a navegação e compreensão.

Interatividade

Utilização de recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos e que incentivem a refletir e tomar decisões, mesmo sem acompanhamento direto.

Feedback imediato

Ferramentas como *quizzes* automatizados e atividades práticas com *feedback* instantâneo são fundamentais para manter o participante envolvido e autocorriger a aprendizagem em tempo real.

Suporte técnico eficaz

Deve ser garantido suporte técnico contínuo, acessível através da plataforma NAU, para assegurar que qualquer dificuldade técnica ou com os conteúdos seja resolvida rapidamente, sem interromper a experiência formativa.

Orientação ao participante

Guias e tutoriais para ajudar os participantes a navegar na plataforma e completar as atividades com sucesso.

Criação de uma comunidade de aprendizagem

Recomenda-se a criação de uma comunidade de aprendizagem *online*, como complemento à oferta formativa, onde os participantes possam interagir de forma contínua, partilhando experiências, reflexões e boas práticas. O espaço colaborativo fortalecerá o processo formativo, promovendo a troca de conhecimento e a construção conjunta de soluções para desafios comuns no contexto do serviço público, além de incentivar o desenvolvimento contínuo das competências adquiridas.

Iteração dos percursos formativos

Sugere-se que, no final de cada curso, seja recolhido *feedback* dos participantes, permitindo uma avaliação contínua da experiência formativa e que os percursos formativos sejam iterados e atualizados, assegurando a relevância e a eficácia da formação ao longo do tempo.

O progresso dos participantes será monitorizado através da plataforma NAU, permitindo a cada indivíduo o acompanhamento do seu progresso, através do registo da conclusão das atividades e atividades avaliativas.

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.
- Cialdini, R. B. (2021), *Influence: The psychology of persuasion*. Harper Business.
- Delicado, N. (2012). Negociar o Impacto Social. *Revista EXIT*, (28), 23-25. Disponível em português em <https://www.slideshare.net/slideshow/artigo-tema-actualidade-nuno-delicado-exit282012/16005512> e em inglês em https://dianova.pt/wp-content/uploads/2016/03/EXIT_28_Investimento-Social.pdf, acesso em 10/jan./2025.
- Delicado, N. (2024). *Impact negotiations toolkit: 50+ powerful tools to negotiate a better job, life, community, and world* (1.ª edição). Impact Toolkits Press. (Amostra eletrónica disponível em <https://impactnegotiations.org>)
- Delicado, N. (2024). Assumptions menu: My next negotiation. Questionário disponível em <https://impactnegotiations.org/learn>, acesso em 10/jan./2025.
- Delicado, N. (2014). Negotiation Canvas. Ferramenta e exemplos disponíveis em <https://impactnegotiations.org/learn>, acesso em 10/jan./2025.
- Ertel, D., Sánchez, F., & Falcão, H. (1998). A fase da preparação. CMI International Group. HSM Management 8. Disponível em espanhol em https://www.camsantiago.cl/wp-content/uploads/2020/05/3_Preparandose-para-Negociar.doc, acesso em 10/jan./2025.
- Falcão, H. (2010). *Value negotiation: How to finally get the win-win right* (1a edição). Pearson Education.
- Fisher, R., & Ertel, D. (1995). *Getting ready to negotiate: The getting to yes workbook*. Penguin Books.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving In*. Penguin Books.
- Kilmann, R. H. (2025, january 10). Take the Thomas-Kilmann Instrument and improve how you resolve your conflicts and problems". Website de Kilmann Diagnostics. <https://kilmanniagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/>
- Malhotra, D., & Bazerman, M. (2008). *Negotiation genius: How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond*. Bantam.
- 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 - 1ª série.
- Portaria nº 236/2024/1, de 27 de setembro. Diário da República nº 188 - 1ª série.

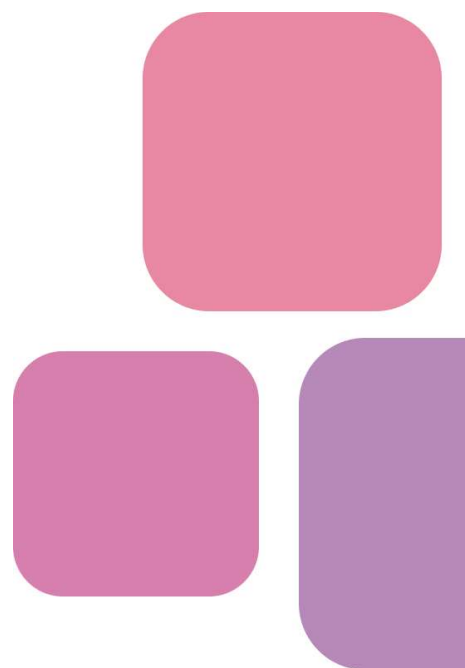
Susskind, L. E. (1999). A short guide to consensus building. In L. E. Susskind, S. McKeenan, & J. Thomas-larmer (Eds.), *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement*. SAGE Publications.

Vogt, E. E., Brown, J., & Isaacs, D. (2003). *The art of powerful questions: Catalyzing insight, innovation, and action*. Whole Systems Associates.

Wikipedia contributors (2025, January 8). List of cognitive biases. https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases

Anexo 1

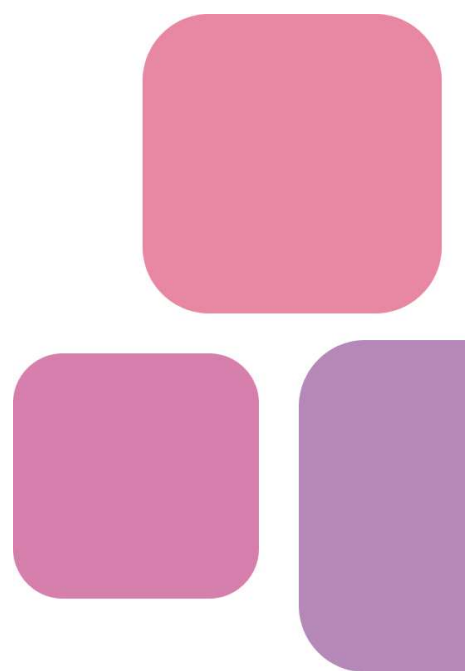
Lista de Comportamentos e respetivas UF_C



	Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Influência e Credibilidade (IC)	1	Apresenta os seus argumentos de forma clara.	NI_UFC_IC1
	2	Utiliza dados e informações concretas para fundamentar os seus argumentos.	NI_UFC_IC2
	3	Mostra dominar os assuntos que aborda, apresenta uma argumentação sólida e projeta uma imagem credível.	NI_UFC_IC3
	4	Apresenta argumentos fundamentados em dados e factos, enfatizando os benefícios mútuos e construindo uma imagem confiável.	NI_UFC_IC4
	5	Mostra dominar os assuntos que aborda e evidencia uma postura confiante, influenciando positivamente o funcionamento das áreas que lidera.	NI_UFC_IC5
Adaptação e Flexibilidade (AF)	1	Reconhece as necessidades e respeita os pontos de vista dos outros.	NI_UFC_AF1
	2	Comunica com clareza como as propostas podem atender aos interesses e necessidades das partes interessadas.	NI_UFC_AF2
	3	Antecipa possíveis objeções e prepara os argumentos, abordando as preocupações das partes com empatia.	NI_UFC_AF3
	4	Resolve os desacordos de forma construtiva, mantendo uma postura sincera e o foco nas soluções.	NI_UFC_AF4
	5	Lida eficazmente com situações politicamente sensíveis, antecipa preocupações, objeções e necessidades das partes envolvidas e resolve os desacordos de forma construtiva.	NI_UFC_AF5
Construção de Consensos (CC)	1	Reconhece e considera opções diferentes das suas.	NI_UFC_CC1
	2	Atua de forma que todas as partes saiam beneficiadas.	NI_UFC_CC2
	3	Apresenta soluções para responder a diversos interesses e obter o acordo e o empenho dos outros.	NI_UFC_CC3
	4	Antecipa objeções, preocupações e necessidades e propõe soluções conciliadoras, adequadas à persecução dos objetivos comuns.	NI_UFC_CC4
	5	Mostra perseverança perante desafios na construção de consensos, identifica interesses comuns e cria opções de ganhos mútuos.	NI_UFC_CC5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados



Unidades Formativas (UF)	
Percurso Formativo Estruturado AO	NI_UFE_AO
	NI_UFC_AF1
	NI_UFC_CC1
	NI_UFC_IC1
Percurso Formativo Estruturado AT	NI_UFE_AT
	NI_UFC_AF2
	NI_UFC_CC2
	NI_UFC_IC2
Percurso Formativo Estruturado TS	NI_UFE_TS
	NI_UFC_AF4
	NI_UFC_CC4
	NI_UFC_IC3

Referencial de Formação

Competência Transversal Funcional

Organização, Planeamento e Gestão de Projetos



Equipa Técnica (INA, I. P.)

Vanina Marcelino

Lurdes Alves

Especialista do conteúdo

Sara Godinho

Índice

1. Enquadramento	183
1.1. Princípios orientadores	185
1.2. Finalidades	186
1.3. Identificação e contextualização da competência	187
1.4. Áreas de Educação e Formação	190
1.5. Destinatários	190
1.6. Modalidade	190
2. Estrutura Curricular	191
2.1. Oferta formativa	193
2.2. Componentes formativos	195
2.2.1. Objetivos	195
2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	197
2.2.3. Conteúdo	199
2.2.4. Resultados esperados no desempenho	199
2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C	200
2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C	201
3. Roteiro Pedagógico	202
3.1. UF_Enquadramento	202
3.2. UF_Comportamental	203
4. Recursos	204
5. Avaliação	204
5.1. Avaliação nas UF_E	205
5.2. Avaliação nas UF_C	206
5.3. Certificação	207
6. Operacionalização do Referencial	208
7. Referências	211
Anexo 1 Lista de Comportamentos e respetivas UF_C	212
Anexo 2 Percursos Formativos Estruturados	214

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 é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o RECAP. 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 devem ser adquiridos ou desenvolvidos 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 **Organização, Planeamento e Gestão de Projetos** insere-se nesse contexto, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como para garantir 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 **Organização, Planeamento e Gestão de Projetos** é nuclear e transversal, aplicando-se a todos os trabalhadores, de todas as carreiras do regime geral e cargos dirigentes.

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 **Organização, Planeamento e Gestão de Projetos**, 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 **Organização, Planeamento e Gestão de Projetos**, sendo concebido para atender às necessidades específicas de diferentes níveis de complexidade funcional e garantir que todos os trabalhadores das carreiras do regime geral e cargos 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 trabalhadores da Administração Pública estejam sempre preparados para enfrentar os desafios e 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 subseqüentes no âmbito do ReCAP ou outras iniciativas de desenvolvimento profissional, assegurando que os trabalhadores 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

Promove a capacidade dos participantes para diagnosticar e gerir o seu processo de aprendizagem, incentivando a autonomia e responsabilidade.

Adequação, relevância e aplicabilidade prática

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

O modelo pedagógico proporciona uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo e às necessidades de cada trabalhador, apoiando a adaptação contínua às exigências do exercício do trabalho.

Reflexão crítica

Incentiva a análise contínua das decisões e práticas, promovendo a avaliação contínua do impacto das ações e a identificação de oportunidades de melhoria.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência Organização, Planeamento e Gestão de Projetos nas atividades dos trabalhadores da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados sejam expressos em situações concretas do serviço público.
- **Elevar o desempenho dos trabalhadores por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Organização, Planeamento e Gestão de Projetos**, promovendo práticas que resultem em melhorias na tomada de decisões, na execução de tarefas e na resolução de problemas, em alinhamento com os objetivos da Administração Pública.
- **Fomentar a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas e éticas, com base nos valores e princípios da Administração Pública**, utilizando a competência **Organização, Planeamento e Gestão de Projetos** para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Desenvolver uma cultura de melhoria contínua e atualização constante, incentivando os trabalhadores a rever e aprimorar a competência Organização, Planeamento e Gestão de Projetos**, para que possam enfrentar novos desafios e adaptar-se às mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Organização, Planeamento e Gestão de Projetos (OPGP)

Definição

Assegurar uma utilização metódica de informações e equipamentos, garantir o cumprimento de prazos, procedimentos, custos e padrões de qualidade, gerir as expectativas das partes interessadas, realizar ou respeitar o planeamento da atividade, sua e de outros, e preparar-se antecipadamente para as tarefas e atividades.

Tipologia

Transversal funcional.

Competência específica associada às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, isto é, dependente do contexto funcional em que é demonstrada. Pode ser comum a diversas atividades profissionais.

Áreas de enquadramento da competência

Desempenho

Relação com as outras competências

A competência **Organização, Planeamento e Gestão de Projetos**, enquanto competência transversal funcional, está integrada num conjunto mais vasto de competências, mantendo uma relação complementar e integrada com as restantes competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se potenciam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública mais eficiente e eficaz.

Componentes

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

Organização

Planeamento

Gestão de Projeto

Comportamentos

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

Componentes da Competência

	Organização (O)	Planeamento (P)	Gestão de Projeto (GP)
Níveis de exigência dos componentes	Comportamentos		
1	Executa as tarefas segundo uma ordem lógica, de forma a garantir o seu cumprimento.	Cumpe o planeamento estabelecido para as suas tarefas.	Segue as instruções que recebe dos superiores para a execução do trabalho.
2	Prepara, antecipadamente, materiais, informações e equipamentos necessários para a execução das suas tarefas.	Contribui para o planeamento das suas tarefas, prestando informação relevante e sugestões.	Identifica e sinaliza riscos ao cumprimento dos prazos e dos padrões de qualidade exigidos, no âmbito da sua intervenção nos projetos.
3	Organiza os recursos que utiliza, segundo sistemas lógicos e compreensíveis.	Define autonomamente as etapas e prazos de realização das suas atividades.	Define planos para a execução das etapas dos projetos sob sua responsabilidade e implementa os ajustes necessários, de modo a garantir o cumprimento dos prazos, custos e padrões de qualidade estabelecidos e a satisfação das expectativas das partes interessadas.
4	Cria metodologias e processos de gestão e organização, de forma a garantir o bom funcionamento da área que supervisiona ou coordena.	Utiliza práticas e ferramentas de planeamento e monitorização na distribuição e acompanhamento de atividades, assegurando-se de que transmite as instruções e indicações necessárias para a sua realização.	Controla a execução dos projetos no que respeita ao cronograma, recursos financeiros, padrões de qualidade e à satisfação das expectativas das partes interessadas.
5	Alinha os planos de atividade da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera, incluindo o estudo e avaliação da afetação otimizada de recursos, para garantir o seu bom funcionamento.	Estabelece planos de contingência em função dos obstáculos e dificuldades que antecipa.	Coordena projetos de acordo com os objetivos estratégicos da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade, definindo o cronograma, recursos necessários, orçamentos e padrões de qualidade, tendo em conta as expectativas das partes interessadas.

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.

1.4. Áreas de Educação e Formação

345 - Gestão e Administração

1.5. Destinatários

Todos os trabalhadores integrados em carreiras do regime geral da Administração Pública:

Técnico Superior

Assistente Técnico

Assistente Operacional

Titulares de Cargos Dirigentes

1.6. Modalidade

A modalidade de formação adotada é o *e-learning* assíncrono, sem a necessidade da presença de um formador ou tutor.

Esta solução garante a inclusão de todos os trabalhadores da Administração Pública, e assegura acesso equitativo, essencial num universo tão vasto e diversificado.

Por outro lado, promove a flexibilidade no acesso aos conteúdos de acordo com o ritmo e a conveniência de cada participante e fomenta a autoaprendizagem, incentivando a responsabilidade e a proatividade no desenvolvimento profissional ao longo de toda a carreira.

2. Estrutura Curricular

A formação estrutura-se em unidades autónomas de curta duração recombinaíveis de forma flexível, permitindo a construção de percursos personalizados, que permitem ajustar a formação às funções e responsabilidades de cada trabalhador, de acordo com os diferentes níveis de complexidade funcional.

O modelo é baseado numa combinação de Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E) e Unidades Formativas Comportamentais (UF_C), que se complementam para proporcionar uma experiência de aprendizagem ativa, prática e reflexiva.

As **UF_E** são orientadas para a aquisição e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes pressupostos na demonstração da competência e promovem a compreensão global e integrada da competência, num percurso que inclui ativação e prontidão (*readiness*) do formando, reflexão, exposição e síntese promotoras da tomada de consciência dos comportamentos esperados e a autoavaliação.

Assim, as UF_E são específicas para cada carreira do regime geral (técnico superior, assistente técnico e assistente operacional), adaptando-se aos níveis de complexidade funcional das carreiras.

Unidades Formativas (UF)	Destinatários por Carreira
OPGP_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
OPGP_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
OPGP_UFE_TS	Técnico Superior (TS)

As **UF_C** são orientadas para resultados operacionalizados num comportamento descrito no ReCAP, através de metodologias ativas, promotoras da experimentação, da reflexão, da autoavaliação e da sistematização. Proporcionam oportunidades para rever e aplicar, em contexto simulado, os saberes previamente desenvolvidos na UF_E, facilitando a mobilização da competência para as atividades dos trabalhadores.

Existem 15 UF_C no total, correspondentes aos 15 comportamentos descritos no ReCAP (consultar anexo I), divididas pelas 3 componentes da competência **Organização, Planeamento, e Gestão de Projeto**, sendo que cada componente tem 5 UF_C, estruturadas por níveis de exigência. Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es).

	Nível	Unidades Formativas (UF)
Organização (O)	Nível 1	OPGP_UFC_O1
	Nível 2	OPGP_UFC_O2
	Nível 3	OPGP_UFC_O3
	Nível 4	OPGP_UFC_O4
	Nível 5	OPGP_UFC_O5
Planeamento (P)	Nível 1	OPGP_UFC_P1
	Nível 2	OPGP_UFC_P2
	Nível 3	OPGP_UFC_P3
	Nível 4	OPGP_UFC_P4
	Nível 5	OPGP_UFC_P5
Gestão de Projeto (GP)	Nível 1	OPGP_UFC_GP1
	Nível 2	OPGP_UFC_GP2
	Nível 3	OPGP_UFC_GP3
	Nível 4	OPGP_UFC_GP4
	Nível 5	OPGP_UFC_GP5

2.1. Oferta formativa

A oferta formativa na competência totaliza 27 horas, distribuídas por 18 Unidades Formativas, de **dois tipos**:

Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E)

Duração estimada de 4 horas, uma para cada uma das três carreiras do regime geral (Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior), totalizando 12 horas.

Unidades Formativas Comportamentais (UF_C)

Duração estimada de 1 hora, uma para cada um dos 15 comportamentos descritos no ReCAP por competência.

Tipo de Unidade Formativa	Destinatários por Carreira	Unidades Formativas (UF)	N.º UF	N.º Horas
UF_E	Assistente Operacional (AO)	OPGP_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	OPGP_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	OPGP_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	15 UF_C	15	15
Total			18	27

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percurso autónomo

Os trabalhadores podem inscrever-se nas unidades formativas de forma independente, escolhendo as que melhor se ajustam às suas necessidades, sendo aconselhável que iniciem sempre o seu percurso pela UF_E.

Percurso estruturado

Com base nos comportamentos definidos no padrão médio de desempenho, estabelecidos no Anexo I da Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, são oferecidos percursos pré-definidos (consultar anexo II).

Ao proporcionar uma experiência alinhada com as realidades práticas da Administração Pública, o modelo assegura que a aprendizagem é diretamente aplicável ao trabalho diário. Além disso, promove uma aprendizagem contínua, permitindo que os trabalhadores adaptem e desenvolvam as competências adquiridas, assegurando a sua relevância e eficácia face a novos desafios e exigências.

2.2. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer Unidade Formativa da competência Organização, Planeamento e Gestão de Projetos, são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida.

2.2.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver nos profissionais da Administração Pública a competência transversal funcional de Organização, Planeamento e Gestão de Projetos, assegurando uma utilização metódica de informações e recursos, cumprimento de prazos, procedimentos e padrões de qualidade, bem como a antecipação e gestão eficaz de atividades e expectativas das partes interessadas.

Objetivos específicos de aprendizagem

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

Promover a compreensão de conceitos de organização, planeamento e gestão de projetos no contexto da Administração Pública:

- ❖ Associar os conceitos de organização, planeamento e gestão de projetos ao contexto da Administração Pública.
- ❖ Explicar a relevância da organização, do planeamento e da gestão de projetos na melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Desenvolver competências de organização de recursos, assegurando a sua adequada alocação e utilização para o cumprimento eficaz das tarefas:

- ❖ Aplicar técnicas de organização de recursos, alinhando-os com as necessidades operacionais e objetivos estratégicos.
- ❖ Analisar a adequação da alocação de recursos às tarefas, garantindo a sua utilização eficiente para maximizar os resultados.

Desenvolver competências de planeamento de atividades, garantindo a sua execução de forma rigorosa, eficiente:

- ❖ Elaborar planos com objetivos claros, prazos realistas e alocação de recursos.
- ❖ Elaborar planos de contingência como forma de antecipar obstáculos.

Promover a implementação de práticas de gestão de projetos, com foco no cumprimento dos prazos, padrões de qualidade e alinhamento de expetativas das partes interessadas:

- ❖ Implementar métodos de monitorização de projetos que assegurem o controlo contínuo dos indicadores de desempenho e do cumprimento das tarefas planeadas respeitando os padrões de qualidade.
- ❖ Analisar expetativas das partes interessadas como forma de prevenir a ocorrência de desvios.

2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

Atitudes	Níveis de exigência
Analítica 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.	A partir do 3
Autónoma Disposição para identificar soluções e realizar a sua atividade de forma independente, autorregulando a sua ação.	A partir do 2
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.	A partir do 2
Metódica Disposição para desenvolver e organizar a atividade de modo estruturado, seguindo métodos ou processos e planeando as ações.	Todos
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.	A partir do 3
Realizadora Foco nos resultados e persistência face a desafios, obstáculos e dificuldades, procurando a concretização de metas, objetivos e tarefas de forma eficaz e determinada.	Todos

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Fundamentos da Administração Pública aplicados ao planeamento e gestão de projetos (princípios, objetivos e enquadramento legal)	Explicar e relacionar os conceitos de organização, planeamento e gestão de projetos no contexto da Administração Pública.	Todos
Conceitos de organização, planeamento e gestão de projetos na administração pública	Identificar exemplos práticos que ilustram a aplicabilidade e importância dos conceitos no setor público.	
Técnicas de organização e alocação eficiente de recursos	Distribuir recursos de forma eficiente, garantindo que estão alinhados com as necessidades do projeto. Monitorizar a utilização dos recursos para otimizar a sua eficácia e evitar desperdícios.	A partir do 2
Princípios, metodologias e boas práticas de planeamento aplicados à Administração Pública	Definição de objetivos alinhados com o plano operacional. Aplicação de metodologias de planeamento para estruturação de projetos.	A partir do 3
Ferramentas de planeamento, organização e gestão de projetos aplicadas à administração Pública	Identificar os contextos de utilização das ferramentas de planeamento, organização e gestão de projetos. Utilizar ferramentas da gestão de projetos para controlar custos e garantir o cumprimento de prazos.	A partir do 3
Processos de monitorização e controlo da execução no que respeita a prazos, recursos financeiros e padrões de qualidade	Definir métricas de desempenho que permitam avaliar o progresso do projeto. Identificar ferramentas e indicadores para acompanhar o progresso e a qualidade dos trabalhos.	A partir do 4
Antecipação de obstáculos à concretização das tarefas	Identificar problemas críticos no contexto da monitorização de projetos.	
Planos de contingência para apoio na concretização de tarefas	Aplicar planos de contingência para apoiar na concretização de tarefas.	A partir do 4
Gestão de expectativas das partes interessadas		

2.2.3. Conteúdo

1. Importância da organização, planeamento e gestão de projetos na Administração Pública;
2. Organização de recursos e sua alocação para o cumprimento de tarefas;
3. Princípios e métodos de planeamento de atividades;
4. Ferramentas de planeamento, organização e gestão de projetos;
5. Métodos de monitorização de projetos;
6. Estratégias para antecipação, mitigação de desvios e gestão de expetativas.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Assegurar uma utilização metódica de informações e equipamentos, garantir o cumprimento de prazos, procedimentos, custos e padrões de qualidade, gerir as expetativas das partes interessadas, realizar ou respeitar o planeamento da atividade, sua e de outros, e preparar-se antecipadamente para as tarefas e atividades.

2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C

	UF_E	UF_C
Foco Pedagógico	Centrada na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e atitudes essenciais para a competência.	Focada em resultados práticos, com ênfase num comportamento específico descrito no ReCAP.
Tipo de Aprendizagem	Imersiva, reflexiva e orientada para a autoconsciência. Os participantes exploram e refletem sobre os fatores que promovem a compreensão global e integrada da competência.	Imersiva e experiencial. Os participantes enfrentam cenários reais e aplicam comportamentos ancorados à competência, em contextos simulados.
Método de Aplicação	Combina ativação do participante, reflexão, exposição e síntese, promovendo a consciência dos comportamentos esperados.	Envolve desafios práticos onde o participante toma decisões, aplicando os comportamentos em situações simuladas.
Feedback	O <i>feedback</i> automático reforça a reflexão sobre os comportamentos esperados.	O <i>feedback</i> imediato orienta sobre as consequências das escolhas e permite explorar outras escolhas e resultados.

2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C

Interatividade e aprendizagem ativa

Ambas as Unidades Formativas utilizam metodologias ativas, envolvendo os participantes em processos de exploração e experimentação. O envolvimento ativo dos participantes é incentivado, seja na compreensão integrada das competências (UF_E) ou na experimentação de comportamentos (UF_C).

Feedback imediato

São implementados mecanismos de *feedback* automático que permitem aos participantes obterem respostas imediatas ao seu desempenho. Este *feedback* contínuo ajuda a ajustar o progresso e a melhorar a compreensão dos conteúdos e a aplicação dos comportamentos.

Reflexão e Autoaprendizagem

Tanto nas UF_E quanto nas UF_C, a reflexão é central para o processo de aprendizagem, incentivando os participantes a analisarem seu progresso e aprimorarem suas competências.

Gamificação

A gamificação é utilizada como um recurso adicional para promover o envolvimento e a motivação dos participantes em ambas as modalidades formativas.

3. Roteiro Pedagógico

3.1. UF_Enquadramento

1. Introdução e enquadramento

Aprofundamento da compreensão da competência e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes críticas à sua demonstração no exercício do trabalho. Exemplificações, práticas interativas, que refletem situações do desempenho de funções públicas no contexto de cada carreira, com foco na compreensão e contextualização dos comportamentos. Os exemplos de boas práticas inspiram a adoção dos comportamentos desejados, enquanto a autoavaliação e a autoconsciência ajudam a identificar áreas de melhoria e pontos fortes, com *feedback* automático para autorregulação da aprendizagem.

Exploração e apresentação dos conceitos-chave da competência e a sua relevância no contexto do serviço público, através de metodologias ativas de aprendizagem (como sejam vídeos ou objetos multimédia interativos ou materiais visuais dinâmicos), para garantir uma introdução envolvente.

2. Exploração e consolidação

3. Reflexão e sistematização

Reflexão sobre a mobilização da competência no contexto real, tomada de consciência crítica sobre o que é esperado de si e sistematização das aprendizagens, com *feedback* automático para identificar áreas de melhoria e garantir uma aprendizagem contínua e autorregulada.

Integração de uma atividade facultativa, de recolha de ocorrências (casos anonimizados) em que a competência foi requerida, como exercício de reflexão sobre a aplicação prática da competência.

3.2. UF_Comportamental

1. Exposição a cenários práticos (observação)

Exposição a cenários simulados que refletem situações típicas do serviço público, permitindo que os participantes observem os comportamentos desejados em ação. Esta etapa promove a sistematização, consolidação e aplicação das aprendizagens desenvolvidas na UF_E. Reflexões interativas durante a observação podem ser incluídas para incentivar o pensamento crítico.

Aplicação das aprendizagens, através de desafios práticos que colocam os participantes em situações reais simuladas, onde precisam tomar decisões e aplicar os comportamentos observados. Após cada decisão, os participantes recebem *feedback* imediato, que permite ajustar o comportamento e compreender as consequências das suas escolhas no contexto do serviço público.

2. Desafios situacionais aplicados em contexto

3. Reflexão crítica e autoavaliação

Reflexão crítica e autoavaliação sobre as decisões tomadas durante os desafios práticos. Os participantes reveem o seu desempenho, identificam áreas de melhoria e ajustam os comportamentos. O *feedback* automático orienta essa reflexão, promovendo a autorregulação da aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

4. Recursos

Para garantir que as aprendizagens sejam transferíveis para o contexto profissional, deverão ser utilizados recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos. Além disso, todos os recursos pedagógicos devem partir de situações reais do contexto da Administração Pública.

5. Avaliação

A avaliação nesta formação é composta por componentes formativos e sumativos, sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, oferecendo *feedback* imediato, promovendo a autoaprendizagem e a reflexão crítica. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho.

A **avaliação sumativa**, por sua vez, é realizada no final do percurso de cada UF. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. Os resultados da avaliação sumativa podem ser positivos ou negativos, determinando se o participante atingiu ou não os objetivos da formação. Além de medir o nível final de aprendizagem, incentiva a autorreflexão e a autossuperação, garantindo a conformidade dos resultados e contribuindo para o desenvolvimento da competência ao longo do tempo.

5.1. Avaliação nas UF_E

A avaliação nas UF_E deve focar-se na compreensão dos conceitos-chave e na capacidade de reflexão crítica dos participantes sobre os comportamentos a serem desenvolvidos, assegurando que adquiriram os recursos pessoais necessários para mobilizar esses comportamentos no contexto da Administração Pública.

A avaliação formativa pressupõe:

Atividades interativas para reforçar a prontidão (*readiness*) e verificar a compreensão global do conteúdo.

Feedback imediato fornecido ao longo do percurso, auxiliando os formandos a corrigirem eventuais desvios e ajustarem o seu processo de aprendizagem em tempo real.

A avaliação sumativa, pressupõe exercícios interativos (como são exemplos: *quizzes* com perguntas de múltipla escolha, verdadeiro ou falso, arrastar e largar, e correspondência, entre outros) e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Compreensão conceptual

Reflexão crítica

5.2. Avaliação nas UF_C

A avaliação nas UF_C é focada na prática das competências comportamentais e visa garantir que os participantes conseguem demonstrar a competência em cenários que simulam situações reais no serviço público.

A avaliação formativa pressupõe:

Simulações interativas e cenários práticos baseados em situações reais do serviço público, ao longo do percurso.

Reflexão crítica, sobre as próprias decisões, no final de cada simulação, através de questionários de autoavaliação

Feedback automático fornecido ao longo do percurso, com orientações para melhorar escolhas e comportamentos.

A avaliação sumativa, pressupõe que os participantes enfrentem desafios situacionais, nos quais tomam decisões com base nas competências desenvolvidas. O desempenho é avaliado pela adequação das decisões e pela capacidade de resolver os problemas apresentados e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Mobilização dos recursos pessoais

Tomada de decisão

Resolução de problemas

Reflexão crítica

5.3. Certificação

Existem dois tipos de certificação neste percurso formativo: a **certificação das Unidades Formativas (UF)** e a **certificação da competência enquanto percurso formativo**.

Certificação das UF

Cada UF, tanto a UF_E quanto as UF_C, tem uma certificação independente.

Para obter a certificação de uma UF, o participante deve **concluir com sucesso a unidade**, atingindo uma **percentagem mínima de 50%** na atividade de avaliação final.

Uma vez concluída com sucesso qualquer UF, o participante recebe um certificado de conclusão dessa unidade, independentemente das outras unidades.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante obtenha uma avaliação inferior a 50%, deve passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares e uma nova oportunidade de avaliação.

Certificação da competência

A **certificação na competência Organização, Planeamento e Gestão de Projetos** será concedida apenas se:

A avaliação da UF_E for positiva.

A avaliação em cada um dos três comportamentos relevantes da sua carreira, como definido no referencial de competências da Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro, **for positiva**.

Se o formando não atingir esses padrões, terá de repetir a formação ou a avaliação para obter a certificação.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante não atinja os padrões mínimos exigidos para a certificação na competência, deverá passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares, e terá uma nova oportunidade de avaliação.



6. Operacionalização do Referencial

A formação será operacionalizada na plataforma NAU e na criação e organização dos conteúdos formativos deve considerar **três dimensões-chave**:

Dimensão cognitiva

Focada no desenvolvimento do conhecimento teórico da competência, garantindo que os participantes compreendem os conceitos e princípios fundamentais relacionados com a competência em questão.

Dimensão comportamental

Fornece cenários práticos que simulam a realidade da Administração Pública, permitindo a aplicação dos comportamentos aprendidos em contextos práticos simulados.

Dimensão reflexiva

Incentiva a autoavaliação e a reflexão sobre a aplicabilidade da competência no dia a dia de trabalho, reforçando o processo de aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

Para garantir a eficácia da formação a distância, sem a presença de um formador, são considerados os seguintes **requisitos e recomendações**:

Autonomia do participante

Os conteúdos devem ser estruturados de modo a promover a autoaprendizagem, garantindo que os participantes possam progredir no seu ritmo, sem a presença de um formador.

Clareza dos conteúdos

Os materiais devem ser claros e didáticos, com instruções objetivas para cada atividade e módulo, facilitando a navegação e compreensão.

Interatividade

Utilização de recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos e que incentivem a refletir e tomar decisões, mesmo sem acompanhamento direto.

Feedback imediato

Ferramentas como *quizzes* automatizados e atividades práticas com *feedback* instantâneo são fundamentais para manter o participante envolvido e autocorrigir a aprendizagem em tempo real.

Suporte técnico eficaz

Deve ser garantido suporte técnico contínuo, acessível através da plataforma NAU, para assegurar que qualquer dificuldade técnica ou com os conteúdos seja resolvida rapidamente, sem interromper a experiência formativa.

Orientação ao participante

Guias e tutoriais para ajudar os participantes a navegar na plataforma e completar as atividades com sucesso.

Criação de uma comunidade de aprendizagem

Recomenda-se a criação de uma comunidade de aprendizagem *online*, como complemento à oferta formativa, onde os participantes possam interagir de forma contínua, partilhando experiências, reflexões e boas práticas. O espaço colaborativo fortalecerá o processo formativo, promovendo a troca de conhecimento e a construção conjunta de soluções para desafios comuns no contexto do serviço público, além de incentivar o desenvolvimento contínuo das competências adquiridas.

Iteração dos percursos formativos

Sugere-se que, no final de cada curso, seja recolhido *feedback* dos participantes, permitindo uma avaliação contínua da experiência formativa e que os percursos formativos sejam iterados e atualizados, assegurando a relevância e a eficácia da formação ao longo do tempo.

O progresso dos participantes será monitorizado através da plataforma NAU, permitindo a cada indivíduo o acompanhamento do seu progresso, através do registo da conclusão das atividades e atividades avaliativas.



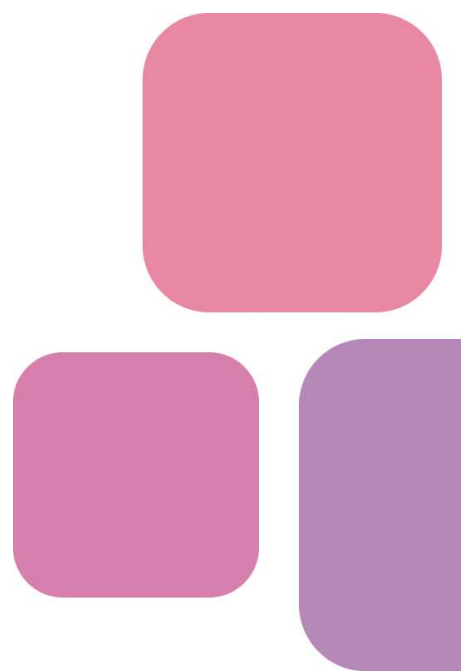
7. Referências

- 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.
- Clements, J., Baker, R., Gido, J. (2017). *Successful project management* (7 ed.). Cengage Learning, INC International Concept
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13 ed). John Wiley & Sons.
- 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 - 1ª série.
- Portaria nº 236/2024/1, de 27 de setembro. Diário da República nº 188 - 1ª série.
- Project Management Institute (2021). The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (seventh Edition). PMI.



Anexo 1

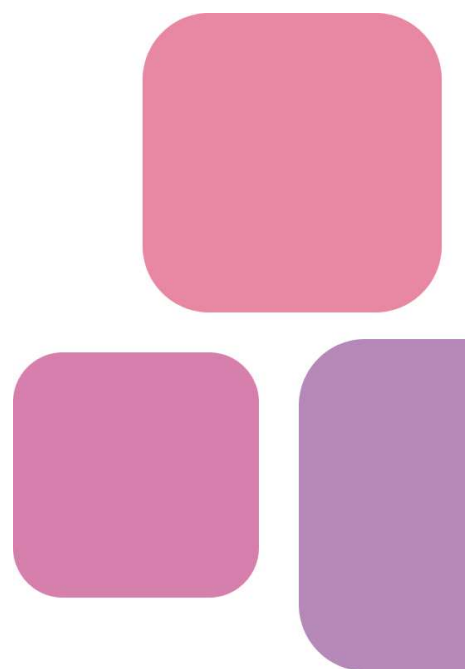
Lista de Comportamentos e respetivas UF_C



	Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Organização (O)	1	Executa as tarefas segundo uma ordem lógica, de forma a garantir o seu cumprimento.	OPGP_UFC_O1
	2	Prepara, antecipadamente, materiais, informações e equipamentos necessários para a execução das suas tarefas.	OPGP_UFC_O2
	3	Organiza os recursos que utiliza, segundo sistemas lógicos e compreensíveis.	OPGP_UFC_O3
	4	Cria metodologias e processos de gestão e organização, de forma a garantir o bom funcionamento da área que supervisiona ou coordena.	OPGP_UFC_O4
	5	Alinha os planos de atividade da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera, incluindo o estudo e avaliação da afetação otimizada de recursos, para garantir o seu bom funcionamento.	OPGP_UFC_O5
Planeamento (P)	1	Cumprir o planeamento estabelecido para as suas tarefas.	OPGP_UFC_P1
	2	Contribui para o planeamento das suas tarefas, prestando informação relevante e sugestões.	OPGP_UFC_P2
	3	Define autonomamente as etapas e prazos de realização das suas atividades.	OPGP_UFC_P3
	4	Utiliza práticas e ferramentas de planeamento e monitorização na distribuição e acompanhamento de atividades, assegurando-se de que transmite as instruções e indicações necessárias para a sua realização.	OPGP_UFC_P4
	5	Estabelece planos de contingência em função dos obstáculos e dificuldades que antecipa.	OPGP_UFC_P5
Gestão de Projeto (GP)	1	Segue as instruções que recebe dos superiores para a execução do trabalho.	OPGP_UFC_GP1
	2	Identifica e sinaliza riscos ao cumprimento dos prazos e dos padrões de qualidade exigidos, no âmbito da sua intervenção nos projetos.	OPGP_UFC_GP2
	3	Define planos para a execução das etapas dos projetos sob sua responsabilidade e implementa os ajustes necessários, de modo a garantir o cumprimento dos prazos, custos e padrões de qualidade estabelecidos e a satisfação das expectativas das partes interessadas.	OPGP_UFC_GP3
	4	Controla a execução dos projetos no que respeita ao cronograma, recursos financeiros, padrões de qualidade e à satisfação das expectativas das partes interessadas.	OPGP_UFC_GP4
	5	Coordena projetos de acordo com os objetivos estratégicos da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade, definindo o cronograma, recursos necessários, orçamentos e padrões de qualidade, tendo em conta as expectativas das partes interessadas.	OPGP_UFC_GP5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados



Unidades Formativas (UF)

Percurso Formativo Estruturado AO	OPGP_UFE_AO
	OPGP_UFC_O1
	OPGP_UFC_P1
	OPGP_UFC_GP2
Percurso Formativo Estruturado AT	OPGP_UFE_AT
	OPGP_UFC_O3
	OPGP_UFC_P2
	OPGP_UFC_GP2
Percurso Formativo Estruturado TS	OPGP_UFE_TS
	OPGP_UFC_O3
	OPGP_UFC_P3
	OPGP_UFC_GP4

Referencial de Formação

Competência Transversal Funcional

Orientação para a Inclusão



Equipa Técnica (INA, I. P.)

Vanina Marcelino

Lurdes Alves

Especialista do conteúdo
Sara Midões

Índice

1. Enquadramento	218
1.1. Princípios orientadores	220
1.2. Finalidades	221
1.3. Identificação e contextualização da competência	222
1.4. Áreas de Educação e Formação	225
1.5. Destinatários	225
1.6. Modalidade	225
2. Estrutura Curricular	226
2.1. Oferta formativa	228
2.2. Componentes formativos	230
2.2.1. Objetivos	230
2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	232
2.2.3. Conteúdo	234
2.2.4. Resultados esperados no desempenho	234
2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C	235
2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C	236
3. Roteiro Pedagógico	237
3.1. UF_Enquadramento	237
3.2. UF_Comportamental	238
4. Recursos	239
5. Avaliação	239
5.1. Avaliação nas UF_E	240
5.2. Avaliação nas UF_C	241
5.3. Certificação	242
6. Operacionalização do Referencial	243
7. Referências	246
Anexo 1 Lista de Comportamentos e respetivas UF_C	248
Anexo 2 Percursos Formativos Estruturados	250

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 é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o RECAP. 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 devem ser adquiridos ou desenvolvidos 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 **Orientação para a Inclusão** insere-se nesse contexto, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como para garantir 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 **Orientação para a Inclusão** é nuclear e transversal, aplicando-se a todos os trabalhadores, de todas as carreiras do regime geral e cargos dirigentes.

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 **Orientação para a Inclusão**, 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 **Orientação para a Inclusão**, sendo concebido para atender às necessidades específicas de diferentes níveis de complexidade funcional e garantir que todos os trabalhadores das carreiras do regime geral e cargos 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 trabalhadores da Administração Pública estejam sempre preparados para enfrentar os desafios e 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 trabalhadores 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

Promove a capacidade dos participantes para diagnosticar e gerir o seu processo de aprendizagem, incentivando a autonomia e responsabilidade.

Adequação, relevância e aplicabilidade prática

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

O modelo pedagógico proporciona uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo e às necessidades de cada trabalhador, apoiando a adaptação contínua às exigências do exercício do trabalho.

Reflexão crítica

Incentiva a análise contínua das decisões e práticas, promovendo a avaliação contínua do impacto das ações e a identificação de oportunidades de melhoria.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência Orientação para a Inclusão nas atividades dos trabalhadores da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados sejam expressos em situações concretas do serviço público.
- **Elevar o desempenho dos trabalhadores por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Orientação para a Inclusão**, promovendo práticas que resultem em melhorias na tomada de decisões, na execução de tarefas e na resolução de problemas, em alinhamento com os objetivos da Administração Pública.
- **Fomentar a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas e éticas, com base nos valores e princípios da Administração Pública**, utilizando a competência **Orientação para a Inclusão** para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Desenvolver uma cultura de melhoria contínua e atualização constante, incentivando os trabalhadores a rever e aprimorar a competência Orientação para a Inclusão**, para que possam enfrentar novos desafios e adaptar-se às mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Orientação para a Inclusão (OI)

Definição

Demonstrar compromisso com a promoção da diversidade e inclusão, contribuir para ambientes onde todas as pessoas se sintam valorizadas, respeitadas e capazes de contribuir, independentemente das suas características, fomentando a interação positiva e identificando oportunidades de melhoria para a promoção de ambientes mais inclusivos e positivos.

Tipologia

Transversal Funcional.

Competência específica associada às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, isto é, dependente do contexto funcional em que é demonstrada.

Áreas de enquadramento da competência

Pessoas

Relação com as outras competências

A competência **Orientação para a Inclusão**, enquanto competência transversal funcional, está integrada num conjunto mais vasto de competências, mantendo uma relação complementar e integrada com as restantes competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se potenciam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública mais justa, representativa e eficaz.

Componentes

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

Serviço público inclusivo

Contexto de trabalho inclusivo

Acessibilidade e usabilidade

Comportamentos

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

Componentes da Competência

	Serviço público inclusivo (SPI)	Contexto de trabalho inclusivo (CTI)	Acessibilidade e usabilidade (AU)
Níveis de exigência dos componentes	Comportamentos		
1	Trata todas as pessoas com respeito e consideração independentemente da sua origem étnica, género, orientação sexual ou outras características pessoais.	Mostra interesse, abertura e respeito pelas ideias e pontos de vista diferentes dos seus.	Adota procedimentos que asseguram a prestação de serviços públicos acessíveis, em ambientes físicos e/ou digitais.
2	Certifica-se de que todas as pessoas com quem interage no seu trabalho são ouvidas e valorizadas.	Participa em atividades de promoção da diversidade e inclusão e implementa as boas práticas no dia a dia.	Adapta a linguagem e os procedimentos às necessidades dos interlocutores em ambientes físicos e/ou digitais.
3	Colabora na implementação de práticas promotoras de um serviço público inclusivo.	Mobiliza os colegas para a utilização das boas práticas e identifica e contribui com soluções para a eliminação de obstáculos à inclusão.	Mobiliza os colegas para a adaptação da linguagem e dos procedimentos às necessidades dos interlocutores em ambientes físicos e/ou digitais, e contribui com soluções para melhorar a acessibilidade e a usabilidade.
4	Implementa políticas, procedimentos e canais de atendimento para garantir a diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades na prestação dos serviços públicos.	Cria nas equipas um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, integrando as diferentes perspetivas na tomada de decisões, valorizando as contribuições e o potencial de cada um.	Implementa políticas, procedimentos e canais que promovem a acessibilidade física e/ou a acessibilidade e usabilidade digital na prestação de serviços públicos.
5	Concebe políticas, procedimentos e canais de atendimento para garantir a diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades na prestação dos serviços públicos, introduzindo a inclusão como valor fundamental na cultura organizacional.	Potencia uma cultura de inclusão que transforma a diversidade em valor acrescentado para a Organização e a sociedade, obtendo o reconhecimento externo neste domínio.	Concebe políticas, procedimentos e canais que promovem a acessibilidade física e/ou a acessibilidade e usabilidade digital na prestação de serviços públicos.

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.

1.4. Áreas de Educação e Formação

090 - Desenvolvimento Pessoal

1.5. Destinatários

Todos os trabalhadores integrados em carreiras do regime geral da Administração Pública:

Técnico Superior

Assistente Técnico

Assistente Operacional

Titulares de Cargos Dirigentes

1.6. Modalidade

A modalidade de formação adotada é o *e-learning* assíncrono, sem a necessidade da presença de um formador ou tutor.

Esta solução garante a inclusão de todos os trabalhadores da Administração Pública, e assegura acesso equitativo, essencial num universo tão vasto e diversificado.

Por outro lado, promove a flexibilidade no acesso aos conteúdos de acordo com o ritmo e a conveniência de cada participante e fomenta a autoaprendizagem, incentivando a responsabilidade e a proatividade no desenvolvimento profissional ao longo de toda a carreira.



2. Estrutura Curricular

A formação estrutura-se em unidades autónomas de curta duração recombinaíveis de forma flexível, permitindo a construção de percursos personalizados, que permitem ajustar a formação às funções e responsabilidades de cada trabalhador, de acordo com os diferentes níveis de complexidade funcional.

O modelo é baseado numa combinação de Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E) e Unidades Formativas Comportamentais (UF_C), que se complementam para proporcionar uma experiência de aprendizagem ativa, prática e reflexiva.

As **UF_E** são orientadas para a aquisição e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes pressupostos na demonstração da competência e promovem a compreensão global e integrada da competência, num percurso que inclui ativação e prontidão (*readiness*) do formando, reflexão, exposição e síntese promotoras da tomada de consciência dos comportamentos esperados e a autoavaliação.

Assim, as UF_E são específicas para cada carreira do regime geral (técnico superior, assistente técnico e assistente operacional), adaptando-se aos níveis de complexidade funcional das carreiras.

Unidades Formativas (UF)	Destinatários por Carreira
OI_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
OI_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
OI_UFE_TS	Técnico Superior (TS)

As **UF_C** são orientadas para resultados operacionalizados num comportamento descrito no ReCAP, através de metodologias ativas, promotoras da experimentação, da reflexão, da autoavaliação e da sistematização. Proporcionam oportunidades para visitar e aplicar, em contexto simulado, os saberes previamente desenvolvidos na UF_E, facilitando a mobilização da competência para as atividades dos trabalhadores.

Existem 15 UF_C no total, correspondentes aos 15 comportamentos descritos no ReCAP (consultar anexo I), divididas pelas 3 componentes da competência **Serviço Público Inclusivo, Contexto de Trabalho Inclusivo e Acessibilidade e Usabilidade**, sendo que cada componente tem 5 UF_C, estruturadas por níveis de exigência. Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es).

	Nível	Unidades Formativas (UF)
Serviço Público Inclusivo (SPI)	Nível 1	OI_UFC_SPI1
	Nível 2	OI_UFC_SPI2
	Nível 3	OI_UFC_SPI3
	Nível 4	OI_UFC_SPI4
	Nível 5	OI_UFC_SPI5
Contexto de Trabalho Inclusivo (CTI)	Nível 1	OI_UFC_CTI1
	Nível 2	OI_UFC_CTI2
	Nível 3	OI_UFC_CTI3
	Nível 4	OI_UFC_CTI4
	Nível 5	OI_UFC_CTI5
Acessibilidade e Usabilidade (AU)	Nível 1	OI_UFC_AU1
	Nível 2	OI_UFC_AU2
	Nível 3	OI_UFC_AU3
	Nível 4	OI_UFC_AU4
	Nível 5	OI_UFC_AU5

2.1. Oferta formativa

A oferta formativa na competência totaliza 27 horas, distribuídas por 18 Unidades Formativas, de **dois tipos**:

Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E)

Duração estimada de 4 horas, uma para cada uma das três carreiras do regime geral (Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior), totalizando 12 horas.

Unidades Formativas Comportamentais (UF_C)

Duração estimada de 1 hora, uma para cada um dos 15 comportamentos descritos no ReCAP por competência.

Tipo de Unidade Formativa	Destinatários por Carreira	Unidades Formativas (UF)	N.º UF	N.º Horas
UF_E	Assistente Operacional (AO)	OI_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	OI_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	OI_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	15 UF_C	15	15
Total			18	27

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percurso autónomo

Os trabalhadores podem inscrever-se nas unidades formativas de forma independente, escolhendo as que melhor se ajustam às suas necessidades, sendo aconselhável que iniciem sempre o seu percurso pela UF_E.

Percurso estruturado

Com base nos comportamentos definidos no padrão médio de desempenho, estabelecidos no Anexo I da Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, são oferecidos percursos pré-definidos (consultar anexo II).

Ao proporcionar uma experiência alinhada com as realidades práticas da Administração Pública, o modelo assegura que a aprendizagem é diretamente aplicável ao trabalho diário. Além disso, promove uma aprendizagem contínua, permitindo que os trabalhadores adaptem e desenvolvam as competências adquiridas, assegurando a sua relevância e eficácia face a novos desafios e exigências.

2.2. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer Unidade Formativa da competência Orientação para a Inclusão, são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida.

2.2.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver nos profissionais da Administração Pública a competência transversal nuclear de Orientação para a Inclusão, promovendo a capacidade de inovação e a mudança nos seus contextos de trabalho, desenvolvendo comportamentos de adaptação, abertura a novas ideias e proatividade na procura de soluções inovadoras que impulsionem a eficiência e a modernização da Administração Pública.

Objetivos específicos de aprendizagem

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

Promover a compreensão da relevância da Diversidade e da Inclusão no contexto da Administração Pública:

- ❖ Identificar as mudanças em contexto global e no trabalho promotoras da necessidade da Orientação para a Inclusão.
- ❖ Distinguir e comparar os conceitos de Diversidade, Inclusão e Equidade.

Promover uma atitude inclusiva em contexto de serviço Público:

- ❖ Analisar criticamente os desafios associados à diversidade e inclusão e ajuizar como ultrapassá-los numa perspetiva intrapessoal e interpessoal.
- ❖ Identificar e aplicar práticas promotoras de um serviço público inclusivo.

Potenciar o desenvolvimento de um ambiente de trabalho inclusivo:

- ❖ Identificar as principais condições para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho inclusivo.
- ❖ Aplicar princípios e fundamentos que promovam relacionamentos positivos e inclusivos e contribuam para a promoção da construção de um ambiente de trabalho inclusivo.

Promover condições equitativas de acessibilidade e usabilidade na Administração Pública:

- ❖ Reconhecer a importância da comunicação inclusiva e consciente, aplicando-a em contexto de trabalho e de serviço.
- ❖ Identificar oportunidades para promover condições equitativas de acessibilidade e usabilidade do serviço público.

2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

Atitudes	Níveis de exigência
Cooperante Valorização da cooperação entre pessoas e entidades com diferentes experiências e pontos de vista, contribuindo para alcançar objetivos comuns.	Todos
Democrática Valorização da opinião e dos pontos de vista do outro e encorajamento ativo à sua participação.	Todos
Empática Disposição para entender emoções e sentimentos do outro, mediante a colocação no seu lugar e direcionando a ação para melhoria da sua condição.	Todos
Inclusiva Reconhecimento da diversidade e promoção da igualdade, garantindo que todas as pessoas tenham um tratamento igual, independentemente das suas diferenças.	Todos

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Contexto global e a sua relevância ao movimento da DEI	Descrever a importância da Diversidade, Equidade e Inclusão no âmbito do serviço público.	Todos
	Estabelecer a relação entre as práticas de DEI e as vantagens associadas à sua implementação no serviço Público.	A partir do 2
Conceitos de Diversidade, Inclusão e Equidade	Explicar os conceitos de Diversidade, Equidade e Inclusão.	Todos
Teoria do Privilégio	Relacionar a Teoria do Privilégio com a DEI.	Todos
Desafios à Inclusão Cadeia de Discriminação e Enviesamentos Inconsistentes	Identificar os desafios associados à diversidade, equidade e inclusão.	Todos
Procedimentos de inclusão e diversidade do serviço público.	Integrar práticas intrapessoais e interpessoais de inclusão no serviço público.	Todos
	Definir métricas e monitorizar práticas e procedimentos de Diversidade, Equidade e Inclusão.	A partir do 3
Fatores e condições essenciais para a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo	Aplicar práticas de desenvolvimento de um ambiente de trabalho inclusivo.	Todos
	Monitorizar práticas e procedimentos de Diversidade, Equidade e Inclusão.	A partir do 3
Liderança Inclusiva	Aplicar boas práticas de Liderança Inclusiva.	A partir do 4
Relacionamentos positivos e inclusivos	Aplicar práticas de construção de relacionamentos positivos e inclusivos.	Todos
Liderança Positiva	Integrar boas práticas de Liderança Positiva.	A partir do 4
Princípios e técnicas de comunicação inclusiva e consciente	Definir comunicação inclusiva e a sua importância no serviço público.	Todos
	Utilizar linguagem inclusiva na comunicação em contexto de trabalho e de serviço.	Todos
Pontos de partida e a função da Equidade	Identificar os diferentes pontos de partida e a função da Equidade.	Todos
Acessibilidade e Usabilidade equitativas	Implementar estratégias para garantir a acessibilidade e usabilidade universal.	Todos

2.2.3. Conteúdo

1. Contexto global e a sua relevância ao movimento da DEI;
2. Diversidade, inclusão e equidade;
3. Cadeia de discriminação e tendências irracionais de pensamento;
4. Práticas promotoras de diversidade e de inclusão;
5. Condições promotoras de um ambiente de trabalho inclusivo;
6. Liderança Inclusiva;
7. Relacionamentos positivos e inclusivos;
8. Liderança Positiva;
9. Comunicação inclusiva e consciente;
10. Equidade para uma acessibilidade justa e universal.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Demonstrar compromisso com a promoção da diversidade e inclusão, contribuir para ambientes onde todas as pessoas se sintam valorizadas, respeitadas e capazes de contribuir, independentemente das suas características, fomentando a interação positiva e identificando oportunidades de melhoria para a promoção de ambientes mais inclusivos e positivos.

2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C

	UF_E	UF_C
Foco Pedagógico	Centrada na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e atitudes essenciais para a competência.	Focada em resultados práticos, com ênfase num comportamento específico descrito no ReCAP.
Tipo de aprendizagem	Imersiva, reflexiva e orientada para a autoconsciência. Os participantes exploram e refletem sobre os fatores que promovem a compreensão global e integrada da competência.	Imersiva e experiencial. Os participantes enfrentam cenários reais e aplicam comportamentos ancorados à competência, em contextos simulados.
Método de Aplicação	Combina ativação do participante, reflexão, exposição e síntese, promovendo a consciência dos comportamentos esperados.	Envolve desafios práticos onde o participante toma decisões, aplicando os comportamentos em situações simuladas.
Feedback	O <i>feedback</i> automático reforça a reflexão sobre os comportamentos esperados.	O <i>feedback</i> imediato orienta sobre as consequências das escolhas e permite explorar outras escolhas e resultados.

2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C

Interatividade e aprendizagem ativa

Ambas as Unidades Formativas utilizam metodologias ativas, envolvendo os participantes em processos de exploração e experimentação. O envolvimento ativo dos participantes é incentivado, seja na compreensão integrada das competências (UF_E) ou na experimentação de comportamentos (UF_C).

Feedback imediato

São implementados mecanismos de *feedback* automático que permitem aos participantes obterem respostas imediatas ao seu desempenho. Este *feedback* contínuo ajuda a ajustar o progresso e a melhorar a compreensão dos conteúdos e a aplicação dos comportamentos.

Reflexão e Autoaprendizagem

Tanto nas UF_E quanto nas UF_C, a reflexão é central para o processo de aprendizagem, incentivando os participantes a analisarem seu progresso e aprimorarem suas competências.

Gamificação

A gamificação é utilizada como um recurso adicional para promover o envolvimento e a motivação dos participantes em ambas as modalidades formativas.

3. Roteiro Pedagógico

3.1. UF_Enquadramento

1. Introdução e enquadramento

Aprofundamento da compreensão da competência e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes críticas à sua demonstração no exercício do trabalho. Exemplificações, práticas interativas, que refletem situações do desempenho de funções públicas no contexto de cada carreira, com foco na compreensão e contextualização dos comportamentos. Os exemplos de boas práticas inspiram a adoção dos comportamentos desejados, enquanto a autoavaliação e a autoconsciência ajudam a identificar áreas de melhoria e pontos fortes, com *feedback* automático para autorregulação da aprendizagem.

Exploração e apresentação dos conceitos-chave da competência e a sua relevância no contexto do serviço público, através de metodologias ativas de aprendizagem (como sejam vídeos ou objetos multimédia interativos ou materiais visuais dinâmicos), para garantir uma introdução envolvente.

2. Exploração e consolidação

3. Reflexão e sistematização

Reflexão sobre a mobilização da competência no contexto real, tomada de consciência crítica sobre o que é esperado de si e sistematização das aprendizagens, com *feedback* automático para identificar áreas de melhoria e garantir uma aprendizagem contínua e autorregulada.

Integração de uma atividade facultativa, de recolha de ocorrências (casos anonimizados) em que a competência foi requerida, como exercício de reflexão sobre a aplicação prática da competência.

3.2. UF_Comportamental

1. Exposição a cenários práticos (observação)

Exposição a cenários simulados que refletem situações típicas do serviço público, permitindo que os participantes observem os comportamentos desejados em ação. Esta etapa promove a sistematização, consolidação e aplicação das aprendizagens desenvolvidas na UF_E. Reflexões interativas durante a observação podem ser incluídas para incentivar o pensamento crítico.

Aplicação das aprendizagens, através de desafios práticos que colocam os participantes em situações reais simuladas, onde precisam tomar decisões e aplicar os comportamentos observados. Após cada decisão, os participantes recebem *feedback* imediato, que permite ajustar o comportamento e compreender as consequências das suas escolhas no contexto do serviço público.

2. Desafios situacionais aplicados em contexto

3. Reflexão crítica e autoavaliação

Reflexão crítica e autoavaliação sobre as decisões tomadas durante os desafios práticos. Os participantes reveem o seu desempenho, identificam áreas de melhoria e ajustam os comportamentos. O *feedback* automático orienta essa reflexão, promovendo a autorregulação da aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

4. Recursos

Para garantir que as aprendizagens sejam transferíveis para o contexto profissional, deverão ser utilizados recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos. Além disso, todos os recursos pedagógicos devem partir de situações reais do contexto da Administração Pública.

5. Avaliação

A avaliação nesta formação é composta por componentes formativos e sumativos, sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, oferecendo *feedback* imediato, promovendo a autoaprendizagem e a reflexão crítica. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho.

A **avaliação sumativa**, por sua vez, é realizada no final do percurso de cada UF. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. Os resultados da avaliação sumativa podem ser positivos ou negativos, determinando se o participante atingiu ou não os objetivos da formação. Além de medir o nível final de aprendizagem, incentiva a autorreflexão e a autossuperação, garantindo a conformidade dos resultados e contribuindo para o desenvolvimento da competência ao longo do tempo.

5.1. Avaliação nas UF_E

A avaliação nas UF_E deve focar-se na compreensão dos conceitos-chave e na capacidade de reflexão crítica dos participantes sobre os comportamentos a serem desenvolvidos, assegurando que adquiriram os recursos pessoais necessários para mobilizar esses comportamentos no contexto da Administração Pública.

A avaliação formativa pressupõe:

Atividades interativas para reforçar a prontidão (*readiness*) e verificar a compreensão global do conteúdo.

Feedback imediato fornecido ao longo do percurso, auxiliando os formandos a corrigirem eventuais desvios e ajustarem o seu processo de aprendizagem em tempo real.

A avaliação sumativa, pressupõe exercícios interativos (como são exemplos: *quizzes* com perguntas de múltipla escolha, verdadeiro ou falso, arrastar e largar, e correspondência, entre outros) e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Compreensão conceptual

Reflexão crítica

5.2. Avaliação nas UF_C

A avaliação nas UF_C é focada na prática das competências comportamentais e visa garantir que os participantes conseguem demonstrar a competência em cenários que simulam situações reais no serviço público.

A avaliação formativa pressupõe:

Simulações interativas e cenários práticos baseados em situações reais do serviço público, ao longo do percurso.

Reflexão crítica, sobre as próprias decisões, no final de cada simulação, através de questionários de autoavaliação

Feedback automático fornecido ao longo do percurso, com orientações para melhorar escolhas e comportamentos.

A avaliação sumativa pressupõe que os participantes enfrentem desafios situacionais, nos quais tomam decisões com base nas competências desenvolvidas. O desempenho é avaliado pela adequação das decisões e pela capacidade de resolver os problemas apresentados e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Mobilização dos recursos pessoais

Tomada de decisão

Resolução de problemas

Reflexão crítica

5.3. Certificação

Existem dois tipos de certificação neste percurso formativo: a **certificação das Unidades Formativas (UF)** e a **certificação da competência enquanto percurso formativo**.

Certificação das UF

Cada UF, tanto a UF_E quanto as UF_C, tem uma certificação independente.

Para obter a certificação de uma UF, o participante deve **concluir com sucesso a unidade**, atinando uma **percentagem mínima de 50%** na atividade de avaliação final.

Uma vez concluída com sucesso qualquer UF, o participante recebe um certificado de conclusão dessa unidade, independentemente das outras unidades.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante obtenha uma avaliação inferior a 50%, deve passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares e uma nova oportunidade de avaliação.

Certificação da competência

A **certificação na competência Orientação para a Inclusão** será concedida apenas se:

A avaliação da UF_E for positiva.

A avaliação em cada um dos três comportamentos relevantes da sua carreira, como definido no referencial de competências da Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro, **for positiva**.

Se o formando não atingir esses padrões, terá de repetir a formação ou a avaliação para obter a certificação.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante não atinja os padrões mínimos exigidos para a certificação na competência, deverá passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares, e terá uma nova oportunidade de avaliação.



6. Operacionalização do Referencial

A formação será operacionalizada na plataforma NAU e na criação e organização dos conteúdos formativos deve considerar **três dimensões-chave**:

Dimensão cognitiva

Focada no desenvolvimento do conhecimento teórico da competência, garantindo que os participantes compreendem os conceitos e princípios fundamentais relacionados com a competência em questão.

Dimensão comportamental

Fornece cenários práticos que simulam a realidade da Administração Pública, permitindo a aplicação dos comportamentos aprendidos em contextos práticos simulados.

Dimensão reflexiva

Incentiva a autoavaliação e a reflexão sobre a aplicabilidade da competência no dia a dia de trabalho, reforçando o processo de aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

Para garantir a eficácia da formação a distância, sem a presença de um formador, são considerados os seguintes **requisitos e recomendações**:

Autonomia do participante

Os conteúdos devem ser estruturados de modo a promover a autoaprendizagem, garantindo que os participantes possam progredir no seu ritmo, sem a presença de um formador.

Clareza dos conteúdos

Os materiais devem ser claros e didáticos, com instruções objetivas para cada atividade e módulo, facilitando a navegação e compreensão.

Interatividade

Utilização de recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos e que incentivem a refletir e tomar decisões, mesmo sem acompanhamento direto.

Feedback imediato

Ferramentas como *quizzes* automatizados e atividades práticas com *feedback* instantâneo são fundamentais para manter o participante envolvido e autocorrigir a aprendizagem em tempo real.

Suporte técnico eficaz

Deve ser garantido suporte técnico contínuo, acessível através da plataforma NAU, para assegurar que qualquer dificuldade técnica ou com os conteúdos seja resolvida rapidamente, sem interromper a experiência formativa.

Orientação ao participante

Guias e tutoriais para ajudar os participantes a navegar na plataforma e completar as atividades com sucesso.

Criação de uma comunidade de aprendizagem

Recomenda-se a criação de uma comunidade de aprendizagem *online*, como complemento à oferta formativa, onde os participantes possam interagir de forma contínua, partilhando experiências, reflexões e boas práticas. O espaço colaborativo fortalecerá o processo formativo, promovendo a troca de conhecimento e a construção conjunta de soluções para desafios comuns no contexto do serviço público, além de incentivar o desenvolvimento contínuo das competências adquiridas.

Iteração dos percursos formativos

Sugere-se que, no final de cada curso, seja recolhido *feedback* dos participantes, permitindo uma avaliação contínua da experiência formativa e que os percursos formativos sejam iterados e atualizados, assegurando a relevância e a eficácia da formação ao longo do tempo.

O progresso dos participantes será monitorizado através da plataforma NAU, permitindo a cada indivíduo o acompanhamento do seu progresso, através do registo da conclusão das atividades e atividades avaliativas.



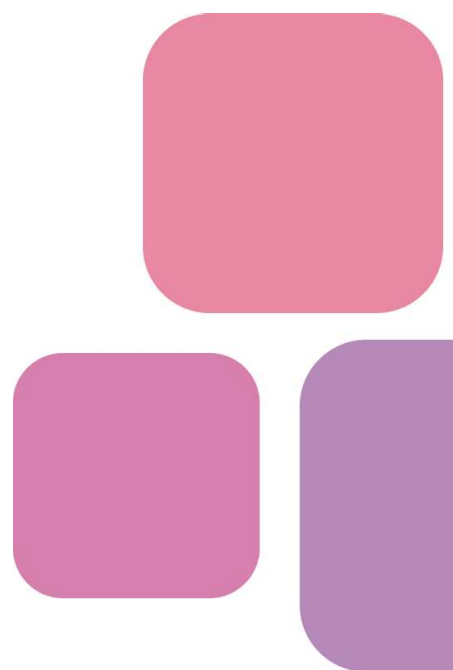
7. Referências

- Acessibilidade.gov.pt. (n.d.). Blogue. Recuperado em 24 de janeiro de 2025, de <https://www.acessibilidade.gov.pt/blogue/>
- APPDI – Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. [2022]. Mundo Diverso, Equipas Diversas? In *Guia de formação de pessoas formadoras de entidades empregadoras* (pp.16-27). <https://appdi.pt/documentos/Guia-de-Formacao-de-Pessoas-Formadoras-de-Entidades-Empregadoras.pdf>
- APPDI – Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. [2022]. Os nossos enviesamentos do dia a dia. In *Guia de formação de pessoas formadoras de entidades empregadoras* (pp.28-37). <https://appdi.pt/documentos/Guia-de-Formacao-de-Pessoas-Formadoras-de-Entidades-Empregadoras.pdf>
- APPDI – Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. [2022]. Glossário. In *Guia de formação de pessoas formadoras de entidades empregadoras* (pp. 6-12). <https://appdi.pt/documentos/Guia-de-Formacao-de-Pessoas-Formadoras-de-Entidades-Empregadoras.pdf>
- Bai, X., Ramos, M. R., & Fiske, S. T. (2020). As diversity increases, people paradoxically perceive social groups as more similar. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 117(23), 12741–12749. <https://doi.org/10.1073/pnas.2000333117>
- BCSD Portugal. (2021). *Diretrizes da sustentabilidade: Diversidade e inclusão*. Recuperado em 24 de janeiro de 2025, de <https://bcsdportugal.org/diretrizes-da-sustentabilidade-diversidade-e-inclusao/>
- BCSD Portugal. (n.d.). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)*. Recuperado em 24 de janeiro de 2025, de <https://ods.pt/ods/>
- 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.
- Bourke, J. (2016). *The six signature traits of inclusive leadership*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>
- Bronfenbrenner, M. (1973). Equality and equity. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 409(1), 9–23. <https://doi.org/10.1177/000271627340900103>
- Brilhante, M. (2023, 15 de fevereiro). *Microagressão ou piada inofensiva?* ECO. <https://eco.sapo.pt/opiniao/microagressao-ou-piada-inofensiva/>
- Cameron, K. (2021). *Positively energizing leadership: Virtuous actions and relationships that create high performance*. Berrett-Koehler.
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance* (2ª ed.). Berrett-Koehler.

- CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género. (2021). *Manual de linguagem inclusiva*. Recuperado em 24 de janeiro de 2025, de <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2021/08/12-Manual-de-Linguagem-Inclusiva-CES.pdf>
- Deloitte. (2023, 18 de agosto). *Diversidade, equidade e inclusão nas organizações*. Recuperado em 24 de janeiro de 2025, de <https://www.deloitte.com/br/pt/issues/work/diversidade-equidade-inclusao-esg.html>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization*. John Wiley & Sons.
- Encarnação, P., Azevedo, L., & Londral, A. R. (2015). *Tecnologias de apoio para pessoas com deficiência*. Fundação para a Ciência e a Tecnologia. <https://www.acessibilidade.gov.pt/livros/tapd/html/index.html>
- FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia. (2023). *Guia para uma comunicação inclusiva*. Recuperado em 24 de janeiro de 2025, de https://www.fct.pt/wp-content/uploads/2023/11/Guia_para_uma_Comunicacao_Inclusiva.pdf
- Fredrickson, B. (2014). *Love 2.0: Creating happiness and health in moments of connection*. Plume.
- Greater Good Science Center. (2020). *Bridging differences playbook*. https://greatergood.berkeley.edu/images/uploads/Bridging_Differences_Playbook-final.pdf
- Krznaric, R. (2015). *Empathy: Why it matters, and how to get it*. TarcherPerigee.
- Lai, C. K., & Banaji, M. R. (2019). *The psychology of implicit intergroup bias and the prospect of change*. PsyArXiv. <https://doi.org/10.31234/osf.io/bv2pq>
- Macintosh, P. (2019). White privilege: Unpacking the invisible knapsack (1989). In P. Macintosh, *On privilege, fraudulence, and teaching as learning* (pp. 29–34). Routledge.
- Mills, K. (2022, julho). *Speaking of psychology: Can we unlearn implicit biases?* American Psychological Association. <https://www.apa.org/news/podcasts/speaking-of-psychology/implicit-biases>
- Mosaico.gov.pt. (n.d.). *Princípios da acessibilidade e inclusão*. Recuperado em 24 de janeiro de 2025, de <https://mosaico.gov.pt/principios/3>
- 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.
- Pease, B. (2022). *Undoing privilege: Unearned advantage and systemic injustice in an unequal world*. Zed Books. <https://doi.org/10.5040/9781350257665>
- Phillips, K. W. (2017, 18 de setembro). *How diversity makes us smarter*. Greater Good Science Center. https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_diversity_makes_us_smarter
- Pierce, M., & Greer, S. (2024, 25 de setembro). *Eight habits of effective bridge-builders*. https://greatergood.berkeley.edu/article/item/eight_habits_of_effective_bridge_builders
- Portaria nº 214/2024/1, de 20 de setembro. Diário da República nº 183 – 1ª Série.
- Portaria nº 236/2024/1, de 27 de setembro. Diário da República nº 188 – 1ª Série.

Anexo 1

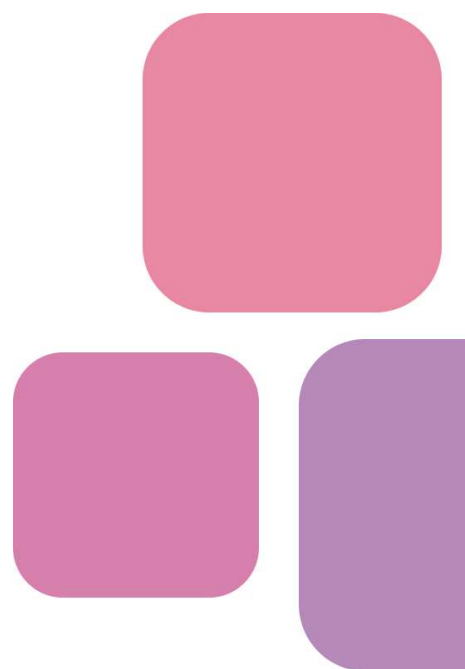
Lista de Comportamentos e respetivas UF_C



	Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Serviço Público Inclusivo (SPI)	1	Trata todas as pessoas com respeito e consideração independentemente da sua origem étnica, género, orientação sexual ou outras características pessoais.	OI_UFC_SPI1
	2	Certifica-se de que todas as pessoas com quem interage no seu trabalho são ouvidas e valorizadas.	OI_UFC_SPI2
	3	Colabora na implementação de práticas promotoras de um serviço público inclusivo.	OI_UFC_SPI3
	4	Implementa políticas, procedimentos e canais de atendimento para garantir a diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades na prestação dos serviços públicos.	OI_UFC_SPI4
	5	Concebe políticas, procedimentos e canais de atendimento para garantir a diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades na prestação dos serviços públicos, introduzindo a inclusão como valor fundamental na cultura organizacional.	OI_UFC_SPI5
Contexto de Trabalho Inclusivo (CTI)	1	Mostra interesse, abertura e respeito pelas ideias e pontos de vista diferentes dos seus.	OI_UFC_CTI1
	2	Participa em atividades de promoção da diversidade e inclusão e implementa as boas práticas no dia a dia.	OI_UFC_CTI2
	3	Mobiliza os colegas para a utilização das boas práticas e identifica e contribui com soluções para a eliminação de obstáculos à inclusão.	OI_UFC_CTI3
	4	Cria nas equipas um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, integrando as diferentes perspetivas na tomada de decisões, valorizando as contribuições e o potencial de cada um.	OI_UFC_CTI4
	5	Potencia uma cultura de inclusão que transforma a diversidade em valor acrescentado para a Organização e a sociedade, obtendo o reconhecimento externo neste domínio.	OI_UFC_CTI5
Acessibilidade e Usabilidade (AU)	1	Adota procedimentos que asseguram a prestação de serviços públicos acessíveis, em ambientes físicos e/ou digitais.	OI_UFC_AU1
	2	Adapta a linguagem e os procedimentos às necessidades dos interlocutores em ambientes físicos e/ou digitais.	OI_UFC_AU2
	3	Mobiliza os colegas para a adaptação da linguagem e dos procedimentos às necessidades dos interlocutores em ambientes físicos e/ou digitais, e contribui com soluções para melhorar a acessibilidade e a usabilidade.	OI_UFC_AU3
	4	Implementa políticas, procedimentos e canais que promovem a acessibilidade física e/ou a acessibilidade e usabilidade digital na prestação de serviços públicos.	OI_UFC_AU4
	5	Concebe políticas, procedimentos e canais que promovem a acessibilidade física e/ou a acessibilidade e usabilidade digital na prestação de serviços públicos.	OI_UFC_AU5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados



	Unidades Formativas (UF)
Percurso Formativo Estruturado AO	OI_UFE_AO
	OI_UFC_SPI1
	OI_UFC_CT11
	OI_UFC_AU1
Percurso Formativo Estruturado AT	OI_UFE_AT
	OI_UFC_SPI1
	OI_UFC_CT11
	OI_UFC_AU2
Percurso Formativo Estruturado TS	OI_UFE_TS
	OI_UFC_SPI3
	OI_UFC_CT13
	OI_UFC_AU2

Referencial de Formação

Competência Transversal Funcional

Orientação para a Participação



Equipa Técnica (INA, I. P.)

Vanina Marcelino

Lurdes Alves

Especialista do conteúdo

Inês Alexandre

Índice

1. Enquadramento	254
1.1. Princípios orientadores	256
1.2. Finalidades	257
1.3. Identificação e contextualização da competência	258
1.4. Áreas de Educação e Formação	261
1.5. Destinatários	261
1.6. Modalidade	261
2. Estrutura Curricular	262
2.1. Oferta formativa	264
2.2. Componentes formativos	266
2.2.1. Objetivos	266
2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	268
2.2.3. Conteúdo	270
2.2.4. Resultados esperados no desempenho	270
2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C	271
2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C	272
3. Roteiro Pedagógico	273
3.1. UF_Enquadramento	273
3.2. UF_Comportamental	274
4. Recursos	275
5. Avaliação	275
5.1. Avaliação nas UF_E	276
5.2. Avaliação nas UF_C	277
5.3. Certificação	278
6. Operacionalização do Referencial	279
7. Referências	282
Anexo 1 Lista de Comportamentos e respetivas UF_C	283
Anexo 2 Percursos Formativos Estruturados	285

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 é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o RECAP. 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 devem ser adquiridos ou desenvolvidos 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 **Orientação para a Participação** insere-se nesse contexto, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como para garantir 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 **Orientação para a Participação** é nuclear e transversal, aplicando-se a todos os trabalhadores, de todas as carreiras do regime geral e cargos dirigentes.

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 **Orientação para a Participação**, 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 **Orientação para a Participação**, sendo concebido para atender às necessidades específicas de diferentes níveis de complexidade funcional e garantir que todos os trabalhadores das carreiras do regime geral e cargos 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 trabalhadores da Administração Pública estejam sempre preparados para enfrentar os desafios e 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 subseqüentes no âmbito do ReCAP ou outras iniciativas de desenvolvimento profissional, assegurando que os trabalhadores 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

Promove a capacidade dos participantes para diagnosticar e gerir o seu processo de aprendizagem, incentivando a autonomia e responsabilidade.

Adequação, relevância e aplicabilidade prática

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

O modelo pedagógico proporciona uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo e às necessidades de cada trabalhador, apoiando a adaptação contínua às exigências do exercício do trabalho.

Reflexão crítica

Incentiva a análise contínua das decisões e práticas, promovendo a avaliação contínua do impacto das ações e a identificação de oportunidades de melhoria.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência Orientação para a Participação nas atividades dos trabalhadores da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados sejam expressos em situações concretas do serviço público.
- **Elevar o desempenho dos trabalhadores por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Orientação para a Participação**, promovendo práticas que resultem em melhorias na tomada de decisões, na execução de tarefas e na resolução de problemas, em alinhamento com os objetivos da Administração Pública.
- **Fomentar a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas e éticas, com base nos valores e princípios da Administração Pública**, utilizando a competência **Orientação para a Participação** para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Desenvolver uma cultura de melhoria contínua e atualização constante, incentivando os trabalhadores a rever e aprimorar a competência Orientação para a Participação**, para que possam enfrentar novos desafios e adaptar-se às mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Orientação para a Participação (OP)

Definição

Garantir a participação dos cidadãos, dos agentes económicos, de outras entidades e dos trabalhadores no processo de tomada de decisão, na otimização da resposta dos serviços públicos e na estratégia da Organização.

Tipologia

Transversal Funcional.

Competência específica associada às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, isto é, dependente do contexto funcional em que é demonstrada. Pode ser comum a diversas atividades profissionais.

Áreas de enquadramento da competência

Pessoas

Relação com as outras competências

A competência **Orientação para a Participação**, enquanto competência transversal funcional, está integrada num conjunto mais vasto de competências, mantendo uma relação complementar e integrada com as restantes competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se potenciam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública mais representativa e eficiente.

Componentes

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

Envolvimento

Interação

Valorização dos contributos

Comportamentos

No quadro que se segue identificam-se os comportamentos que operacionalizam a competência Orientação para a Participação, elencados segundo o seu grau de complexidade que traduz o respetivo nível de exigência. Esta graduação evidencia a forma como a competência atravessa as diversas carreiras e cargos e traduz uma perspetiva de desenvolvimento contínuo das competências.

Componentes da Competência

	Envolvimento (E)	Interação (I)	Valorização dos contributos (VC)
Níveis de exigência dos componentes	Comportamentos		
1	Procura o <i>feedback</i> dos cidadãos e dos colegas no âmbito das suas atividades.	Responde com disponibilidade aos cidadãos e aos colegas no âmbito das suas atividades.	Tem em consideração as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos e dos colegas na execução das suas atividades e transmite-as superiormente.
2	Incentiva os cidadãos e os colegas a partilharem o seu <i>feedback</i> sobre os serviços que presta.	Disponibiliza informações, de forma acessível e fácil de entender, aos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores.	Integra as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos e dos colegas no desenvolvimento das atividades.
3	Implementa iniciativas para o envolvimento dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores no âmbito das suas atividades.	Identifica proativamente obstáculos à participação dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores, e propõe soluções em conformidade.	Propõe alterações nas atividades tendo em conta as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores.
4	Gere iniciativas para promover o envolvimento de cidadãos, agentes económicos e trabalhadores nas tomadas de decisão inerentes às atividades que coordena.	Identifica canais de comunicação para interagir com os cidadãos, agentes económicos e trabalhadores no âmbito das atividades que coordena.	Implementa alterações nas atividades que coordena, tendo em conta as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos, dos agentes económicos e dos trabalhadores.
5	Impulsiona formas de gestão participativa, envolvendo os cidadãos, agentes económicos e trabalhadores, e contribuindo para o reforço da confiança na AP.	Cria espaços de diálogo e consolida canais de comunicação que promovem a co-geração de novas soluções que potenciam o bem comum.	Demonstra que as opiniões e contribuições dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores são valorizadas e consideradas nas tomadas de decisão com impacto na comunidade.

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.

1.4. Áreas de Educação e Formação

090 - Desenvolvimento Pessoal

1.5. Destinatários

Todos os trabalhadores integrados em carreiras do regime geral da Administração Pública:

Técnico Superior

Assistente Técnico

Assistente Operacional

Titulares de Cargos Dirigentes

1.6. Modalidade

A modalidade de formação adotada é o *e-learning* assíncrono, sem a necessidade da presença de um formador ou tutor.

Esta solução garante a inclusão de todos os trabalhadores da Administração Pública, e assegura acesso equitativo, essencial num universo tão vasto e diversificado.

Por outro lado, promove a flexibilidade no acesso aos conteúdos de acordo com o ritmo e a conveniência de cada participante e fomenta a autoaprendizagem, incentivando a responsabilidade e a proatividade no desenvolvimento profissional ao longo de toda a carreira.

2. Estrutura Curricular

A formação estrutura-se em unidades autónomas de curta duração recombinaíveis de forma flexível, permitindo a construção de percursos personalizados, que permitem ajustar a formação às funções e responsabilidades de cada trabalhador, de acordo com os diferentes níveis de complexidade funcional.

O modelo é baseado numa combinação de Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E) e Unidades Formativas Comportamentais (UF_C), que se complementam para proporcionar uma experiência de aprendizagem ativa, prática e reflexiva.

As **UF_E** são orientadas para a aquisição e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes pressupostos na demonstração da competência e promovem a compreensão global e integrada da competência, num percurso que inclui ativação e prontidão (*readiness*) do formando, reflexão, exposição e síntese promotoras da tomada de consciência dos comportamentos esperados e a autoavaliação.

Assim, as UF_E são específicas para cada carreira do regime geral (técnico superior, assistente técnico e assistente operacional), adaptando-se aos níveis de complexidade funcional das carreiras.

Unidades Formativas (UF)	Destinatários por Carreira
OP_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
OP_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
OP_UFE_TS	Técnico Superior (TS)

As **UF_C** são orientadas para resultados operacionalizados num comportamento descrito no ReCAP, através de metodologias ativas, promotoras da experimentação, da reflexão, da autoavaliação e da sistematização. Proporcionam oportunidades para visitar e aplicar, em contexto simulado, os saberes previamente desenvolvidos na UF_E, facilitando a mobilização da competência para as atividades dos trabalhadores.

Existem 15 UF_C no total, correspondentes aos 15 comportamentos descritos no ReCAP (consultar anexo I), divididas pelas 3 componentes da competência **Envolvimento, Interação e Valorização dos Contributos**, sendo que cada componente tem 5 UF_C, estruturadas por níveis de exigência. Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es).

	Nível	Unidades Formativas (UF)
Envolvimento (E)	Nível 1	OP_UFC_E1
	Nível 2	OP_UFC_E2
	Nível 3	OP_UFC_E3
	Nível 4	OP_UFC_E4
	Nível 5	OP_UFC_E5
Interação (I)	Nível 1	OP_UFC_I1
	Nível 2	OP_UFC_I2
	Nível 3	OP_UFC_I3
	Nível 4	OP_UFC_I4
	Nível 5	OP_UFC_I5
Valorização dos Contributos (VC)	Nível 1	OP_UFC_VC1
	Nível 2	OP_UFC_VC2
	Nível 3	OP_UFC_VC3
	Nível 4	OP_UFC_VC4
	Nível 5	OP_UFC_VC5

2.1. Oferta formativa

A oferta formativa na competência totaliza 27 horas, distribuídas por 18 Unidades Formativas, de **dois tipos**:

Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E)

Duração estimada de 4 horas, uma para cada uma das três carreiras do regime geral (Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior), totalizando 12 horas.

Unidades Formativas Comportamentais (UF_C)

Duração estimada de 1 hora, uma para cada um dos 15 comportamentos descritos no ReCAP por competência.

Tipo de Unidade Formativa	Destinatários por Carreira	Unidades Formativas (UF)	N.º UF	N.º Horas
UF_E	Assistente Operacional (AO)	OP_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	OP_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	OP_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	15 UF_C	15	15
Total			18	27

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percurso autónomo

Os trabalhadores podem inscrever-se nas unidades formativas de forma independente, escolhendo as que melhor se ajustam às suas necessidades, sendo aconselhável que iniciem sempre o seu percurso pela UF_E.

Percurso estruturado

Com base nos comportamentos definidos no padrão médio de desempenho, estabelecidos no Anexo I da Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, são oferecidos percursos pré-definidos (consultar anexo II).

Ao proporcionar uma experiência alinhada com as realidades práticas da Administração Pública, o modelo assegura que a aprendizagem é diretamente aplicável ao trabalho diário. Além disso, promove uma aprendizagem contínua, permitindo que os trabalhadores adaptem e desenvolvam as competências adquiridas, assegurando a sua relevância e eficácia face a novos desafios e exigências.

2.2. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer Unidade Formativa da competência Orientação para a Participação, são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida.

2.2.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver nos profissionais da Administração Pública a competência transversal funcional de Orientação para a Participação, promovendo o envolvimento dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores, através da valorização das suas contribuições para uma tomada de decisão participativa e estratégica.

Objetivos específicos de aprendizagem

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

Promover a Participação no contexto da Administração Pública, com impacto no serviço público:

- ❖ Reconhecer a relevância da participação cívica no fortalecimento das políticas públicas.
- ❖ Identificar os papéis e responsabilidades dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores.

Incorporar a abertura à interação e ao diálogo, com cidadãos e agentes económicos, como prática no contexto de trabalho:

- ❖ Aplicar estratégias para criar um ambiente inclusivo e participativo no contexto organizacional.
- ❖ Demonstrar a pertinência de estabelecer relações empáticas em diferentes contextos de interação.

Ultrapassar obstáculos à participação nos processos organizacionais através da interação com os outros:

- ❖ Identificar barreiras à participação nos processos organizacionais.
- ❖ Propor soluções práticas para ultrapassar barreiras à participação no contexto organizacional.
- ❖ Implementar ferramentas que promovam o envolvimento ativo dos *stakeholders*.

Incorporar práticas de valorização das contribuições externas e internas na otimização de serviços públicos:

- ❖ Aplicar técnicas para integrar *feedback* no planeamento organizacional.
- ❖ Demonstrar o impacto positivo das contribuições nas decisões estratégicas.

2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

Atitudes	Níveis de exigência
Adaptável Ajustamento do comportamento aos diferentes desafios, circunstâncias e alterações do contexto.	Todos
Consensual Valorização e integração de uma ampla gama de perspetivas, mesmo que diferentes das suas posições pessoais.	Todos
Consultiva Disposição para ouvir atentamente os pontos de vista, interesses e prioridades dos outros.	Todos
Democrática Valorização da opinião e dos pontos de vista do outro e encorajamento ativo à sua participação.	Todos
De reconhecimento Valorização e comunicação dos contributos, sucessos e conquistas dos outros, de forma aberta e regular, incentivando o bom desempenho.	A partir do 4
Empática Disposição para entender emoções e sentimentos do outro, mediante a colocação no seu lugar e direcionando a ação para melhoria da sua condição.	Todos
Promotora da participação pública Valorização do envolvimento das pessoas e dos seus contributos nos processos de tomada de decisão no âmbito da governação pública.	A partir do 3

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Conceitos de participação cívica e organizacional	Definir os princípios fundamentais da participação cívica e organizacional.	Todos
	Diferenciar os diversos modelos de participação em contextos públicos e privados.	
Estruturas de governança e processos participativos	Identificar os principais modelos de governança participativa em diferentes níveis organizacionais.	A partir do nível 2
	Propor melhorias em processos participativos, considerando boas práticas de governança.	
Normativos legais sobre participação pública e cidadania ativa	Interpretar legislação e normativos relacionados com participação pública.	A partir do nível 2
	Aplicar regulamentações legais na conceção e implementação de processos participativos.	
Técnicas de facilitação e comunicação em grupos diversos	Aplicar técnicas de escuta ativa para promover a participação.	Todos
	Criar mecanismos de comunicação eficaz garantindo o envolvimento de diferentes públicos.	
Estratégias de participação para fomentar a confiança e a transparência na Administração Pública	Desenvolver planos estratégicos que integrem a participação ativa dos cidadãos e <i>stakeholders</i> .	A partir do nível 3
Técnicas de mitigação e promoção da equidade na participação	Aplicar técnicas de escuta ativa para promover a participação.	A partir do nível 3
	Mediar situações de desacordo entre partes interessadas para obter soluções consensuais.	
Ferramentas digitais para promover a participação pública (portais de participação, consultas públicas online, plataformas colaborativas)	Utilizar plataformas digitais para promover e monitorizar a participação contínua.	A partir do nível 3
	Analisar a eficácia das ferramentas digitais na ampliação do alcance participativo.	
Métodos de recolha, análise e integração de feedback	Criar questionários ou ferramentas para recolha de <i>feedback</i> estruturado.	A partir do nível 2
	Analisar dados qualitativos e quantitativos para identificar padrões e sugestões relevantes.	

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Modelos de cocriação de políticas públicas	Desenvolver <i>workshops</i> ou sessões colaborativas para a cocriação de soluções políticas.	A partir do nível 4
	Promover a integração de perspetivas diversas em propostas de políticas públicas.	
Indicadores para avaliação do impacto da participação	Definir métricas específicas para avaliar o impacto das iniciativas participativas.	A partir do nível 4
	Elaborar relatórios com base em indicadores para monitorizar a evolução dos processos participativos.	
Modelos de boas práticas de participação cívica.	Comparar práticas de participação em diferentes contextos sociopolíticos.	A partir do nível 5
	Adaptar boas práticas globais para a realidade local, garantindo adequação cultural e operacional.	

2.2.3. Conteúdo

1. Conceitos de participação cívica e social;
2. Técnicas de diálogo e comunicação inclusiva;
3. Barreiras à participação em contexto organizacional;
4. Métodos para recolha e integração de *feedback*;
5. Estratégias para fomentar confiança na Administração Pública.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Garantir a participação dos cidadãos, dos agentes económicos, de outras entidades e dos trabalhadores no processo de tomada de decisão, na otimização da resposta dos serviços públicos e na estratégia da Organização.

2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C

	UF_E	UF_C
Foco Pedagógico	Centrada na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e atitudes essenciais para a competência.	Focada em resultados práticos, com ênfase num comportamento específico descrito no ReCAP.
Tipo de Aprendizagem	Imersiva, reflexiva e orientada para a autoconsciência. Os participantes exploram e refletem sobre os fatores que promovem a compreensão global e integrada da competência.	Imersiva e experiencial. Os participantes enfrentam cenários reais e aplicam comportamentos ancorados à competência, em contextos simulados.
Método de Aplicação	Combina ativação do participante, reflexão, exposição e síntese, promovendo a consciência dos comportamentos esperados.	Envolve desafios práticos onde o participante toma decisões, aplicando os comportamentos em situações simuladas.
Feedback	O <i>feedback</i> automático reforça a reflexão sobre os comportamentos esperados.	O <i>feedback</i> imediato orienta sobre as consequências das escolhas e permite explorar outras escolhas e resultados.

2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C

Interatividade e aprendizagem ativa

Ambas as Unidades Formativas utilizam metodologias ativas, envolvendo os participantes em processos de exploração e experimentação. O envolvimento ativo dos participantes é incentivado, seja na compreensão integrada das competências (UF_E) ou na experimentação de comportamentos (UF_C).

Feedback imediato

São implementados mecanismos de *feedback* automático que permitem aos participantes obterem respostas imediatas ao seu desempenho. Este *feedback* contínuo ajuda a ajustar o progresso e a melhorar a compreensão dos conteúdos e a aplicação dos comportamentos.

Reflexão e Autoaprendizagem

Tanto nas UF_E quanto nas UF_C, a reflexão é central para o processo de aprendizagem, incentivando os participantes a analisarem seu progresso e aprimorarem suas competências.

Gamificação

A gamificação é utilizada como um recurso adicional para promover o envolvimento e a motivação dos participantes em ambas as modalidades formativas.

3. Roteiro Pedagógico

3.1. UF_Enquadramento

1. Introdução e enquadramento

Exploração e apresentação dos conceitos-chave da competência e a sua relevância no contexto do serviço público, através de metodologias ativas de aprendizagem (como sejam vídeos ou objetos multimédia interativos ou materiais visuais dinâmicos), para garantir uma introdução envolvente.

Aprofundamento da compreensão da competência e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes críticas à sua demonstração no exercício do trabalho. Exemplificações, práticas interativas, que refletem situações do desempenho de funções públicas no contexto de cada carreira, com foco na compreensão e contextualização dos comportamentos. Os exemplos de boas práticas inspiram a adoção dos comportamentos desejados, enquanto a autoavaliação e a autoconsciência ajudam a identificar áreas de melhoria e pontos fortes, com *feedback* automático para autorregulação da aprendizagem.

2. Exploração e consolidação

3. Reflexão e sistematização

Reflexão sobre a mobilização da competência no contexto real, tomada de consciência crítica sobre o que é esperado de si e sistematização das aprendizagens, com *feedback* automático para identificar áreas de melhoria e garantir uma aprendizagem contínua e autorregulada.

Integração de uma atividade facultativa, de recolha de ocorrências (casos anonimizados) em que a competência foi requerida, como exercício de reflexão sobre a aplicação prática da competência.

3.2. UF_Comportamental

1. Exposição a cenários práticos (observação)

Exposição a cenários simulados que refletem situações típicas do serviço público, permitindo que os participantes observem os comportamentos desejados em ação. Esta etapa promove a sistematização, consolidação e aplicação das aprendizagens desenvolvidas na UF_E. Reflexões interativas durante a observação podem ser incluídas para incentivar o pensamento crítico.

Aplicação das aprendizagens, através de desafios práticos que colocam os participantes em situações reais simuladas, onde precisam tomar decisões e aplicar os comportamentos observados. Após cada decisão, os participantes recebem *feedback* imediato, que permite ajustar o comportamento e compreender as consequências das suas escolhas no contexto do serviço público.

2. Desafios situacionais aplicados em contexto

3. Reflexão crítica e autoavaliação

Reflexão crítica e autoavaliação sobre as decisões tomadas durante os desafios práticos. Os participantes reveem o seu desempenho, identificam áreas de melhoria e ajustam os comportamentos. O *feedback* automático orienta essa reflexão, promovendo a autorregulação da aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

4. Recursos

Para garantir que as aprendizagens sejam transferíveis para o contexto profissional, deverão ser utilizados recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos. Além disso, todos os recursos pedagógicos devem partir de situações reais do contexto da Administração Pública.

5. Avaliação

A avaliação nesta formação é composta por componentes formativos e sumativos, sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, oferecendo *feedback* imediato, promovendo a autoaprendizagem e a reflexão crítica. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho.

A **avaliação sumativa**, por sua vez, é realizada no final do percurso de cada UF. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. Os resultados da avaliação sumativa podem ser positivos ou negativos, determinando se o participante atingiu ou não os objetivos da formação. Além de medir o nível final de aprendizagem, incentiva a autorreflexão e a autossuperação, garantindo a conformidade dos resultados e contribuindo para o desenvolvimento da competência ao longo do tempo.

5.1. Avaliação nas UF_E

A avaliação nas UF_E deve focar-se na compreensão dos conceitos-chave e na capacidade de reflexão crítica dos participantes sobre os comportamentos a serem desenvolvidos, assegurando que adquiriram os recursos pessoais necessários para mobilizar esses comportamentos no contexto da Administração Pública.

A avaliação formativa pressupõe:

Atividades interativas para reforçar a prontidão (*readiness*) e verificar a compreensão global do conteúdo.

Feedback imediato fornecido ao longo do percurso, auxiliando os formandos a corrigirem eventuais desvios e ajustarem o seu processo de aprendizagem em tempo real.

A avaliação sumativa, pressupõe exercícios interativos (como são exemplos: *quizzes* com perguntas de múltipla escolha, verdadeiro ou falso, arrastar e largar, e correspondência, entre outros) e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Compreensão conceptual

Reflexão crítica

5.2. Avaliação nas UF_C

A avaliação nas UF_C é focada na prática das competências comportamentais e visa garantir que os participantes conseguem demonstrar a competência em cenários que simulam situações reais no serviço público.

A avaliação formativa pressupõe:

Simulações interativas e cenários práticos baseados em situações reais do serviço público, ao longo do percurso.

Reflexão crítica, sobre as próprias decisões, no final de cada simulação, através de questionários de autoavaliação

Feedback automático fornecido ao longo do percurso, com orientações para melhorar escolhas e comportamentos.

A avaliação sumativa pressupõe que os participantes enfrentem desafios situacionais, nos quais tomam decisões com base nas competências desenvolvidas. O desempenho é avaliado pela adequação das decisões e pela capacidade de resolver os problemas apresentados e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Mobilização dos recursos pessoais

Tomada de decisão

Resolução de problemas

Reflexão crítica

5.3. Certificação

Existem dois tipos de certificação neste percurso formativo: a **certificação das Unidades Formativas (UF)** e a **certificação da competência enquanto percurso formativo**.

Certificação das UF

Cada UF, tanto a UF_E quanto as UF_C, tem uma certificação independente.

Para obter a certificação de uma UF, o participante deve **concluir com sucesso a unidade**, atingindo uma **percentagem mínima de 50%** na atividade de avaliação final.

Uma vez concluída com sucesso qualquer UF, o participante recebe um certificado de conclusão dessa unidade, independentemente das outras unidades.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante obtenha uma avaliação inferior a 50%, deve passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares e uma nova oportunidade de avaliação.

Certificação da competência

A **certificação na competência Orientação para a Participação** será concedida apenas se:

A avaliação da UF_E for positiva.

A avaliação em cada um dos três comportamentos relevantes da sua carreira, como definido no referencial de competências da Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro, **for positiva**.

Se o formando não atingir esses padrões, terá de repetir a formação ou a avaliação para obter a certificação.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante não atinja os padrões mínimos exigidos para a certificação na competência, deverá passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares, e terá uma nova oportunidade de avaliação.



6. Operacionalização do Referencial

A formação será operacionalizada na plataforma NAU e na criação e organização dos conteúdos formativos deve considerar **três dimensões-chave**:

Dimensão cognitiva

Focada no desenvolvimento do conhecimento teórico da competência, garantindo que os participantes compreendem os conceitos e princípios fundamentais relacionados com a competência em questão.

Dimensão comportamental

Fornece cenários práticos que simulam a realidade da Administração Pública, permitindo a aplicação dos comportamentos aprendidos em contextos práticos simulados.

Dimensão reflexiva

Incentiva a autoavaliação e a reflexão sobre a aplicabilidade da competência no dia a dia de trabalho, reforçando o processo de aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

Para garantir a eficácia da formação a distância, sem a presença de um formador, são considerados os seguintes **requisitos e recomendações**:

Autonomia do participante

Os conteúdos devem ser estruturados de modo a promover a autoaprendizagem, garantindo que os participantes possam progredir no seu ritmo, sem a presença de um formador.

Clareza dos conteúdos

Os materiais devem ser claros e didáticos, com instruções objetivas para cada atividade e módulo, facilitando a navegação e compreensão.

Interatividade

Utilização de recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos e que incentivem a refletir e tomar decisões, mesmo sem acompanhamento direto.

Feedback imediato

Ferramentas como *quizzes* automatizados e atividades práticas com *feedback* instantâneo são fundamentais para manter o participante envolvido e autocorrigir a aprendizagem em tempo real.

Suporte técnico eficaz

Deve ser garantido suporte técnico contínuo, acessível através da plataforma NAU, para assegurar que qualquer dificuldade técnica ou com os conteúdos seja resolvida rapidamente, sem interromper a experiência formativa.

Orientação ao participante

Guias e tutoriais para ajudar os participantes a navegar na plataforma e completar as atividades com sucesso.

Criação de uma comunidade de aprendizagem

Recomenda-se a criação de uma comunidade de aprendizagem *online*, como complemento à oferta formativa, onde os participantes possam interagir de forma contínua, partilhando experiências, reflexões e boas práticas. O espaço colaborativo fortalecerá o processo formativo, promovendo a troca de conhecimento e a construção conjunta de soluções para desafios comuns no contexto do serviço público, além de incentivar o desenvolvimento contínuo das competências adquiridas.

Iteração dos percursos formativos

Sugere-se que, no final de cada curso, seja recolhido *feedback* dos participantes, permitindo uma avaliação contínua da experiência formativa e que os percursos formativos sejam iterados e atualizados, assegurando a relevância e a eficácia da formação ao longo do tempo.

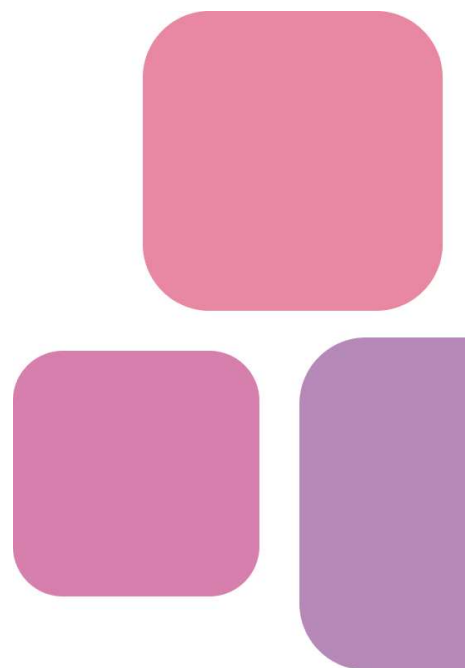
O progresso dos participantes será monitorizado através da plataforma NAU, permitindo a cada indivíduo o acompanhamento do seu progresso, através do registo da conclusão das atividades e atividades avaliativas.

7. Referências

- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. <https://www.planning.org/knowledgebase/resource/9190425/>
- 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.
- Fung, A. (2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action*. <https://www.beacon.org/The-Theory-of-Communicative-Action-Volume-1-P582.aspx>
- 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.
- OCDE (2022). *Building trust to reinforce democracy: Main findings from the 2021 OECD survey on drivers of trust in public institutions*. <https://www.oecd.org/governance/building-trust-to-reinforce-democracy-b407f99c-en.htm>
- Portaria nº 214/2024/1, de 20 de setembro. Diário da República nº 183 – 1ª Série.
- Portaria nº 236/2024/1, de 27 de setembro. Diário da República nº 188 – 1ª Série.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of american community*. <https://www.simonandschuster.com/books/Bowling-Alone/Robert-D-Putnam/9780743203043>

Anexo 1

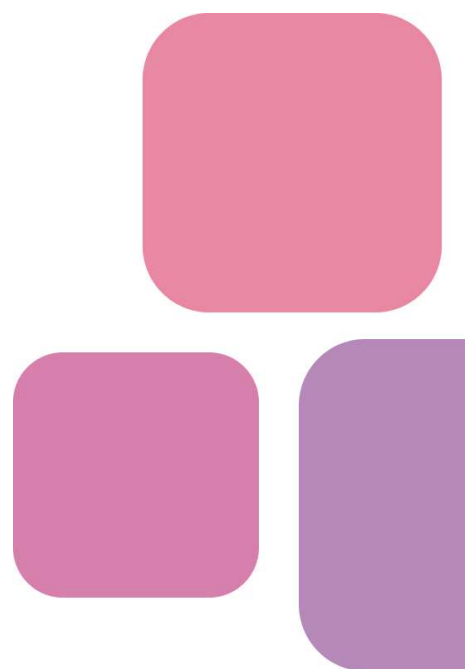
Lista de Comportamentos e respetivas UF_C



	Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Envolvimento (E)	1	Procura o <i>feedback</i> dos cidadãos e dos colegas no âmbito das suas atividades.	OP_UFC_E1
	2	Incentiva os cidadãos e os colegas a partilharem o seu <i>feed-back</i> sobre os serviços que presta.	OP_UFC_E2
	3	Implementa iniciativas para o envolvimento dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores no âmbito das suas atividades.	OP_UFC_E3
	4	Gere iniciativas para promover o envolvimento de cidadãos, agentes económicos e trabalhadores nas tomadas de decisão inerentes às atividades que coordena.	OP_UFC_E4
	5	Impulsiona formas de gestão participativa, envolvendo os cidadãos, agentes económicos e trabalhadores, e contribuindo para o reforço da confiança na AP.	OP_UFC_E5
Interação (I)	1	Responde com disponibilidade aos cidadãos e aos colegas no âmbito das suas atividades.	OP_UFC_I1
	2	Disponibiliza informações, de forma acessível e fácil de entender, aos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores.	OP_UFC_I2
	3	Identifica proativamente obstáculos à participação dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores, e propõe soluções em conformidade.	OP_UFC_I3
	4	Identifica canais de comunicação para interagir com os cidadãos, agentes económicos e trabalhadores no âmbito das atividades que coordena.	OP_UFC_I4
	5	Cria espaços de diálogo e consolida canais de comunicação que promovem a cogeração de novas soluções que potenciam o bem comum.	OP_UFC_I5
Valorização dos Contributos (VC)	1	Tem em consideração as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos e dos colegas na execução das suas atividades e transmite-as superiormente.	OP_UFC_VC1
	2	Integra as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos e dos colegas no desenvolvimento das atividades.	OP_UFC_VC2
	3	Propõe alterações nas atividades tendo em conta as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores.	OP_UFC_VC3
	4	Implementa alterações nas atividades que coordena, tendo em conta as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos, dos agentes económicos e dos trabalhadores.	OP_UFC_VC4
	5	Demonstra que as opiniões e contribuições dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores são valorizadas e consideradas nas tomadas de decisão com impacto na comunidade.	OP_UFC_VC5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados



Unidades Formativas (UF)

Percurso Formativo Estruturado AO	OP_UFE_AO
	OP_UFC_E1
	OP_UFC_I1
	OP_UFC_VC1
Percurso Formativo Estruturado AT	OP_UFE_AT
	OP_UFC_E1
	OP_UFC_I1
	OP_UFC_VC2
Percurso Formativo Estruturado TS	OP_UFE_TS
	OP_UFC_E2
	OP_UFC_I3
	OP_UFC_VC3

Referencial de Formação

Competência Transversal Funcional

Orientação para a Segurança



Equipa Técnica (INA, I. P.)

Vanina Marcelino

Lurdes Alves

Especialistas do conteúdo

Fernando Frade

Paulo Carreira

Índice

1. Enquadramento	289
1.1. Princípios orientadores	292
1.2. Finalidades	292
1.3. Identificação e contextualização da competência	293
1.4. Áreas de Educação e Formação	296
1.5. Destinatários	296
1.6. Modalidade	296
2. Estrutura Curricular	297
2.1. Oferta formativa	299
2.2. Componentes formativos	301
2.2.1. Objetivos	301
2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	303
2.2.3. Conteúdo	306
2.2.4. Resultados esperados no desempenho	306
2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C	307
2.4. Pontos comuns entre UF_E e UF_C	308
3. Roteiro Pedagógico	309
3.1. UF_Enquadramento	309
3.2. UF_Comportamental	310
4. Recursos	311
5. Avaliação	311
5.1. Avaliação nas UF_E	312
5.2. Avaliação nas UF_C	313
5.3. Certificação	314
6. Operacionalização do Referencial	315
7. Referências	318
Anexo 1 Lista de Comportamentos e respetivas UF_C	319
Anexo 2 Percursos Formativos Estruturados	321



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 é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o ReCAP. 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 devem ser adquiridos ou desenvolvidos 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 **Orientação para a Segurança** insere-se nesse contexto, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como para garantir 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 **Orientação para a Segurança** é nuclear e transversal, aplicando-se a todos os trabalhadores, de todas as carreiras do regime geral e cargos dirigentes.

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 **Orientação para a Segurança**, 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 **Orientação para a Segurança**, sendo concebido para atender às necessidades específicas de diferentes níveis de complexidade funcional e garantir que todos os trabalhadores das carreiras do regime geral e cargos 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 trabalhadores da Administração Pública estejam sempre preparados para enfrentar os desafios e 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 subseqüentes no âmbito do ReCAP ou outras iniciativas de desenvolvimento profissional, assegurando que os trabalhadores 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

Promove a capacidade dos participantes para diagnosticar e gerir o seu processo de aprendizagem, incentivando a autonomia e responsabilidade.

Adequação, relevância e aplicabilidade prática

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

O modelo pedagógico proporciona uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo e às necessidades de cada trabalhador, apoiando a adaptação contínua às exigências do exercício do trabalho.

Reflexão crítica

Incentiva a análise contínua das decisões e práticas, promovendo a avaliação contínua do impacto das ações e a identificação de oportunidades de melhoria.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência Orientação para a Segurança nas atividades dos trabalhadores da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados sejam expressos em situações concretas do serviço público.
- **Elevar o desempenho dos trabalhadores por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Orientação para a Segurança**, promovendo práticas que resultem em melhorias na tomada de decisões, na execução de tarefas e na resolução de problemas, em alinhamento com os objetivos da Administração Pública.
- **Fomentar a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas e éticas, com base nos valores e princípios da Administração Pública**, utilizando a competência **Orientação para a Segurança** para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Desenvolver uma cultura de melhoria contínua e atualização constante, incentivando os trabalhadores a rever e aprimorar a competência Orientação para a Segurança**, para que possam enfrentar novos desafios e adaptar-se às mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Orientação para a Segurança (OS)

Definição

Priorizar a segurança no trabalho em todas as atividades e decisões, seguir as regras e procedimentos relacionados com a segurança, identificar, avaliar e mitigar riscos para si, para os outros e para o meio ambiente, identificar oportunidades de melhoria nos procedimentos e práticas de segurança.

Tipologia

Transversal funcional.

Trata-se de uma competência específica associada às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, isto é, dependente do contexto funcional em que é demonstrada. Pode ser comum a diversas atividades profissionais.

Áreas de enquadramento da competência

Desempenho

Relação com as outras competências

A competência **Orientação para a Segurança**, enquanto competência transversal funcional, está integrada num conjunto mais vasto de competências, mantendo uma relação complementar e integrada com as restantes competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se potenciam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública mais segura, capaz de intervir na minimização de impactos, no que se refere à proteção de pessoas, de equipamentos, de infraestruturas e de ativos digitais, e de adotar uma postura de abertura à melhoria contínua nos procedimentos e práticas de segurança orientadas para o interesse público.

Componentes

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

Regras e procedimentos

Mitigação de riscos

Priorização da segurança

Comportamentos

No quadro que se segue identificam-se os comportamentos que operacionalizam a competência Orientação para a Segurança, elencados segundo o seu grau de complexidade que traduz o respetivo nível de exigência. Esta graduação evidencia a forma como a competência atravessa as diversas carreiras e cargos e traduz uma perspetiva de desenvolvimento contínuo das competências.

Componentes da Competência

	Regras e procedimentos (RP)	Mitigação de riscos (MR)	Priorização da segurança (PS)
Níveis de exigência das componentes	Comportamentos		
1	Cumpra as instruções relativas às regras de segurança na utilização dos equipamentos e na manutenção da confidencialidade das informações.	Segue procedimentos padrão para mitigar riscos através de uma abordagem atenta e conscienciosa.	Zela pelo bom estado de conservação de materiais e equipamentos, e comunica as avarias e desconformidades.
2	Verifica a conformidade dos procedimentos de segurança e de confidencialidade, cumprindo os regulamentos específicos inerentes ao desempenho da sua função.	Emprega sistemas de controlo e de verificação para identificar e garantir a sua segurança e a dos outros, e a confidencialidade da informação, comunicando superiormente as anomalias.	Emprega sistemas de verificação dos equipamentos e procedimentos de segurança, reportando as insuficiências detetadas.
3	Contribui para revisão, atualização e a disseminação dos regulamentos e procedimentos de segurança e de confidencialidade.	Contribui para a avaliação crítica de processos de mitigação de riscos, sugerindo ajustes e medidas preventivas.	Contribui para a avaliação crítica e para o desenvolvimento de melhores práticas de segurança e de confidencialidade da informação.
4	Desenha estratégias que promovam a adesão ao cumprimento consistente de regulamentos e procedimentos de segurança e de confidencialidade nas áreas que coordena.	Implementa estratégias de mitigação de riscos, assegurando um clima de segurança e de respeito pela confidencialidade.	Garante a priorização dos protocolos de segurança e confidencialidade, de forma consistente e ajustada nos processos que coordena.
5	Promove uma cultura de segurança proativa, incentivando a melhoria contínua de processos e procedimentos.	Concebe estratégias que permitem a criação de um ambiente organizacional de aprendizagem contínua, considerando o estado da arte em matéria de mitigação de riscos.	Colabora com outros organismos da Administração Pública, autoridades reguladoras e entidades externas para garantir as melhores práticas de segurança de pessoas, bens e meio ambiente.

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.

1.4. Áreas de Educação e Formação

862 – Segurança e Higiene no Trabalho

1.5. Destinatários

Todos os trabalhadores integrados em carreiras do regime geral da Administração Pública:

Técnico Superior

Assistente Técnico

Assistente Operacional

Titulares de Cargos Dirigentes

1.6. Modalidade

A modalidade de formação adotada é o *e-learning* assíncrono, sem a necessidade da presença de um formador ou tutor.

Esta solução garante a inclusão de todos os trabalhadores da Administração Pública, e assegura acesso equitativo, essencial num universo tão vasto e diversificado.

Por outro lado, promove a flexibilidade no acesso aos conteúdos de acordo com o ritmo e a conveniência de cada participante e fomenta a autoaprendizagem, incentivando a responsabilidade e a proatividade no desenvolvimento profissional ao longo de toda a carreira.



2. Estrutura Curricular

A formação estrutura-se em unidades autónomas de curta duração recombinaíveis de forma flexível, permitindo a construção de percursos personalizados, que permitem ajustar a formação às funções e responsabilidades de cada trabalhador, de acordo com os diferentes níveis de complexidade funcional.

O modelo é baseado numa combinação de Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E) e Unidades Formativas Comportamentais (UF_C), que se complementam para proporcionar uma experiência de aprendizagem ativa, prática e reflexiva.

As **UF_E** são orientadas para a aquisição e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes pressupostos na demonstração da competência e promovem a compreensão global e integrada da competência, num percurso que inclui ativação e prontidão (*readiness*) do formando, reflexão, exposição e síntese promotoras da tomada de consciência dos comportamentos esperados e a autoavaliação.

Assim, as UF_E são específicas para cada carreira do regime geral (técnico superior, assistente técnico e assistente operacional), adaptando-se aos níveis de complexidade funcional das carreiras.

Unidades Formativas (UF)	Destinatários por Carreira
OS_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
OS_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
OS_UFE_TS	Técnico Superior (TS)

As **UF_C** são orientadas para resultados operacionalizados num comportamento descrito no ReCAP, através de metodologias ativas, promotoras da experimentação, da reflexão, da autoavaliação e da sistematização. Proporcionam oportunidades para visitar e aplicar, em contexto simulado, os saberes previamente desenvolvidos na UF_E, facilitando a mobilização da competência para as atividades dos trabalhadores.

Existem 15 UF_C no total, correspondentes aos 15 comportamentos descritos no ReCAP (consultar anexo I), divididas pelas 3 componentes da competência **Regras e Procedimentos, Mitigação de Riscos e Priorização da Segurança**, sendo que cada componente tem 5 UF_C, estruturadas por níveis de exigência. Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es).

	Nível	Unidades Formativas (UF)
Regras e procedimentos (RP)	Nível 1	OS_UFC_RP1
	Nível 2	OS_UFC_RP2
	Nível 3	OS_UFC_RP3
	Nível 4	OS_UFC_RP4
	Nível 5	OS_UFC_RP5
Mitigação de Riscos (MR)	Nível 1	OS_UFC_MR1
	Nível 2	OS_UFC_MR2
	Nível 3	OS_UFC_MR3
	Nível 4	OS_UFC_MR4
	Nível 5	OS_UFC_MR5
Priorização da segurança (PS)	Nível 1	OS_UFC_PS1
	Nível 2	OS_UFC_PS2
	Nível 3	OS_UFC_PS3
	Nível 4	OS_UFC_PS4
	Nível 5	OS_UFC_PS5

2.1. Oferta formativa

A oferta formativa na competência totaliza 27 horas, distribuídas por 18 Unidades Formativas, de **dois tipos**:

Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E)

Duração estimada de 4 horas, uma para cada uma das três carreiras do regime geral (Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior), totalizando 12 horas.

Unidades Formativas Comportamentais (UF_C)

Duração estimada de 1 hora, uma para cada um dos 15 comportamentos descritos no ReCAP por competência.

Tipo de Unidade Formativa	Destinatários por Carreira	Unidades Formativas (UF)	N.º UF	N.º Horas
UF_E	Assistente Operacional (AO)	OS_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	OS_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	OS_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	15 UF_C	15	15
Total			18	27

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percurso autónomo

Os trabalhadores podem inscrever-se nas unidades formativas de forma independente, escolhendo as que melhor se ajustam às suas necessidades, sendo aconselhável que iniciem sempre o seu percurso pela UF_E.

Percurso estruturado

Com base nos comportamentos definidos no padrão médio de desempenho, estabelecidos no Anexo I da Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, são oferecidos percursos pré-definidos (consultar anexo II).

Ao proporcionar uma experiência alinhada com as realidades práticas da Administração Pública, o modelo assegura que a aprendizagem é diretamente aplicável ao trabalho diário. Além disso, promove uma aprendizagem contínua, permitindo que os trabalhadores adaptem e desenvolvam as competências adquiridas, assegurando a sua relevância e eficácia face a novos desafios e exigências.

2.2. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer Unidade Formativa da competência Orientação para a Segurança, são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida.

2.2.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver nos profissionais da Administração Pública a competência transversal funcional Orientação para a Segurança, promovendo uma cultura de segurança que contribua para a minimização de impactos, no que se refere à proteção de pessoas, de equipamentos, de infraestruturas e de ativos digitais introduzindo, sempre que possível, processos de melhoria contínua nos procedimentos e práticas de segurança.

Objetivos específicos de aprendizagem

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

Sensibilizar para os riscos e ameaças a pessoas, bens e informação, contribuindo para identificação das responsabilidades individuais e coletivas relativas à sua proteção:

- ❖ Reconhecer a importância da segurança no contexto da Administração Pública.
- ❖ Reconhecer o impacto das ações individuais e coletivas quer nos riscos, quer na sua mitigação.

Promover a aplicação das regras e procedimentos de segurança, salientando a sua importância e assegurando a sua divulgação, adequação e melhoria contínua:

- ❖ Cumprir regras e procedimentos de segurança inerentes à sua função.
- ❖ Identificar situações de divergência com regras e procedimentos de segurança.
- ❖ Apresentar melhorias nos procedimentos, assegurando a sua divulgação e aplicação.

Promover a identificação e a avaliação de riscos, bem como a implementação de medidas de mitigação:

- ❖ Explicar o processo de identificação e avaliação de riscos.
- ❖ Aplicar medidas de minimização e controlo de risco.

Garantir a integração da segurança em todos os processos de trabalho e decisão, alinhando-os com as melhores práticas de segurança:

- ❖ Aplicar os princípios inerentes à segurança nos processos de decisão e trabalho, assegurando a sua integração de forma sistemática.
- ❖ Aplicar a legislação, normas e boas práticas na sua área de responsabilidade.
- ❖ Avaliar a conformidade das práticas com a legislação, normas em vigor e melhores práticas aplicáveis à sua área de responsabilidade.

2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

Atitudes	Níveis de exigência
Crítica Avaliação da informação, antecipando dificuldades, riscos e potenciais erros.	A partir do 3
Cumpridora Seguimento das regras, procedimentos e instruções que regem a sua atividade, alinhando o seu comportamento às orientações recebidas.	Todos
Meticulosa Adoção de uma abordagem minuciosa e atenta ao detalhe na realização do seu trabalho, que procura executar com precisão.	Todos
Observadora Atenção aos detalhes e ao ambiente no sentido de compreender o contexto de atuação.	Todos
De orientação para a segurança Valorização e priorização da segurança no trabalho em todas as atividades que realiza, revelando uma preocupação sistemática com a prevenção de riscos.	Todos

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Conceito de perigo, risco, risco aceitável	Identificar riscos, vulnerabilidades e ameaças.	Todos
Conceito de ativo informacional		
Conceito de ameaça à confidencialidade da informação e privacidade	Interpretar resultados das avaliações de risco.	
Responsabilidades individuais e coletivas na segurança e na proteção da informação Cultura de segurança	Reconhecer responsabilidades e a obrigatoriedade de adesão aos processos e regras de segurança e proteção da informação.	Todos
	Reconhecer o impacto das atitudes individuais, positivas ou negativas.	Todos
	Associar cultura de segurança à melhoria contínua.	A partir do 4
Regras e procedimentos de segurança	Aplicar os procedimentos e regras de segurança e confidencialidade.	A partir do 2
	Assegurar o cumprimento de políticas de acesso seguro.	Todos
	Avaliar criticamente situações de risco e sobre elas tomar ações (desvios ao processo).	Todos
Conceito de não conformidade	Valorizar as melhores práticas de segurança e confidencialidade.	A partir do 4
Avaliação da operacionalidade de controlos de segurança	Identificar situações de não conformidade.	Todos
Processos de melhoria contínua de regras e procedimentos	Implementar processos de melhoria contínua de regras e procedimentos.	A partir do 4
Princípios básicos dos métodos de avaliação de riscos	Aplicar os princípios básicos dos métodos de avaliação de riscos.	A partir do 3
	Interpretar o resultado da avaliação de riscos.	A partir do 3
	Reconhecer o impacto dos diversos níveis de risco.	Todos

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
	Reconhecer estratégias para a minimização do nível de risco.	Todos
Conceito de mitigação de riscos	Reconhecer os critérios de aceitabilidade do risco.	Todos
Medidas preventivas e reativas	Aplicar medidas de redução do risco.	Todos
Estratégias para a minimização do nível de risco	Analisar a eficácia das medidas aplicadas.	A partir do 3
	Desenhar estratégias de mitigação adequadas aos riscos identificados.	A partir do 4
Componentes de segurança e de proteção da informação	Incorporar componentes de segurança e de proteção de informação em processos e nas atividades do dia a dia.	A partir do 4
Componentes de um sistema de gestão de segurança	Relacionar as componentes de um sistema de gestão de segurança.	A partir do 3
Boas práticas de segurança e proteção da informação	Aplicar normas e legislação no desempenho das suas funções.	Todos
Legislação, regulamentos e normas aplicáveis à segurança e proteção da informação	Monitorizar e promover a conformidade na sua área de atuação.	A partir do 3

2.2.3. Conteúdo

1. Conceitos básicos de segurança;
2. Comportamentos seguros e cultura de prevenção;
3. Práticas de segurança;
4. Auditoria e conformidade na gestão da segurança;
5. Melhoria contínua e auditoria em segurança;
6. Identificação, avaliação e comunicação de riscos;
7. Princípios básicos de controlo de riscos;
8. Organização de Segurança.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Priorizar a segurança no trabalho em todas as atividades e decisões, seguir as regras e procedimentos relacionados com a segurança, identificar, avaliar e mitigar riscos para si, para os outros e para o meio ambiente, identificar oportunidades de melhoria nos procedimentos e práticas de segurança.

2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C

	UF_E	UF_C
Foco Pedagógico	Centrada na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e atitudes essenciais para a competência.	Focada em resultados práticos, com ênfase num comportamento específico descrito no ReCAP.
Tipo de Aprendizagem	Imersiva, reflexiva e orientada para a autoconsciência. Os participantes exploram e refletem sobre os fatores que promovem a compreensão global e integrada da competência.	Imersiva e experiencial. Os participantes enfrentam cenários reais e aplicam comportamentos ancorados à competência, em contextos simulados.
Método de Aplicação	Combina ativação do participante, reflexão, exposição e síntese, promovendo a consciência dos comportamentos esperados.	Envolve desafios práticos onde o participante toma decisões, aplicando os comportamentos em situações simuladas.
Feedback	O <i>feedback</i> automático reforça a reflexão sobre os comportamentos esperados.	O <i>feedback</i> imediato orienta sobre as consequências das escolhas e permite explorar outras escolhas e resultados.

2.4. Pontos comuns entre UF_E e UF_C

Interatividade e aprendizagem ativa

Ambas as Unidades Formativas utilizam metodologias ativas, envolvendo os participantes em processos de exploração e experimentação. O envolvimento ativo dos participantes é incentivado, seja na compreensão integrada das competências (UF_E) ou na experimentação de comportamentos (UF_C).

Feedback imediato

São implementados mecanismos de *feedback* automático que permitem aos participantes obterem respostas imediatas ao seu desempenho. Este *feedback* contínuo ajuda a ajustar o progresso e a melhorar a compreensão dos conteúdos e a aplicação dos comportamentos.

Reflexão e Autoaprendizagem

Tanto nas UF_E quanto nas UF_C, a reflexão é central para o processo de aprendizagem, incentivando os participantes a analisarem seu progresso e aprimorarem suas competências.

Gamificação

A gamificação é utilizada como um recurso adicional para promover o envolvimento e a motivação dos participantes em ambas as modalidades formativas.

3. Roteiro Pedagógico

3.1. UF_Enquadramento

1. Introdução e enquadramento

Aprofundamento da compreensão da competência e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes críticas à sua demonstração no exercício do trabalho. Exemplificações, práticas interativas, que refletem situações do desempenho de funções públicas no contexto de cada carreira, com foco na compreensão e contextualização dos comportamentos. Os exemplos de boas práticas inspiram a adoção dos comportamentos desejados, enquanto a autoavaliação e a autoconsciência ajudam a identificar áreas de melhoria e pontos fortes, com *feedback* automático para autorregulação da aprendizagem.

Exploração e apresentação dos conceitos-chave da competência e a sua relevância no contexto do serviço público, através de metodologias ativas de aprendizagem (como sejam vídeos ou objetos multimédia interativos ou materiais visuais dinâmicos), para garantir uma introdução envolvente.

2. Exploração e consolidação

Reflexão sobre a mobilização da competência no contexto real, tomada de consciência crítica sobre o que é esperado de si e sistematização das aprendizagens, com *feedback* automático para identificar áreas de melhoria e garantir uma aprendizagem contínua e autorregulada.

Integração de uma atividade facultativa, de recolha de ocorrências (casos anonimizados) em que a competência foi requerida, como exercício de reflexão sobre a aplicação prática da competência.

3. Reflexão e sistematização

3.2. UF_Comportamental

1. Exposição a cenários práticos (observação)

Exposição a cenários simulados que refletem situações típicas do serviço público, permitindo que os participantes observem os comportamentos desejados em ação. Esta etapa promove a sistematização, consolidação e aplicação das aprendizagens desenvolvidas na UF_E. Reflexões interativas durante a observação podem ser incluídas para incentivar o pensamento crítico.

Aplicação das aprendizagens, através de desafios práticos que colocam os participantes em situações reais simuladas, onde precisam tomar decisões e aplicar os comportamentos observados. Após cada decisão, os participantes recebem *feedback* imediato, que permite ajustar o comportamento e compreender as consequências das suas escolhas no contexto do serviço público.

2. Desafios situacionais aplicados em contexto

3. Reflexão crítica e autoavaliação

Reflexão crítica e autoavaliação sobre as decisões tomadas durante os desafios práticos. Os participantes reveem o seu desempenho, identificam áreas de melhoria e ajustam os comportamentos. O *feedback* automático orienta essa reflexão, promovendo a autorregulação da aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.



4. Recursos

Para garantir que as aprendizagens sejam transferíveis para o contexto profissional, deverão ser utilizados recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos. Além disso, todos os recursos pedagógicos devem partir de situações reais do contexto da Administração Pública.



5. Avaliação

A avaliação nesta formação é composta por componentes formativos e sumativos, sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, oferecendo *feedback* imediato, promovendo a autoaprendizagem e a reflexão crítica. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho.

A **avaliação sumativa**, por sua vez, é realizada no final do percurso de cada UF. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. Os resultados da avaliação sumativa podem ser positivos ou negativos, determinando se o participante atingiu ou não os objetivos da formação. Além de medir o nível final de aprendizagem, incentiva a autorreflexão e a autossuperação, garantindo a conformidade dos resultados e contribuindo para o desenvolvimento da competência ao longo do tempo.

5.1. Avaliação nas UF_E

A avaliação nas UF_E deve focar-se na compreensão dos conceitos-chave e na capacidade de reflexão crítica dos participantes sobre os comportamentos a serem desenvolvidos, assegurando que adquiriram os recursos pessoais necessários para mobilizar esses comportamentos no contexto da Administração Pública.

A avaliação formativa pressupõe:

Atividades interativas para reforçar a prontidão (*readiness*) e verificar a compreensão global do conteúdo.

Feedback imediato fornecido ao longo do percurso, auxiliando os formandos a corrigirem eventuais desvios e ajustarem o seu processo de aprendizagem em tempo real.

A avaliação sumativa, pressupõe exercícios interativos (como são exemplos: *quizzes* com perguntas de múltipla escolha, verdadeiro ou falso, arrastar e largar, e correspondência, entre outros) e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Compreensão conceptual

Reflexão crítica

5.2. Avaliação nas UF_C

A avaliação nas UF_C é focada na prática das competências comportamentais e visa garantir que os participantes conseguem demonstrar a competência em cenários que simulam situações reais no serviço público.

A avaliação formativa pressupõe:

Simulações interativas e cenários práticos baseados em situações reais do serviço público, ao longo do percurso.

Reflexão crítica, sobre as próprias decisões, no final de cada simulação, através de questionários de autoavaliação.

Feedback automático fornecido ao longo do percurso, com orientações para melhorar escolhas e comportamentos.

A avaliação sumativa pressupõe que os participantes enfrentem desafios situacionais, nos quais tomam decisões com base nas competências desenvolvidas. O desempenho é avaliado pela adequação das decisões e pela capacidade de resolver os problemas apresentados e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Mobilização dos recursos pessoais

Tomada de decisão

Resolução de problemas

Reflexão crítica

5.3. Certificação

Existem dois tipos de certificação neste percurso formativo: a **certificação das Unidades Formativas (UF)** e a **certificação da competência enquanto percurso formativo**.

Certificação das UF

Cada UF, tanto a UF_E quanto as UF_C, tem uma certificação independente.

Para obter a certificação de uma UF, o participante deve **concluir com sucesso a unidade**, atinando uma **percentagem mínima de 50%** na atividade de avaliação final.

Uma vez concluída com sucesso qualquer UF, o participante recebe um certificado de conclusão dessa unidade, independentemente das outras unidades.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante obtenha uma avaliação inferior a 50%, deve passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares e uma nova oportunidade de avaliação.

Certificação da competência

A **certificação na competência Orientação para a Segurança** será concedida apenas se:

A avaliação da UF_E for positiva.

A avaliação em cada um dos três comportamentos relevantes da sua carreira, como definido no referencial de competências da Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro, **for positiva**.

Se o formando não atingir esses padrões, terá de repetir a formação ou a avaliação para obter a certificação.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante não atinja os padrões mínimos exigidos para a certificação na competência, deverá passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares, e terá uma nova oportunidade de avaliação.



6. Operacionalização do Referencial

A formação será operacionalizada na plataforma NAU e na criação e organização dos conteúdos formativos deve considerar **três dimensões-chave**:

Dimensão cognitiva

Focada no desenvolvimento do conhecimento teórico da competência, garantindo que os participantes compreendem os conceitos e princípios fundamentais relacionados com a competência em questão.

Dimensão comportamental

Fornece cenários práticos que simulam a realidade da Administração Pública, permitindo a aplicação dos comportamentos aprendidos em contextos práticos simulados.

Dimensão reflexiva

Incentiva a autoavaliação e a reflexão sobre a aplicabilidade da competência no dia a dia de trabalho, reforçando o processo de aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

Para garantir a eficácia da formação a distância, sem a presença de um formador, são considerados os seguintes **requisitos e recomendações**:

Autonomia do participante

Os conteúdos devem ser estruturados de modo a promover a autoaprendizagem, garantindo que os participantes possam progredir no seu ritmo, sem a presença de um formador.

Clareza dos conteúdos

Os materiais devem ser claros e didáticos, com instruções objetivas para cada atividade e módulo, facilitando a navegação e compreensão.

Interatividade

Utilização de recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos e que incentivem a refletir e tomar decisões, mesmo sem acompanhamento direto.

Feedback imediato

Ferramentas como quizzes automatizados e atividades práticas com *feedback* instantâneo são fundamentais para manter o participante envolvido e autocorrigir a aprendizagem em tempo real.

Suporte técnico eficaz

Deve ser garantido suporte técnico contínuo, acessível através da plataforma NAU, para assegurar que qualquer dificuldade técnica ou com os conteúdos seja resolvida rapidamente, sem interromper a experiência formativa.

Orientação ao participante

Guias e tutoriais para ajudar os participantes a navegar na plataforma e completar as atividades com sucesso.

Criação de uma comunidade de aprendizagem

Recomenda-se a criação de uma comunidade de aprendizagem *online*, como complemento à oferta formativa, onde os participantes possam interagir de forma contínua, partilhando experiências, reflexões e boas práticas. O espaço colaborativo fortalecerá o processo formativo, promovendo a troca de conhecimento e a construção conjunta de soluções para desafios comuns no contexto do serviço público, além de incentivar o desenvolvimento contínuo das competências adquiridas.

Iteração dos percursos formativos

Sugere-se que, no final de cada curso, seja recolhido *feedback* dos participantes, permitindo uma avaliação contínua da experiência formativa e que os percursos formativos sejam iterados e atualizados, assegurando a relevância e a eficácia da formação ao longo do tempo.

O progresso dos participantes será monitorizado através da plataforma NAU, permitindo a cada indivíduo o acompanhamento do seu progresso, através do registo da conclusão das atividades e atividades avaliativas.

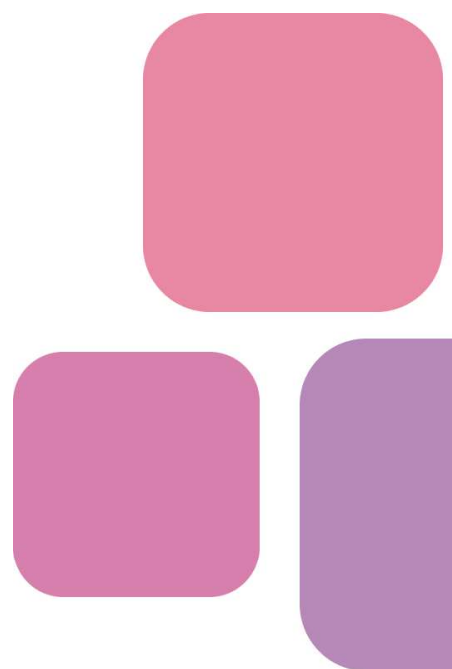


7. Referências

- 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.
- Decreto-Lei n.º 50/2005, de 25 de fevereiro. *Diário da República n.º 40 – 1ª Série*.
- Defren/Kreutzkamp. NP 45001- 2023 - Sistema de gestão de segurança. Machine Safety in the EC. Guia para a Avaliação de Riscos no Local de Trabalho. ISBN 3-926069-13-9.
- European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union, L119.
- Freitas, L. C. (2004). *Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho - Volume I e Volume II*. Edições Universitárias Lusófonas.
- Freitas, L. C. (2025). *Manual de Segurança e Saúde do Trabalho (6ª Edição)*. Edições Sílabo.
- Freitas, L. C., & Frade, F. (2013). *Manual de Segurança e Saúde do Trabalho*. Edições Universitárias Lusófonas.
- ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements. International Organization for Standardization, 2022.
- ISO/IEC 27701:2024. Security techniques — Extension to ISO/IEC 27001 and ISO/IEC 27002 for privacy information management — Requirements and guidelines. International Organization for Standardization, 2025 (to appear).
- Lei n. 46/2018, de 13 de agosto. *Diário da República n.º 155 – 1ª Série*.
- Miguel, A.S.S.R. (2014). *Manual de Higiene e Segurança do Trabalho*. Porto Editora.
- National Institute of Standards and Technology (NIST). (2020). Security and Privacy Controls for Information Systems and Organizations (NIST Special Publication 800-53, Rev. 5). NIST.
- 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.
- Carreira, P., & Miranda, A. (2025). *Acing the Cybersecurity Certification*. Manning Publications.
- Portaria n.º 214/2024/1, de 20 de setembro. *Diário da República n.º 183 – 1ª Série*.
- Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro. *Diário da República n.º 188 – 1ª Série*.
- Comissão Europeia. (1996). *Guia para a avaliação de riscos no local de trabalho*. Serviço Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.

Anexo 1

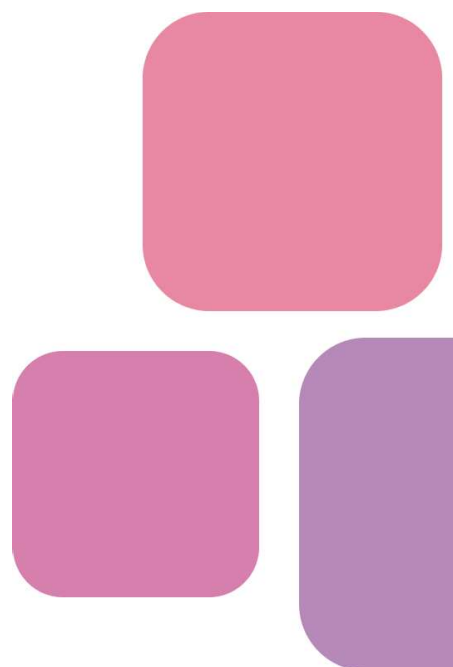
Lista de Comportamentos
e respectivas UF_C



	Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Regras e Procedimentos (RP)	1	Cumprir as instruções relativas às regras de segurança na utilização dos equipamentos e na manutenção da confidencialidade das informações.	OS_UFC_RP1
	2	Verifica a conformidade dos procedimentos de segurança e de confidencialidade, cumprindo os regulamentos específicos inerentes ao desempenho da sua função.	OS_UFC_RP2
	3	Contribui para revisão, atualização e a disseminação dos regulamentos e procedimentos. Contribui para a avaliação crítica de processos de mitigação de riscos, sugerindo ajustes e medidas preventivas de segurança e de confidencialidade.	OS_UFC_RP3
	4	Desenha estratégias que promovam a adesão ao cumprimento consistente de regulamentos e procedimentos de segurança e de confidencialidade nas áreas que coordena.	OS_UFC_RP4
	5	Promove uma cultura de segurança proativa, incentivando a melhoria contínua de processos e procedimentos.	OS_UFC_RP5
Mitigação de Riscos (MR)	1	Segue procedimentos padrão para mitigar riscos através de uma abordagem atenta e conscienciosa.	OS_UFC_MR1
	2	Emprega sistemas de controlo e de verificação para identificar e garantir a sua segurança e a dos outros, e a confidencialidade da informação, comunicando superiormente as anomalias.	OS_UFC_MR2
	3	Contribui para a avaliação crítica de processos de mitigação de riscos, sugerindo ajustes e medidas preventivas.	OS_UFC_MR3
	4	Implementa estratégias de mitigação de riscos, assegurando um clima de segurança e de respeito pela confidencialidade.	OS_UFC_MR4
	5	Concebe estratégias que permitem a criação de um ambiente organizacional de aprendizagem contínua, considerando o estado da arte em matéria de mitigação de riscos.	OS_UFC_MR5
Priorização da Segurança (PS)	1	Zela pelo bom estado de conservação de materiais e equipamentos, e comunica as avarias e desconformidades.	OS_UFC_PS1
	2	Emprega sistemas de verificação dos equipamentos e procedimentos de segurança, reportando as insuficiências detetadas.	OS_UFC_PS2
	3	Contribui para a avaliação crítica e para o desenvolvimento de melhores práticas de segurança e de confidencialidade da informação.	OS_UFC_PS3
	4	Garante a priorização dos protocolos de segurança e confidencialidade, de forma consistente e ajustada nos processos que coordena.	OS_UFC_PS4
	5	Colabora com outros organismos da Administração Pública, autoridades reguladoras e entidades externas para garantir as melhores práticas de segurança de pessoas, bens e meio ambiente.	OS_UFC_PS5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados



Unidades Formativas (UF)	
Percurso Formativo Estruturado AO	OS_UFE_AO
	OS_UFC_RP2
	OS_UFC_MR1
	OS_UFC_PS1
Percurso Formativo Estruturado AT	OS_UFE_AT
	OS_UFC_RP2
	OS_UFC_MR2
	OS_UFC_PS2
Percurso Formativo Estruturado TS	OS_UFE_TS
	OS_UFC_RP3
	OS_UFC_MR3
	OS_UFC_PS3

Referencial de Formação

Competência Transversal Funcional

Tomada de Decisão



Equipa Técnica (INA, I. P.)

Vanina Marcelino

Lurdes Alves

Especialista do conteúdo

Patrícia Halm

Índice

1. Enquadramento.....	325
1.1. Princípios orientadores	327
1.2. Finalidades.....	328
1.3. Identificação e contextualização da competência	329
1.4. Áreas de Educação e Formação	332
1.5. Destinatários	332
1.6. Modalidade	332
2. Estrutura Curricular	333
2.1. Oferta formativa.....	335
2.2. Componentes formativos.....	337
2.2.1. Objetivos	337
2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	339
2.2.3. Conteúdo.....	341
2.2.4. Resultados esperados no desempenho	341
2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C	342
2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C	343
3. Roteiro Pedagógico	344
3.1. UF_Enquadramento	344
3.2. UF_Comportamental.....	345
4. Recursos	346
5. Avaliação.....	346
5.1. Avaliação nas UF_E.....	347
5.2. Avaliação nas UF_C.....	348
5.3. Certificação.....	349
6. Operacionalização do Referencial	350
7. Referências	353
Anexo 1 Lista de Comportamentos e respetivas UF_C	354
Anexo 2 Percursos Formativos Estruturados	356

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 é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o RECAP. 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 devem ser adquiridos ou desenvolvidos 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 **Tomada de Decisão** insere-se nesse contexto, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como para garantir 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 **Tomada de Decisão** é nuclear e transversal, aplicando-se a todos os trabalhadores, de todas as carreiras do regime geral e cargos dirigentes.

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 **Tomada de Decisão**, 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 **Tomada de Decisão**, sendo concebido para atender às necessidades específicas de diferentes níveis de complexidade funcional e garantir que todos os trabalhadores das carreiras do regime geral e cargos 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 trabalhadores da Administração Pública estejam sempre preparados para enfrentar os desafios e 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 trabalhadores 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

Promove a capacidade dos participantes para diagnosticar e gerir o seu processo de aprendizagem, incentivando a autonomia e responsabilidade.

Adequação, relevância e aplicabilidade prática

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

O modelo pedagógico proporciona uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo e às necessidades de cada trabalhador, apoiando a adaptação contínua às exigências do exercício do trabalho.

Reflexão crítica

Incentiva a análise contínua das decisões e práticas, promovendo a avaliação contínua do impacto das ações e a identificação de oportunidades de melhoria.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência Tomada de Decisão nas atividades dos trabalhadores da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados sejam expressos em situações concretas do serviço público.
- **Elevar o desempenho dos trabalhadores por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Tomada de Decisão**, promovendo práticas que resultem em melhorias na tomada de decisões, na execução de tarefas e na resolução de problemas, em alinhamento com os objetivos da Administração Pública.
- **Fomentar a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas e éticas, com base nos valores e princípios da Administração Pública**, utilizando a competência **Tomada de Decisão** para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Desenvolver uma cultura de melhoria contínua e atualização constante, incentivando os trabalhadores a rever e aprimorar a competência Tomada de Decisão**, para que possam enfrentar novos desafios e adaptar-se às mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Tomada de Decisão (TD)

Definição

Tomar decisões com rapidez, mesmo quando envolvem riscos, tomar decisões difíceis, mesmo quando envolvem escolhas impopulares, tomar decisões ponderadas e bem fundamentadas, assumindo a responsabilidade pelos resultados.

Tipologia

Transversal funcional.

Trata-se de uma competência específica associada às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, isto é, dependente do contexto funcional em que é demonstrada.

Áreas de enquadramento da competência

Desempenho

Relação com as outras competências

A competência **Tomada de Decisão**, enquanto competência transversal funcional, está integrada num conjunto mais vasto de competências, mantendo uma relação complementar e integrada com as restantes competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se potenciam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública mais eficaz, capaz de agir com rapidez e discernimento perante situações complexas, assumir escolhas difíceis e garantir decisões fundamentadas, responsáveis e orientadas para o interesse público.

Componentes

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

Urgência e risco

Fundamentação

Responsabilização

Comportamentos

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

Componentes da Competência

	Urgência e Risco (UR)	Fundamentação (F)	Responsabilização (R)
Níveis de exigência dos componentes	Comportamentos		
1	Identifica riscos e evita erros, no âmbito das suas atividades.	Mostra compreender os procedimentos e diretrizes, seguindo-os para justificar as suas decisões.	Assume a responsabilidade pelas suas ações, informando a chefia em caso de erro ou de falha.
2	Identifica as situações urgentes, dando uma resposta alinhada com as suas responsabilidades.	Reúne a informação relevante para a tomada de decisão.	Assume a responsabilidade pelas suas ações, procurando obter <i>feedback</i> sobre as suas decisões.
3	Avalia as situações e toma decisões rapidamente sempre que necessário.	Avalia de forma adequada a informação disponível antes de tomar decisões.	Assume e reconhece a importância das suas decisões, responsabilizando-se pelos resultados e apresentando ações corretivas quando necessário.
4	Toma decisões difíceis, mesmo que impliquem escolhas impopulares.	Identifica benefícios e riscos associados à tomada de decisão, tendo em conta os potenciais impactos nos resultados.	Assume a responsabilidade pelas suas ações e pelos projetos que coordena, monitorizando o resultado das suas decisões.
5	Avalia as situações e toma decisões difíceis com impacto na(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera e nos seus resultados, mesmo que envolvam riscos e escolhas impopulares.	Na tomada de decisão, considera os benefícios e os aspetos negativos das opções, tendo em conta os potenciais impactos na(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera e nos resultados a longo prazo.	Assume a responsabilidade pelas atividades e pelos resultados da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que coordena.

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.

1.4. Áreas de Educação e Formação

090 - Desenvolvimento Pessoal

1.5. Destinatários

Todos os trabalhadores integrados em carreiras do regime geral da Administração Pública:

Técnico Superior

Assistente Técnico

Assistente Operacional

Titulares de Cargos Dirigentes

1.6. Modalidade

A modalidade de formação adotada é o *e-learning* assíncrono, sem a necessidade da presença de um formador ou tutor.

Esta solução garante a inclusão de todos os trabalhadores da Administração Pública, e assegura acesso equitativo, essencial num universo tão vasto e diversificado.

Por outro lado, promove a flexibilidade no acesso aos conteúdos de acordo com o ritmo e a conveniência de cada participante e fomenta a autoaprendizagem, incentivando a responsabilidade e a proatividade no desenvolvimento profissional ao longo de toda a carreira.

2. Estrutura Curricular

A formação estrutura-se em unidades autónomas de curta duração recombinaíveis de forma flexível, permitindo a construção de percursos personalizados, que permitem ajustar a formação às funções e responsabilidades de cada trabalhador, de acordo com os diferentes níveis de complexidade funcional.

O modelo é baseado numa combinação de Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E) e Unidades Formativas Comportamentais (UF_C), que se complementam para proporcionar uma experiência de aprendizagem ativa, prática e reflexiva.

As **UF_E** são orientadas para a aquisição e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes pressupostos na demonstração da competência e promovem a compreensão global e integrada da competência, num percurso que inclui ativação e prontidão (*readiness*) do formando, reflexão, exposição e síntese promotoras da tomada de consciência dos comportamentos esperados e a autoavaliação.

Assim, as UF_E são específicas para cada carreira do regime geral (técnico superior, assistente técnico e assistente operacional), adaptando-se aos níveis de complexidade funcional das carreiras.

Unidades Formativas (UF)	Destinatários por Carreira
TD_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
TD_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
TD_UFE_TS	Técnico Superior (TS)

As **UF_C** são orientadas para resultados operacionalizados num comportamento descrito no ReCAP, através de metodologias ativas, promotoras da experimentação, da reflexão, da autoavaliação e da sistematização. Proporcionam oportunidades para rever e aplicar, em contexto simulado, os saberes previamente desenvolvidos na UF_E, facilitando a mobilização da competência para as atividades dos trabalhadores.

Existem 15 UF_C no total, correspondentes aos 15 comportamentos descritos no ReCAP (consultar anexo I), divididas pelas 3 componentes da competência **Urgência e Risco, Fundamentação e Responsabilização**, sendo que cada componente tem 5 UF_C, estruturadas por níveis de exigência. Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es).

	Nível	Unidades Formativas (UF)
Urgência e Risco (UR)	Nível 1	TD_UFC_UR1
	Nível 2	TD_UFC_UR2
	Nível 3	TD_UFC_UR3
	Nível 4	TD_UFC_UR4
	Nível 5	TD_UFC_UR5
Fundamentação (F)	Nível 1	TD_UFC_F1
	Nível 2	TD_UFC_F2
	Nível 3	TD_UFC_F3
	Nível 4	TD_UFC_F4
	Nível 5	TD_UFC_F5
Responsabilização (R)	Nível 1	TD_UFC_R1
	Nível 2	TD_UFC_R2
	Nível 3	TD_UFC_R3
	Nível 4	TD_UFC_R4
	Nível 5	TD_UFC_R5

2.1. Oferta formativa

A oferta formativa na competência totaliza 27 horas, distribuídas por 18 Unidades Formativas, de **dois tipos**:

Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E)

Duração estimada de 4 horas, uma para cada uma das três carreiras do regime geral (Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior), totalizando 12 horas.

Unidades Formativas Comportamentais (UF_C)

Duração estimada de 1 hora, uma para cada um dos 15 comportamentos descritos no ReCAP por competência.

Tipo de Unidade Formativa	Destinatários por Carreira	Unidades Formativas (UF)	N.º UF	N.º Horas
UF_E	Assistente Operacional (AO)	TD_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	TD_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	TD_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	15 UF_C	15	15
Total			18	27

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percurso autónomo

Os trabalhadores podem inscrever-se nas unidades formativas de forma independente, escolhendo as que melhor se ajustam às suas necessidades, sendo aconselhável que iniciem sempre o seu percurso pela UF_E.

Percurso estruturado

Com base nos comportamentos definidos no padrão médio de desempenho, estabelecidos no Anexo I da Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, são oferecidos percursos pré-definidos (consultar anexo II).

Ao proporcionar uma experiência alinhada com as realidades práticas da Administração Pública, o modelo assegura que a aprendizagem é diretamente aplicável ao trabalho diário. Além disso, promove uma aprendizagem contínua, permitindo que os trabalhadores adaptem e desenvolvam as competências adquiridas, assegurando a sua relevância e eficácia face a novos desafios e exigências.

2.2. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer Unidade Formativa da competência Tomada de Decisão, são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida.

2.2.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver nos profissionais da Administração Pública a competência transversal funcional de Tomada de Decisão, para tomar decisões rápidas e fundamentadas, mesmo em situações de incerteza, assegurando escolhas alinhadas aos valores da Organização e assumindo a responsabilidade pelos resultados obtidos, com foco no impacto positivo para a Administração Pública e para os cidadãos.

Objetivos específicos de aprendizagem

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

Promover a compreensão dos conceitos de decisão rápida, fundamentada e responsável:

- ❖ Reconhecer a importância da tomada de decisão fundamentada, rápida e responsável no contexto da Administração Pública.
- ❖ Explicar os princípios que orientam a tomada de decisão eficaz e ética no desempenho das funções públicas.

Desenvolver comportamentos que permitam identificar riscos e gerir situações críticas:

- ❖ Identificar situações críticas e os principais riscos associados à tomada de decisão no âmbito da Administração Pública.
- ❖ Aplicar estratégias de gestão de riscos para minimizar impactos negativos em cenários de decisão urgentes.

Promover a aplicação de metodologias de análise e avaliação de dados para fundamentar decisões:

- ❖ Analisar informações e dados relevantes para fundamentar decisões alinhadas aos objetivos organizacionais e o seu impacto a longo prazo.
- ❖ Identificar métodos adequados de avaliação de alternativas para tomar decisões fundamentadas e eficazes.

Estimular atitudes de responsabilização pelos resultados das decisões tomadas:

- ❖ Demonstrar atitudes de responsabilização e compromisso com os resultados das decisões tomadas.
- ❖ Promover práticas de monitorização e comunicação que garantam o acompanhamento e monitorização do impacto das suas decisões, avaliando os resultados e promovendo ações corretivas.

2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

Atitudes	Níveis de exigência
Analítica 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.	A partir do 2
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.	A partir do 3
Autónoma Disposição para identificar soluções e realizar a sua atividade de forma independente, autorregulando a sua ação.	Todos
Crítica Avaliação da informação, antecipando dificuldades, riscos e potenciais erros.	Todos
Decidida Prontidão para tomar decisões de forma firme e determinada, dando resposta célere às situações que o exigem.	A partir do 3
Ponderada Orientação para analisar informação e refletir antes de tirar conclusões em determinada situação.	Todos
Realizadora Foco nos resultados e persistência face a desafios, obstáculos e dificuldades, procurando a concretização de metas, objetivos e tarefas de forma eficaz e determinada.	A partir do 3
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
Conceitos fundamentais sobre Tomada de Decisão	Identificar os princípios éticos e estratégicos subjacentes ao processo decisório na Administração Pública.	Todos
	Reconhecer o impacto das decisões na eficiência organizacional e no interesse público, aplicando os conceitos em contextos práticos.	Todos
Gestão de riscos em decisões críticas	Avaliar as situações e tomar decisões rapidamente sempre que necessário.	A partir do 3
	Aplicar metodologias para lidar com incertezas e minimizar impactos negativos em cenários decisórios.	A partir do 3
Estratégias e ferramentas para decisões racionais	Utilizar ferramentas de suporte à decisão, para fundamentar escolhas de forma estruturada.	Todos
	Aplicar critérios definidos para avaliar diferentes opções.	A partir do 2
	Avaliar alternativas com base em critérios definidos, prevendo impactos a longo prazo e garantindo decisões fundamentadas.	A partir do 3
Etapas e processos da tomada de decisão	Descrever as etapas do processo de tomada de decisão, desde a identificação de problemas até à avaliação de resultados.	Todos
	Diferenciar modelos de tomada de decisão, adaptando-os às necessidades e contextos específicos da Administração Pública.	Todos
Responsabilidade e transparência no processo decisório	Monitorizar e comunicar os resultados das decisões tomadas, garantindo responsabilização e transparência na prestação de contas.	A partir do 3
	Reconhecer indicadores de desempenho para avaliar os impactos das decisões e propor ações corretivas quando necessário.	A partir do 3
Tomada de decisões com impacto em equipas e unidades organizacionais	Promover o alinhamento das decisões com os objetivos organizacionais e com as dinâmicas de trabalho em equipa.	A partir do 4
	Gerir conflitos gerados por decisões difíceis, adotando estratégias que reforcem a colaboração e a confiança dentro da Organização.	A partir do 4

2.2.3. Conteúdo

1. Conceitos fundamentais de tomada de decisão;
2. Rapidez e fundamentação nas decisões organizacionais;
3. Estratégias de apoio à Tomada de Decisão;
4. Estratégias para mitigar riscos e lidar com incertezas em cenários de decisão;
5. Fundamentos de decisão informada;
6. Avaliação de alternativas em cenários complexos;
7. Tomada de decisão informada: uso de evidências e dados;
8. Monitorização de decisões: avaliação de impactos e resultados;
9. Implementação de ações corretivas e reforço da confiança institucional.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Tomar decisões com rapidez, mesmo quando envolvem riscos, tomar decisões difíceis, mesmo quando envolvem escolhas impopulares, tomar decisões ponderadas e bem fundamentadas, assumindo a responsabilidade pelos resultados.

2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C

	UF_E	UF_C
Foco Pedagógico	Centrada na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e atitudes essenciais para a competência.	Focada em resultados práticos, com ênfase num comportamento específico descrito no ReCAP.
Tipo de Aprendizagem	Imersiva, reflexiva e orientada para a autoconsciência. Os participantes exploram e refletem sobre os fatores que promovem a compreensão global e integrada da competência.	Imersiva e experiencial. Os participantes enfrentam cenários reais e aplicam comportamentos ancorados à competência, em contextos simulados.
Método de Aplicação	Combina ativação do participante, reflexão, exposição e síntese, promovendo a consciência dos comportamentos esperados.	Envolve desafios práticos onde o participante toma decisões, aplicando os comportamentos em situações simuladas.
Feedback	O <i>feedback</i> automático reforça a reflexão sobre os comportamentos esperados.	O <i>feedback</i> imediato orienta sobre as consequências das escolhas e permite explorar outras escolhas e resultados.

2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C

Interatividade e aprendizagem ativa

Ambas as Unidades Formativas utilizam metodologias ativas, envolvendo os participantes em processos de exploração e experimentação. O envolvimento ativo dos participantes é incentivado, seja na compreensão integrada das competências (UF_E) ou na experimentação de comportamentos (UF_C).

Feedback imediato

São implementados mecanismos de *feedback* automático que permitem aos participantes obterem respostas imediatas ao seu desempenho. Este *feedback* contínuo ajuda a ajustar o progresso e a melhorar a compreensão dos conteúdos e a aplicação dos comportamentos.

Reflexão e Autoaprendizagem

Tanto nas UF_E quanto nas UF_C, a reflexão é central para o processo de aprendizagem, incentivando os participantes a analisarem seu progresso e aprimorarem suas competências.

Gamificação

A gamificação é utilizada como um recurso adicional para promover o envolvimento e a motivação dos participantes em ambas as modalidades formativas.

3. Roteiro Pedagógico

3.1. UF_Enquadramento

1. Introdução e enquadramento

Aprofundamento da compreensão da competência e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes críticas à sua demonstração no exercício do trabalho. Exemplificações, práticas interativas, que refletem situações do desempenho de funções públicas no contexto de cada carreira, com foco na compreensão e contextualização dos comportamentos. Os exemplos de boas práticas inspiram a adoção dos comportamentos desejados, enquanto a autoavaliação e a autoconsciência ajudam a identificar áreas de melhoria e pontos fortes, com *feedback* automático para autorregulação da aprendizagem.

Exploração e apresentação dos conceitos-chave da competência e a sua relevância no contexto do serviço público, através de metodologias ativas de aprendizagem (como sejam vídeos ou objetos multimédia interativos ou materiais visuais dinâmicos), para garantir uma introdução envolvente.

2. Exploração e consolidação

3. Reflexão e sistematização

Reflexão sobre a mobilização da competência no contexto real, tomada de consciência crítica sobre o que é esperado de si e sistematização das aprendizagens, com *feedback* automático para identificar áreas de melhoria e garantir uma aprendizagem contínua e autorregulada.

Integração de uma atividade facultativa, de recolha de ocorrências (casos anonimizados) em que a competência foi requerida, como exercício de reflexão sobre a aplicação prática da competência

3.2. UF_Comportamental

1. Exposição a cenários práticos (observação)

Exposição a cenários simulados que refletem situações típicas do serviço público, permitindo que os participantes observem os comportamentos desejados em ação. Esta etapa promove a sistematização, consolidação e aplicação das aprendizagens desenvolvidas na UF_E. Reflexões interativas durante a observação podem ser incluídas para incentivar o pensamento crítico.

Aplicação das aprendizagens, através de desafios práticos que colocam os participantes em situações reais simuladas, onde precisam tomar decisões e aplicar os comportamentos observados. Após cada decisão, os participantes recebem *feedback* imediato, que permite ajustar o comportamento e compreender as consequências das suas escolhas no contexto do serviço público.

2. Desafios situacionais aplicados em contexto

3. Reflexão crítica e autoavaliação

Reflexão crítica e autoavaliação sobre as decisões tomadas durante os desafios práticos. Os participantes reveem o seu desempenho, identificam áreas de melhoria e ajustam os comportamentos. O *feedback* automático orienta essa reflexão, promovendo a autorregulação da aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

4. Recursos

Para garantir que as aprendizagens sejam transferíveis para o contexto profissional, deverão ser utilizados recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos. Além disso, todos os recursos pedagógicos devem partir de situações reais do contexto da Administração Pública.

5. Avaliação

A avaliação nesta formação é composta por componentes formativos e sumativos, sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, oferecendo *feedback* imediato, promovendo a autoaprendizagem e a reflexão crítica. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho.

A **avaliação sumativa**, por sua vez, é realizada no final do percurso de cada UF. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. Os resultados da avaliação sumativa podem ser positivos ou negativos, determinando se o participante atingiu ou não os objetivos da formação. Além de medir o nível final de aprendizagem, incentiva a autorreflexão e a autossuperação, garantindo a conformidade dos resultados e contribuindo para o desenvolvimento da competência ao longo do tempo.

5.1. Avaliação nas UF_E

A avaliação nas UF_E deve focar-se na compreensão dos conceitos-chave e na capacidade de reflexão crítica dos participantes sobre os comportamentos a serem desenvolvidos, assegurando que adquiriram os recursos pessoais necessários para mobilizar esses comportamentos no contexto da Administração Pública.

A avaliação formativa pressupõe:

Atividades interativas para reforçar a prontidão (*readiness*) e verificar a compreensão global do conteúdo.

Feedback imediato fornecido ao longo do percurso, auxiliando os formandos a corrigirem eventuais desvios e ajustarem o seu processo de aprendizagem em tempo real.

A avaliação sumativa, pressupõe exercícios interativos (como são exemplos: *quizzes* com perguntas de múltipla escolha, verdadeiro ou falso, arrastar e largar, e correspondência, entre outros) e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Compreensão conceptual

Reflexão crítica

5.2. Avaliação nas UF_C

A avaliação nas UF_C é focada na prática das competências comportamentais e visa garantir que os participantes conseguem demonstrar a competência em cenários que simulam situações reais no serviço público.

A avaliação formativa pressupõe:

Simulações interativas e cenários práticos baseados em situações reais do serviço público, ao longo do percurso.

Reflexão crítica, sobre as próprias decisões, no final de cada simulação, através de questionários de autoavaliação

Feedback automático fornecido ao longo do percurso, com orientações para melhorar escolhas e comportamentos.

A avaliação sumativa, pressupõe que os participantes enfrentem desafios situacionais, nos quais tomam decisões com base nas competências desenvolvidas. O desempenho é avaliado pela adequação das decisões e pela capacidade de resolver os problemas apresentados e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Mobilização dos recursos pessoais

Tomada de decisão

Resolução de problemas

Reflexão crítica

5.3. Certificação

Existem dois tipos de certificação neste percurso formativo: a **certificação das Unidades Formativas (UF)** e a **certificação da competência enquanto percurso formativo**.

Certificação das UF

Cada UF, tanto a UF_E quanto as UF_C, tem uma certificação independente.

Para obter a certificação de uma UF, o participante deve **concluir com sucesso a unidade**, atingindo uma **percentagem mínima de 50%** na atividade de avaliação final.

Uma vez concluída com sucesso qualquer UF, o participante recebe um certificado de conclusão dessa unidade, independentemente das outras unidades.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante obtenha uma avaliação inferior a 50%, deve passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares e uma nova oportunidade de avaliação.

Certificação da competência

A **certificação na competência Tomada de Decisão** será concedida apenas se:

A avaliação da UF_E for positiva.

A avaliação em cada um dos três comportamentos relevantes da sua carreira, como definido no referencial de competências da Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro, **for positiva**.

Se o formando não atingir esses padrões, terá de repetir a formação ou a avaliação para obter a certificação.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante não atinja os padrões mínimos exigidos para a certificação na competência, deverá passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares, e terá uma nova oportunidade de avaliação.



6. Operacionalização do Referencial

A formação será operacionalizada na plataforma NAU e na criação e organização dos conteúdos formativos deve considerar **três dimensões-chave**:

Dimensão cognitiva

Focada no desenvolvimento do conhecimento teórico da competência, garantindo que os participantes compreendem os conceitos e princípios fundamentais relacionados com a competência em questão.

Dimensão comportamental

Fornece cenários práticos que simulam a realidade da Administração Pública, permitindo a aplicação dos comportamentos aprendidos em contextos práticos simulados.

Dimensão reflexiva

Incentiva a autoavaliação e a reflexão sobre a aplicabilidade da competência no dia a dia de trabalho, reforçando o processo de aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

Para garantir a eficácia da formação a distância, sem a presença de um formador, são considerados os seguintes **requisitos e recomendações**:

Autonomia do participante

Os conteúdos devem ser estruturados de modo a promover a autoaprendizagem, garantindo que os participantes possam progredir no seu ritmo, sem a presença de um formador.

Clareza dos conteúdos

Os materiais devem ser claros e didáticos, com instruções objetivas para cada atividade e módulo, facilitando a navegação e compreensão.

Interatividade

Utilização de recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos e que incentivem a refletir e tomar decisões, mesmo sem acompanhamento direto.

Feedback imediato

Ferramentas como *quizzes* automatizados e atividades práticas com *feedback* instantâneo são fundamentais para manter o participante envolvido e autocorrigir a aprendizagem em tempo real.

Suporte técnico eficaz

Deve ser garantido suporte técnico contínuo, acessível através da plataforma NAU, para assegurar que qualquer dificuldade técnica ou com os conteúdos seja resolvida rapidamente, sem interromper a experiência formativa.

Orientação ao participante

Guias e tutoriais para ajudar os participantes a navegar na plataforma e completar as atividades com sucesso.

Criação de uma comunidade de aprendizagem

Recomenda-se a criação de uma comunidade de aprendizagem *online*, como complemento à oferta formativa, onde os participantes possam interagir de forma contínua, partilhando experiências, reflexões e boas práticas. O espaço colaborativo fortalecerá o processo formativo, promovendo a troca de conhecimento e a construção conjunta de soluções para desafios comuns no contexto do serviço público, além de incentivar o desenvolvimento contínuo das competências adquiridas.

Iteração dos percursos formativos

Sugere-se que, no final de cada curso, seja recolhido *feedback* dos participantes, permitindo uma avaliação contínua da experiência formativa e que os percursos formativos sejam iterados e atualizados, assegurando a relevância e a eficácia da formação ao longo do tempo.

O progresso dos participantes será monitorizado através da plataforma NAU, permitindo a cada indivíduo o acompanhamento do seu progresso, através do registo da conclusão das atividades e atividades avaliativas.

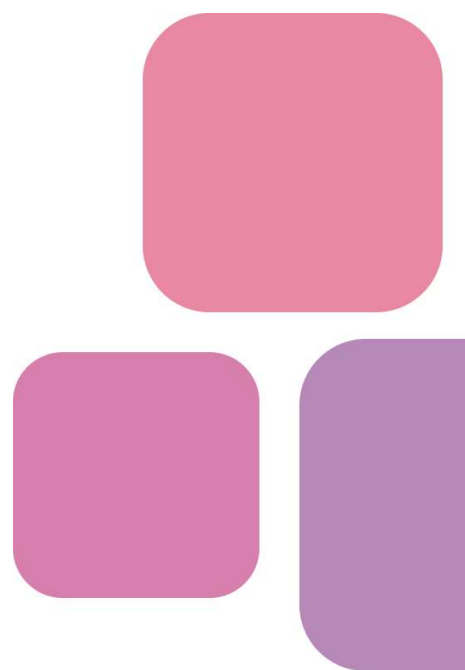


7. Referências

- 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.
- Drucker, P. F. (2006). *O Gestor Eficaz*.
- Edmondson, A. C. (2023). *Right kind of wrong: The science of failing well*. Atria Books.
- Gomes, L. F. A. M., & Gomes, C. F. S. (2014). *Princípios e Métodos para Tomada de Decisão: Enfoque Multicritério*. LTC.
- Griggs, C., Kleinman, S., Maxwell, J. R., & Rieckhoff, K. (n.d.). *Increasing decision-making velocity: Five steps for government leaders*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/increasing-decision-making-velocity-five-steps-for-government-leaders>
- Hans Rosling (2006). The Best Stats You've Ever Seen. TED Conferences. https://www.ted.com/talks/hans_rosling_the_best_stats_you_ve_ever_seen
- Jukes, M. (2018). *Uncertainty: Making decisions without all the evidence*. Oxford Policy Management. <https://www.opml.co.uk/insights/uncertainty-making-decisions-without-all-evidence>
- Klein, G. A. (2009). *Streetlights and shadows: Searching for the keys to adaptive decision making*. MIT Press.
- Krogerus, M., & Tschäppeler, R. (2012). *O Livro das Decisões: 50 Modelos para Pensar com Estratégia*.
- Kwartler, D. TED-Ed. (2023, novembro). How to make smart decisions more easily. TED Conferences.
- Mações, M. (2016). *Planeamento, Estratégia e Tomada de Decisão*. Edições Sílabo.
- 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 – 1ª Série.
- Portaria nº 236/2024/1, de 27 de setembro. Diário da República nº 188 - 1ª Série.
- Rebelo, T., & Dimas, I. (2020). Processos de Tomada de Decisão. In A. Caetano, J. Neves, & J. M. C. Ferreira (Org.) *Psicossociologia das organizações: Fundamentos e aplicações* (pp. 123-145). Edições Sílabo.
- Reimer, J. (2024, maio). How to make big decisions in challenging circumstances. TED Conferences. https://www.ted.com/talks/jonathan_reimer_how_to_make_big_decisions_in_challenging_circumstances?subtitle=en
- Taleb, N. N. (2012). *Antifrágil: Coisas que se Beneficiam com o Caos*. [Edição Brasileira].

Anexo 1

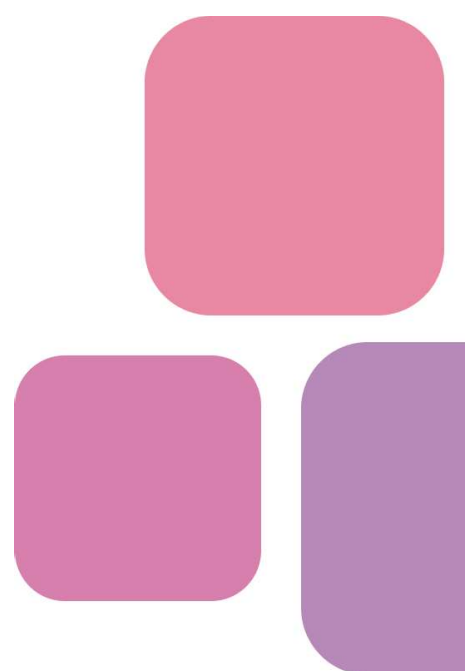
Lista de Comportamentos e respetivas UF_C



	Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Urgência e Risco (UR)	1	Identifica riscos e evita erros, no âmbito das suas atividades.	TD_UFC_UR1
	2	Identifica as situações urgentes, dando uma resposta alinhada com as suas responsabilidades.	TD_UFC_UR2
	3	Avalia as situações e toma decisões rapidamente sempre que necessário.	TD_UFC_UR3
	4	Toma decisões difíceis, mesmo que impliquem escolhas impopulares.	TD_UFC_UR4
	5	Avalia as situações e toma decisões difíceis com impacto na(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera e nos seus resultados, mesmo que envolvam riscos e escolhas impopulares.	TD_UFC_UR5
Fundamentação (F)	1	Mostra compreender os procedimentos e diretrizes, seguindo-os para justificar as suas decisões.	TD_UFC_F1
	2	Reúne a informação relevante para a tomada de decisão.	TD_UFC_F2
	3	Avalia de forma adequada a informação disponível antes de tomar decisões.	TD_UFC_F3
	4	Identifica benefícios e riscos associados à tomada de decisão, tendo em conta os potenciais impactos nos resultados.	TD_UFC_F4
	5	Na tomada de decisão, considera os benefícios e os aspetos negativos das opções, tendo em conta os potenciais impactos na(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera e nos resultados a longo prazo.	TD_UFC_F5
Responsabilização (R)	1	Assume a responsabilidade pelas suas ações, informando a chefia em caso de erro ou de falha.	TD_UFC_R1
	2	Assume a responsabilidade pelas suas ações, procurando obter <i>feedback</i> sobre as suas decisões.	TD_UFC_R2
	3	Assume e reconhece a importância das suas decisões, responsabilizando-se pelos resultados e apresentando ações corretivas quando necessário.	TD_UFC_R3
	4	Assume a responsabilidade pelas suas ações e pelos projetos que coordena, monitorizando o resultado das suas decisões.	TD_UFC_R4
	5	Assume a responsabilidade pelas atividades e pelos resultados da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que coordena.	TD_UFC_R5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados



Unidades Formativas (UF)

Percurso Formativo Estruturado AO	TD_UFE_AO
	TD_UFC_UF2
	TD_UFC_F1
	TD_UFC_R1
Percurso Formativo Estruturado AT	TD_UFE_AT
	TD_UFC_UF2
	TD_UFC_F2
	TD_UFC_R3
Percurso Formativo Estruturado TS	TD_UFE_TS
	TD_UFC_UF3
	TD_UFC_F4
	TD_UFC_R4

Referencial de Formação

Competência Transversal Funcional

Inteligência Emocional



Equipa Técnica (INA, I. P.)

Vanina Marcelino

Lurdes Alves

Especialista do conteúdo

Sara Midões



Índice

1. Enquadramento	360
1.1. Princípios orientadores	363
1.2. Finalidades	363
1.3. Identificação e contextualização da competência	364
1.4. Áreas de Educação e Formação	367
1.5. Destinatários	367
1.6. Modalidade	367
2. Estrutura Curricular	368
2.1. Oferta formativa	370
2.2. Componentes formativos	372
2.2.1. Objetivos	372
2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	374
2.2.3. Conteúdo	376
2.2.4. Resultados esperados no desempenho	376
2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C	377
2.4. Pontos comuns entre UF_E e UF_C	378
3. Roteiro Pedagógico	379
3.1. UF_Enquadramento	379
3.2. UF_Comportamental	380
4. Recursos	381
5. Avaliação	381
5.1. Avaliação nas UF_E	382
5.2. Avaliação nas UF_C	383
5.3. Certificação	384
6. Operacionalização do Referencial	385
7. Referências	388
Anexo 1 Lista de Comportamentos e respetivas UF_C	390
Anexo 2 Percursos Formativos Estruturados	392





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 é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o ReCAP. 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 devem ser adquiridos ou desenvolvidos 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 **Inteligência Emocional** insere-se nesse contexto, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como para garantir 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 **Inteligência Emocional** é nuclear e transversal, aplicando-se a todos os trabalhadores, de todas as carreiras do regime geral e cargos dirigentes.

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 **Inteligência Emocional**, 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 **Inteligência Emocional**, sendo concebido para atender às necessidades específicas de diferentes níveis de complexidade funcional e garantir que todos os trabalhadores das carreiras do regime geral e cargos 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 trabalhadores da Administração Pública estejam sempre preparados para enfrentar os desafios e 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 subseqüentes no âmbito do ReCAP ou outras iniciativas de desenvolvimento profissional, assegurando que os trabalhadores 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

Promove a capacidade dos participantes para diagnosticar e gerir o seu processo de aprendizagem, incentivando a autonomia e responsabilidade.

Adequação, relevância e aplicabilidade prática

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

O modelo pedagógico proporciona uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo e às necessidades de cada trabalhador, apoiando a adaptação contínua às exigências do exercício do trabalho.

Reflexão crítica

Incentiva a análise contínua das decisões e práticas, promovendo a avaliação contínua do impacto das ações e a identificação de oportunidades de melhoria.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência Inteligência Emocional nas atividades dos trabalhadores da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados sejam expressos em situações concretas do serviço público.
- **Elevar o desempenho dos trabalhadores por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Inteligência Emocional**, promovendo práticas que resultem em melhorias na tomada de decisões, na execução de tarefas e na resolução de problemas, em alinhamento com os objetivos da Administração Pública.
- **Fomentar a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas e éticas, com base nos valores e princípios da Administração Pública**, utilizando a competência Inteligência Emocional para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Desenvolver uma cultura de melhoria contínua e atualização constante, incentivando os trabalhadores a rever e aprimorar a competência Inteligência Emocional**, para que possam enfrentar novos desafios e adaptar-se às mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Inteligência Emocional (IE)

Definição

Gerir as emoções, mostrar empatia e sensibilidade às emoções dos outros e tomar decisões equilibradas e refletidas.

Tipologia

Transversal funcional.

Trata-se de uma competência específica associada às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, isto é, dependente do contexto funcional em que é demonstrada. Pode ser comum a diversas atividades profissionais.

Áreas de enquadramento da competência

Desenvolvimento

Relação com as outras competências

A competência **Inteligência Emocional**, enquanto competência transversal funcional, está integrada num conjunto mais vasto de competências, mantendo uma relação complementar e integrada com as restantes competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se potenciam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública mais eficaz, capaz de agir com controlo emocional e discernimento, com decisões equilibradas e refletidas, que contribuam para um ambiente profissional equilibrado e colaborativo.

Componentes

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

Gestão das emoções

Empatia

Decisões emocionalmente inteligentes

Comportamentos

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

Componentes da Competência

	Gestão das emoções (GE)	Empatia (E)	Decisões emocional- mente inteligentes (DEI)
Níveis de exigência das componentes	Comportamentos		
1	Mantém um desempenho estável mesmo em ambientes de pressão e face a críticas e contrariedades.	Demonstra preocupação com o bem-estar dos outros.	Toma decisões ponderadas e que respondem adequadamente às exigências do relacionamento interpessoal e da segurança de pessoas e bens.
2	Controla as suas emoções, mantendo a objetividade e respondendo de forma construtiva e confiante, mesmo sob pressão emocional.	Tem em consideração as necessidades emocionais dos outros, agindo para os apoiar.	Considera as suas emoções e as das pessoas envolvidas no trabalho que executa antes de tomar decisões, pedindo apoio a chefia e colegas sempre que apropriado.
3	Utiliza estratégias eficazes para controlar e gerir o stress e as emoções, nomeadamente, recorrendo a ações preventivas.	Utiliza estratégias e mobiliza recursos para apoiar as necessidades emocionais dos outros.	Reconhece que as suas emoções podem afetar a sua capacidade de análise, consultando os outros e reunindo informação objetiva antes de tomar decisões relevantes.
4	Facilita a gestão emocional em cenários complexos, influenciando positivamente o ambiente de trabalho.	Reconhece as necessidades emocionais das pessoas que coordena, disponibilizando-se e assegurando informação e recursos de suporte em momentos críticos ou difíceis.	Avalia as implicações emocionais das suas decisões nos membros da equipa.
5	Promove um ambiente facilitador da expressão construtiva das emoções pelos membros da Organização.	Garante que as necessidades emocionais das pessoas que lidera estão salvaguardadas e que lhes são disponibilizados recursos de suporte em momentos críticos ou difíceis.	Antecipa as implicações emocionais das suas opções na(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera, tomando decisões através de uma abordagem racional e orientada para a solução.

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.

1.4. Áreas de Educação e Formação

090 - Desenvolvimento Pessoal

1.5. Destinatários

Todos os trabalhadores integrados em carreiras do regime geral da Administração Pública:

Técnico Superior

Assistente Técnico

Assistente Operacional

Titulares de Cargos Dirigentes

1.6. Modalidade

A modalidade de formação adotada é o *e-learning* assíncrono, sem a necessidade da presença de um formador ou tutor.

Esta solução garante a inclusão de todos os trabalhadores da Administração Pública, e assegura acesso equitativo, essencial num universo tão vasto e diversificado.

Por outro lado, promove a flexibilidade no acesso aos conteúdos de acordo com o ritmo e a conveniência de cada participante e fomenta a autoaprendizagem, incentivando a responsabilidade e a proatividade no desenvolvimento profissional ao longo de toda a carreira.



2. Estrutura Curricular

A formação estrutura-se em unidades autónomas de curta duração recombinaíveis de forma flexível, permitindo a construção de percursos personalizados, que permitem ajustar a formação às funções e responsabilidades de cada trabalhador, de acordo com os diferentes níveis de complexidade funcional.

O modelo é baseado numa combinação de Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E) e Unidades Formativas Comportamentais (UF_C), que se complementam para proporcionar uma experiência de aprendizagem ativa, prática e reflexiva.

As **UF_E** são orientadas para a aquisição e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes pressupostos na demonstração da competência e promovem a compreensão global e integrada da competência, num percurso que inclui ativação e prontidão (*readiness*) do formando, reflexão, exposição e síntese promotoras da tomada de consciência dos comportamentos esperados e a autoavaliação.

Assim, as UF_E são específicas para cada carreira do regime geral (técnico superior, assistente técnico e assistente operacional), adaptando-se aos níveis de complexidade funcional das carreiras.

Unidades Formativas (UF)	Destinatários por Carreira
IE_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
IE_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
IE_UFE_TS	Técnico Superior (TS)

As **UF_C** são orientadas para resultados operacionalizados num comportamento descrito no ReCAP, através de metodologias ativas, promotoras da experimentação, da reflexão, da autoavaliação e da sistematização. Proporcionam oportunidades para visitar e aplicar, em contexto simulado, os saberes previamente desenvolvidos na UF_E, facilitando a mobilização da competência para as atividades dos trabalhadores.

Existem 15 UF_C no total, correspondentes aos 15 comportamentos descritos no ReCAP (consultar anexo I), divididas pelas 3 componentes da competência **Gestão das Emoções, Empatia e Decisões Emocionalmente Inteligentes**, sendo que cada componente tem 5 UF_C, estruturadas por níveis de exigência. Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es).

	Nível	Unidades Formativas (UF)
Gestão das Emoções (GE)	Nível 1	IE_UFC_GE1
	Nível 2	IE_UFC_GE2
	Nível 3	IE_UFC_GE3
	Nível 4	IE_UFC_GE4
	Nível 5	IE_UFC_GE5
Empatia (E)	Nível 1	IE_UFC_E1
	Nível 2	IE_UFC_E2
	Nível 3	IE_UFC_E3
	Nível 4	IE_UFC_E4
	Nível 5	IE_UFC_E5
Decisões Emocionalmente Inteligentes (DEI)	Nível 1	IE_UFC_DEI1
	Nível 2	IE_UFC_DEI2
	Nível 3	IE_UFC_DEI3
	Nível 4	IE_UFC_DEI4
	Nível 5	IE_UFC_DEI5

2.1. Oferta formativa

A oferta formativa na competência totaliza 27 horas, distribuídas por 18 Unidades Formativas, de **dois tipos**:

Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E)

Duração estimada de 4 horas, uma para cada uma das três carreiras do regime geral (Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior), totalizando 12 horas.

Unidades Formativas Comportamentais (UF_C)

Duração estimada de 1 hora, uma para cada um dos 15 comportamentos descritos no ReCAP por competência.

Tipo de Unidade Formativa	Destinatários por Carreira	Unidades Formativas (UF)	N.º UF	N.º Horas
UF_E	Assistente Operacional (AO)	IE_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	IE_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	IE_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	15 UF_C	15	15
Total			18	27

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percurso autónomo

Os trabalhadores podem inscrever-se nas unidades formativas de forma independente, escolhendo as que melhor se ajustam às suas necessidades, sendo aconselhável que iniciem sempre o seu percurso pela UF_E.

Percurso estruturado

Com base nos comportamentos definidos no padrão médio de desempenho, estabelecidos no Anexo I da Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, são oferecidos percursos pré-definidos (consultar anexo II).

Ao proporcionar uma experiência alinhada com as realidades práticas da Administração Pública, o modelo assegura que a aprendizagem é diretamente aplicável ao trabalho diário. Além disso, promove uma aprendizagem contínua, permitindo que os trabalhadores adaptem e desenvolvam as competências adquiridas, assegurando a sua relevância e eficácia face a novos desafios e exigências.

2.2. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer Unidade Formativa da competência Inteligência Emocional, são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida.

2.2.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver nos profissionais da Administração Pública a competência transversal funcional de Inteligência Emocional, através da autoconsciência e de autorregulação emocional, da empatia para com os outros, e da tomada de decisões de forma consciente e construtiva.

Objetivos específicos de aprendizagem

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

Promover o reconhecimento da relevância da Inteligência Emocional em contexto de trabalho na Administração Pública:

- ❖ Reconhecer o impacto intrapessoal, interpessoal e coletivo de uma gestão eficaz das emoções em contexto de trabalho.
- ❖ Distinguir as dimensões da Inteligência Emocional.

Promover práticas de autoconsciência e de autorregulação emocional em contexto de trabalho:

- ❖ Valorizar práticas promotoras de autoconsciência emocional.
- ❖ Justificar práticas promotoras de autorregulação emocional.

Desenvolver a empatia e a capacidade de reconhecer e intervir sobre as emoções dos outros de forma construtiva:

- ❖ Explicar o conceito de empatia, condicionalismos associados e relação com as necessidades humanas básicas.
- ❖ Aplicar técnicas de estabelecimento de empatia e de gestão das emoções dos outros.

Estimular a tomada de decisão, emocionalmente consciente, com foco na qualidade das relações interpessoais:

- ❖ Reconhecer o impacto do sistema de alarme e os seus efeitos no pensamento e no comportamento.
- ❖ Valorizar práticas promotoras de tomada de perspectiva racional para uma maior consciência da tomada de decisão.

2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

Atitudes	Níveis de exigência
Consultiva Disposição para ouvir atentamente os pontos de vista, interesses e prioridades dos outros.	A partir do 3
De autocontrolo Controlo das suas emoções, mantendo uma perceção objetiva das situações e respondendo de forma construtiva mesmo sob pressão emocional, evitando expressar abertamente emoções com impacto negativo nos outros.	Todos
Empática Disposição para entender emoções e sentimentos do outro, mediante a colocação no seu lugar e direcionando a ação para melhoria da sua condição.	Todos
Ponderada Orientação para analisar informação e refletir antes de tirar conclusões em determinada situação.	Todos

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Impactos de uma gestão eficaz das emoções em contexto de trabalho	Identificar o impacto da gestão eficaz das emoções em contexto de trabalho.	Todos
Dimensões do Modelo de Inteligência Emocional	Explicar o conceito de Inteligência Emocional.	Todos
	Distinguir as dimensões da Inteligência Emocional.	
Práticas promotoras de autoconsciência emocional	Distinguir emoções de valência negativa e emoções de valência positiva.	Todos
	Enumerar estratégias de autoconsciência.	
Práticas promotoras de autorregulação emocional	Utilizar estratégias de autorregulação para gerir emoções.	Todos
Conceito de empatia Barreiras à empatia	Valorizar o processo empático e os seus condicionalismos.	Todos
Necessidades Humanas segundo a Teoria da Autodeterminação	Identificar as necessidades psicológicas humanas básicas.	Todos
Escala Escuta Ativa Empática (AELS)	Enumerar as dimensões da escuta ativa empática.	Todos
	Aplicar estratégias de escuta ativa empática.	
Resposta compassiva em contexto de trabalho	Identificar os elementos da resposta compassiva.	Todos
	Definir estratégias para ajudar na gestão das emoções dos outros.	
Funcionamento do sistema de alarme	Reconhecer o fenómeno da ativação do sistema de alarme em estados emocionais intensos.	A partir do 2
	Identificar o impacto da ativação do sistema de alarme na capacidade de pensar com clareza e tomar decisões conscientes.	
Modelo de Pensamento Dual	Distinguir o pensamento automático e rápido do pensamento lento e consciente.	A partir do 3
	Aplicar estratégias para ativar o pensamento consciente com vista a decisões equilibradas e refletidas.	

2.2.3. Conteúdo

1. Impactos de uma gestão eficaz das emoções;
2. Dimensões da inteligência emocional;
3. Autoconsciência emocional;
4. Autorregulação emocional;
5. Empatia e suas barreiras;
6. Necessidades Humanas;
7. Escuta ativa empática;
8. Resposta compassiva;
9. Funcionamento do sistema de alarme;
10. Modelo de Pensamento Dual: Sistema 1 vs. Sistema 2.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Gerir as emoções, mostrar empatia e sensibilidade às emoções dos outros e tomar decisões equilibradas e refletidas.

2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C

	UF_E	UF_C
Foco Pedagógico	Centrada na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e atitudes essenciais para a competência.	Focada em resultados práticos, com ênfase num comportamento específico descrito no ReCAP.
Tipo de aprendizagem	Imersiva, reflexiva e orientada para a autoconsciência. Os participantes exploram e refletem sobre os fatores que promovem a compreensão global e integrada da competência.	Imersiva e experiencial. Os participantes enfrentam cenários reais e aplicam comportamentos ancorados à competência, em contextos simulados.
Método de Aplicação	Combina ativação do participante, reflexão, exposição e síntese, promovendo a consciência dos comportamentos esperados.	Envolve desafios práticos onde o participante toma decisões, aplicando os comportamentos em situações simuladas.
Feedback	O <i>feedback</i> automático reforça a reflexão sobre os comportamentos esperados.	O <i>feedback</i> imediato orienta sobre as consequências das escolhas e permite explorar outras escolhas e resultados.

2.4. Pontos comuns entre UF_E e UF_C

Interatividade e aprendizagem ativa

Ambas as Unidades Formativas utilizam metodologias ativas, envolvendo os participantes em processos de exploração e experimentação. O envolvimento ativo dos participantes é incentivado, seja na compreensão integrada das competências (UF_E) ou na experimentação de comportamentos (UF_C).

Feedback imediato

São implementados mecanismos de *feedback* automático que permitem aos participantes obterem respostas imediatas ao seu desempenho. Este *feedback* contínuo ajuda a ajustar o progresso e a melhorar a compreensão dos conteúdos e a aplicação dos comportamentos.

Reflexão e Autoaprendizagem

Tanto nas UF_E quanto nas UF_C, a reflexão é central para o processo de aprendizagem, incentivando os participantes a analisarem seu progresso e aprimorarem suas competências.

Gamificação

A gamificação é utilizada como um recurso adicional para promover o envolvimento e a motivação dos participantes em ambas as modalidades formativas.

3. Roteiro Pedagógico

3.1. UF_Enquadramento

1. Introdução e enquadramento

Aprofundamento da compreensão da competência e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes críticas à sua demonstração no exercício do trabalho. Exemplificações, práticas interativas, que refletem situações do desempenho de funções públicas no contexto de cada carreira, com foco na compreensão e contextualização dos comportamentos. Os exemplos de boas práticas inspiram a adoção dos comportamentos desejados, enquanto a autoavaliação e a autoconsciência ajudam a identificar áreas de melhoria e pontos fortes, com *feedback* automático para autorregulação da aprendizagem.

Exploração e apresentação dos conceitos-chave da competência e a sua relevância no contexto do serviço público, através de metodologias ativas de aprendizagem (como sejam vídeos ou objetos multimédia interativos ou materiais visuais dinâmicos), para garantir uma introdução envolvente.

2. Exploração e consolidação

3. Reflexão e sistematização

Reflexão sobre a mobilização da competência no contexto real, tomada de consciência crítica sobre o que é esperado de si e sistematização das aprendizagens, com *feedback* automático para identificar áreas de melhoria e garantir uma aprendizagem contínua e autorregulada.

Integração de uma atividade facultativa, de recolha de ocorrências (casos anonimizados) em que a competência foi requerida, como exercício de reflexão sobre a aplicação prática da competência.

3.2. UF_Comportamental

1. Exposição a cenários práticos (observação)

Exposição a cenários simulados que refletem situações típicas do serviço público, permitindo que os participantes observem os comportamentos desejados em ação. Esta etapa promove a sistematização, consolidação e aplicação das aprendizagens desenvolvidas na UF_E. Reflexões interativas durante a observação podem ser incluídas para incentivar o pensamento crítico.

Aplicação das aprendizagens, através de desafios práticos que colocam os participantes em situações reais simuladas, onde precisam tomar decisões e aplicar os comportamentos observados. Após cada decisão, os participantes recebem *feedback* imediato, que permite ajustar o comportamento e compreender as consequências das suas escolhas no contexto do serviço público.

2. Desafios situacionais aplicados em contexto

Reflexão crítica e autoavaliação sobre as decisões tomadas durante os desafios práticos. Os participantes reveem o seu desempenho, identificam áreas de melhoria e ajustam os comportamentos. O *feedback* automático orienta essa reflexão, promovendo a autorregulação da aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

3. Reflexão crítica e autoavaliação



4. Recursos

Para garantir que as aprendizagens sejam transferíveis para o contexto profissional, deverão ser utilizados recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos. Além disso, todos os recursos pedagógicos devem partir de situações reais do contexto da Administração Pública.



5. Avaliação

A avaliação nesta formação é composta por componentes formativos e sumativos, sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, oferecendo *feedback* imediato, promovendo a autoaprendizagem e a reflexão crítica. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho.

A **avaliação sumativa**, por sua vez, é realizada no final do percurso de cada UF. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. Os resultados da avaliação sumativa podem ser positivos ou negativos, determinando se o participante atingiu ou não os objetivos da formação. Além de medir o nível final de aprendizagem, incentiva a autorreflexão e a autossuperação, garantindo a conformidade dos resultados e contribuindo para o desenvolvimento da competência ao longo do tempo.



5.1. Avaliação nas UF_E

A avaliação nas UF_E deve focar-se na compreensão dos conceitos-chave e na capacidade de reflexão crítica dos participantes sobre os comportamentos a serem desenvolvidos, assegurando que adquiriram os recursos pessoais necessários para mobilizar esses comportamentos no contexto da Administração Pública.

A avaliação formativa pressupõe:

Atividades interativas para reforçar a prontidão (*readiness*) e verificar a compreensão global do conteúdo.

Feedback imediato fornecido ao longo do percurso, auxiliando os formandos a corrigirem eventuais desvios e ajustarem o seu processo de aprendizagem em tempo real.

A avaliação sumativa, pressupõe exercícios interativos (como são exemplos: *quizzes* com perguntas de múltipla escolha, verdadeiro ou falso, arrastar e largar, e correspondência, entre outros) e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Compreensão conceptual

Reflexão crítica

5.2. Avaliação nas UF_C

A avaliação nas UF_C é focada na prática das competências comportamentais e visa garantir que os participantes conseguem demonstrar a competência em cenários que simulam situações reais no serviço público.

A avaliação formativa pressupõe:

Simulações interativas e cenários práticos baseados em situações reais do serviço público, ao longo do percurso.

Reflexão crítica, sobre as próprias decisões, no final de cada simulação, através de questionários de autoavaliação

Feedback automático fornecido ao longo do percurso, com orientações para melhorar escolhas e comportamentos.

A avaliação sumativa, pressupõe que os participantes enfrentem desafios situacionais, nos quais tomam decisões com base nas competências desenvolvidas. O desempenho é avaliado pela adequação das decisões e pela capacidade de resolver os problemas apresentados e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Mobilização dos recursos pessoais

Tomada de decisão

Resolução de problemas

Reflexão crítica

5.3. Certificação

Existem dois tipos de certificação neste percurso formativo: a **certificação das Unidades Formativas (UF)** e a **certificação da competência enquanto percurso formativo**.

Certificação das UF

Cada UF, tanto a UF_E quanto as UF_C, tem uma certificação independente.

Para obter a certificação de uma UF, o participante deve **concluir com sucesso a unidade**, atingindo uma **percentagem mínima de 50%** na atividade de avaliação final.

Uma vez concluída com sucesso qualquer UF, o participante recebe um certificado de conclusão dessa unidade, independentemente das outras unidades.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante obtenha uma avaliação inferior a 50%, deve passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares e uma nova oportunidade de avaliação.

Certificação da competência

A **certificação na competência Inteligência Emocional** será concedida apenas se:

A avaliação da UF_E for positiva.

A avaliação em cada um dos três comportamentos relevantes da sua carreira, como definido no referencial de competências da Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro, **for positiva**.

Se o formando não atingir esses padrões, terá de repetir a formação ou a avaliação para obter a certificação.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante não atinja os padrões mínimos exigidos para a certificação na competência, deverá passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares, e terá uma nova oportunidade de avaliação.



6. Operacionalização do Referencial

A formação será operacionalizada na plataforma NAU e na criação e organização dos conteúdos formativos deve considerar **três dimensões-chave**:

Dimensão cognitiva

Focada no desenvolvimento do conhecimento teórico da competência, garantindo que os participantes compreendem os conceitos e princípios fundamentais relacionados com a competência em questão.

Dimensão comportamental

Fornece cenários práticos que simulam a realidade da Administração Pública, permitindo a aplicação dos comportamentos aprendidos em contextos práticos simulados.

Dimensão reflexiva

Incentiva a autoavaliação e a reflexão sobre a aplicabilidade da competência no dia a dia de trabalho, reforçando o processo de aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

Para garantir a eficácia da formação a distância, sem a presença de um formador, são considerados os seguintes **requisitos e recomendações**:

Autonomia do participante

Os conteúdos devem ser estruturados de modo a promover a autoaprendizagem, garantindo que os participantes possam progredir no seu ritmo, sem a presença de um formador.

Clareza dos conteúdos

Os materiais devem ser claros e didáticos, com instruções objetivas para cada atividade e módulo, facilitando a navegação e compreensão.

Interatividade

Utilização de recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos e que incentivem a refletir e tomar decisões, mesmo sem acompanhamento direto.

Feedback imediato

Ferramentas como *quizzes* automatizados e atividades práticas com *feedback* instantâneo são fundamentais para manter o participante envolvido e autocorrigir a aprendizagem em tempo real.

Suporte técnico eficaz

Deve ser garantido suporte técnico contínuo, acessível através da plataforma NAU, para assegurar que qualquer dificuldade técnica ou com os conteúdos seja resolvida rapidamente, sem interromper a experiência formativa.

Orientação ao participante

Guias e tutoriais para ajudar os participantes a navegar na plataforma e completar as atividades com sucesso.

Criação de uma comunidade de aprendizagem

Recomenda-se a criação de uma comunidade de aprendizagem *online*, como complemento à oferta formativa, onde os participantes possam interagir de forma contínua, partilhando experiências, reflexões e boas práticas. O espaço colaborativo fortalecerá o processo formativo, promovendo a troca de conhecimento e a construção conjunta de soluções para desafios comuns no contexto do serviço público, além de incentivar o desenvolvimento contínuo das competências adquiridas.

Iteração dos percursos formativos

Sugere-se que, no final de cada curso, seja recolhido *feedback* dos participantes, permitindo uma avaliação contínua da experiência formativa e que os percursos formativos sejam iterados e atualizados, assegurando a relevância e a eficácia da formação ao longo do tempo.

O progresso dos participantes será monitorizado através da plataforma NAU, permitindo a cada indivíduo o acompanhamento do seu progresso, através do registo da conclusão das atividades e atividades avaliativas.



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.
- Bodie, G. D. (2011). The active-empathic listening scale (AELS): Conceptualization and evidence of validity within the interpersonal domain. *Communication Quarterly*, 59(3), 277-295. <https://doi.org/10.1080/01463373.2011.583495>
- Boyatzis, R. (2008). Emotional and social intelligence competencies. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (pp. 226-244). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781848443778.00024>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277-304. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive emotions broaden and build. In M. P. Zanna & J. M. Olson (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 47, pp. 1-53). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00001-2>
- Harvard Health Publishing. (n.d.). Understanding the stress response. <https://www.health.harvard.edu/staying-healthy/understanding-the-stress-response>
- Healthline. (n.d.). Amygdala hijack: How to prevent it. <https://www.healthline.com/health/stress/amygdala-hijack#prevention>
- Kral, T. R. A., Schuyler, B. S., Mumford, J. A., Rosenkranz, M. A., Lutz, A., & Davidson, R. J. (2018). Impact of short- and long-term mindfulness meditation training on amygdala reactivity to emotional stimuli. *NeuroImage*, 181, 301-313. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2018.07.013>
- Krzmaric, R. (2014). *Empathy: Why it matters, and how to get it*. Penguin.
- Maddocks, J., & Hughes, D. (2019). *The impact of emotional intelligence in the workplace: An evidence-based review*. PSI Talent Management. (©2021 PSI Services)
- Moreira, P. (2024). *Inteligência emocional: Uma abordagem prática*. Manuscrito Editora.
- 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 – 1ª Série.

Portaria nº 236/2024/1, de 27 de setembro. *Diário da República* nº 188 – 1ª Série.

Rosenberg, M. B. (2021). *Comunicação não violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. Editora Ágora.

ScienceDirect. (n.d.). Amygdala. <https://www.sciencedirect.com/topics/neuroscience/amygdala>

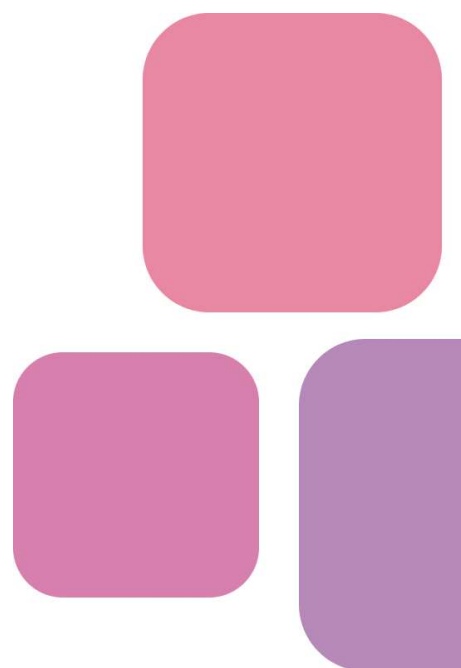
Southworth, J. (2022). Bridging critical thinking and transformative learning: The role of perspective-taking. *Theory and Research in Education*, 20(1), 44–63. <https://doi.org/10.1177/14778785221090853>

Worline, M., & Dutton, J. E. (2017). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. Berrett-Koehler Publishers.

Zaki, J. (2014). Empathy: A motivated account. *Psychological Bulletin*, 140(6), 1608–1647. <https://doi.org/10.1037/a0037679>

Anexo 1

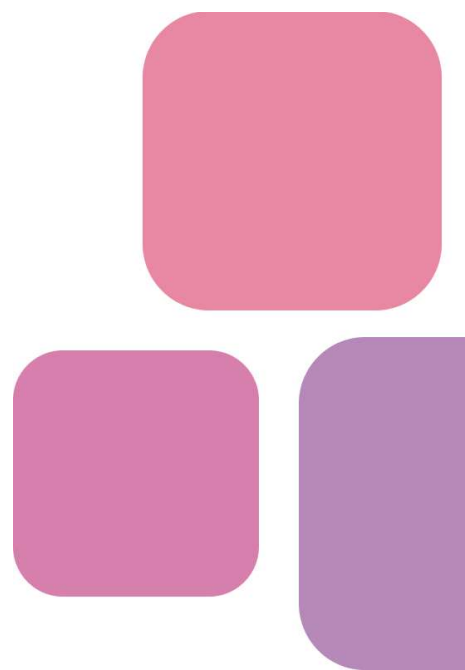
Lista de Comportamentos e respetivas UF_C



	Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Gestão das Emoções (GE)	1	Mantém um desempenho estável mesmo em ambientes de pressão e face a críticas e contrariedades.	IE_UFC_GE1
	2	Controla as suas emoções, mantendo a objetividade e respondendo de forma construtiva e confiante, mesmo sob pressão emocional.	IE_UFC_GE2
	3	Utiliza estratégias eficazes para controlar e gerir o stress e as emoções, nomeadamente, recorrendo a ações preventivas.	IE_UFC_GE3
	4	Facilita a gestão emocional em cenários complexos, influenciando positivamente o ambiente de trabalho.	IE_UFC_GE4
	5	Promove um ambiente facilitador da expressão construtiva das emoções pelos membros da Organização.	IE_UFC_GE5
Empatia (E)	1	Demonstra preocupação com o bem-estar dos outros.	IE_UFC_E1
	2	Tem em consideração as necessidades emocionais dos outros, agindo para os apoiar.	IE_UFC_E2
	3	Utiliza estratégias e mobiliza recursos para apoiar as necessidades emocionais dos outros.	IE_UFC_E3
	4	Reconhece as necessidades emocionais das pessoas que coordena, disponibilizando-se e assegurando informação e recursos de suporte em momentos críticos ou difíceis.	IE_UFC_E4
	5	Garante que as necessidades emocionais das pessoas que lidera estão salvaguardadas e que lhes são disponibilizados recursos de suporte em momentos críticos ou difíceis.	IE_UFC_E5
Decisões Emocionalmente Inteligentes (DEI)	1	Toma decisões ponderadas e que respondem adequadamente às exigências do relacionamento interpessoal e da segurança de pessoas e bens.	IE_UFC_DEI1
	2	Considera as suas emoções e as das pessoas envolvidas no trabalho que executa antes de tomar decisões, pedindo apoio a chefia e colegas sempre que apropriado.	IE_UFC_DEI2
	3	Reconhece que as suas emoções podem afetar a sua capacidade de análise, consultando os outros e reunindo informação objetiva antes de tomar decisões relevantes.	IE_UFC_DEI3
	4	Avalia as implicações emocionais das suas decisões nos membros da equipa.	IE_UFC_DEI4
	5	Antecipa as implicações emocionais das suas opções na(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera, tomando decisões através de uma abordagem racional e orientada para a solução.	IE_UFC_DEI5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados



Unidades Formativas (UF)	
Percurso Formativo Estruturado AO	IE_UFE_AO
	IE_UFC_GE1
	IE_UFC_E1
	IE_UFC_DEI1
Percurso Formativo Estruturado AT	IE_UFE_AT
	IE_UFC_GE3
	IE_UFC_E2
	IE_UFC_DEI2
Percurso Formativo Estruturado TS	IE_UFE_TS
	IE_UFC_GE4
	IE_UFC_E3
	IE_UFC_DEI4

Referencial de Formação

Competência Transversal Funcional

Coordenação de Equipas



Equipa Técnica (INA, I. P.)

Vanina Marcelino

Lurdes Alves

Especialista do conteúdo

Andrea Fontes

Índice

1. Enquadramento.....	396
1.1. Princípios orientadores	398
1.2. Finalidades.....	399
1.3. Identificação e contextualização da competência	400
1.4. Áreas de Educação e Formação	403
1.5. Destinatários	403
1.6. Modalidade	403
2. Estrutura Curricular	404
2.1. Oferta formativa.....	406
2.2. Componentes formativos.....	408
2.2.1. Objetivos	408
2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	410
2.2.3. Conteúdo.....	413
2.2.4. Resultados esperados no desempenho	413
2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C	414
2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C	415
3. Roteiro Pedagógico	416
3.1. UF_Enquadramento	416
3.2. UF_Comportamental.....	417
4. Recursos	418
5. Avaliação.....	418
5.1. Avaliação nas UF_E.....	419
5.2. Avaliação nas UF_C.....	420
5.3. Certificação.....	421
6. Operacionalização do Referencial	422
7. Referências	425
Anexo 1 Lista de Comportamentos e respetivas UF_C	427
Anexo 2 Percursos Formativos Estruturados	429



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 é um documento estruturante do sistema de formação, alinhado com o RECAP. 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 devem ser adquiridos ou desenvolvidos 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 **Coordenação de Equipas** insere-se nesse contexto, sendo considerada essencial para o desenvolvimento de comportamentos que permitam enfrentar os desafios da Administração Pública, bem como para garantir 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 **Coordenação de Equipas** é nuclear e transversal, aplicando-se a todos os trabalhadores, de todas as carreiras do regime geral e cargos dirigentes.

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 **Coordenação de Equipas**, 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 **Coordenação de Equipas**, sendo concebido para atender às necessidades específicas de diferentes níveis de complexidade funcional e garantir que todos os trabalhadores das carreiras do regime geral e cargos 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 trabalhadores da Administração Pública estejam sempre preparados para enfrentar os desafios e 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 trabalhadores 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

Promove a capacidade dos participantes para diagnosticar e gerir o seu processo de aprendizagem, incentivando a autonomia e responsabilidade.

Adequação, relevância e aplicabilidade prática

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

O modelo pedagógico proporciona uma aprendizagem flexível, ajustada ao ritmo e às necessidades de cada trabalhador, apoiando a adaptação contínua às exigências do exercício do trabalho.

Reflexão crítica

Incentiva a análise contínua das decisões e práticas, promovendo a avaliação contínua do impacto das ações e a identificação de oportunidades de melhoria.

1.2. Finalidades

- **Facilitar a mobilização da competência Coordenação de Equipas nas atividades dos trabalhadores da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados sejam expressos em situações concretas do serviço público.
- **Elevar o desempenho dos trabalhadores por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Coordenação de Equipas**, promovendo práticas que resultem em melhorias na tomada de decisões, na execução de tarefas e na resolução de problemas, em alinhamento com os objetivos da Administração Pública.
- **Fomentar a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas e éticas, com base nos valores e princípios da Administração Pública**, utilizando a competência **Coordenação de Equipas** para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público.
- **Desenvolver uma cultura de melhoria contínua e atualização constante, incentivando os trabalhadores a rever e aprimorar a competência Coordenação de Equipas**, para que possam enfrentar novos desafios e adaptar-se às mudanças no contexto da Administração Pública.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Coordenação de Equipas (CE)

Definição

Coordenar eficazmente uma equipa, garantindo que as tarefas são executadas de forma organizada, eficiente, orientando e motivando os trabalhadores e acompanhando os resultados.

Tipologia

Transversal funcional.

Trata-se de uma competência específica associada às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, isto é, dependente do contexto funcional em que é demonstrada.

Áreas de enquadramento da competência

Pessoas

Relação com as outras competências

A competência **Coordenação de Equipas**, enquanto competência transversal funcional, está integrada num conjunto mais vasto de competências, mantendo uma relação complementar e integrada com as restantes competências do ReCAP. Isto significa que as diferentes competências se potenciam mutuamente, contribuindo para uma Administração Pública que gere os seus recursos de modo eficaz e eficiente.

Componentes

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

Planeamento do trabalho da equipa

Orientação e motivação da equipa

Acompanhamento da equipa

Comportamentos

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

Componentes da Competência

	Planeamento do Trabalho da Equipa (PTE)	Orientação e Motivação da Equipa (OME)	Acompanhamento da Equipa (AE)
Níveis de exigência dos componentes	Comportamentos		
1	-	-	-
2	-	-	-
3	Informa a equipa sobre as tarefas a desenvolver e sobre o seu enquadramento nos objetivos da unidade orgânica.	Mantém uma comunicação regular com a equipa, destacando as conquistas e o trabalho bem feito.	Identifica os recursos necessários para a realização dos trabalhos da equipa e desencadeia os mecanismos previstos para a sua disponibilização.
4	Distribui tarefas, tendo em conta as necessidades do serviço e a disponibilidade e as competências dos elementos da equipa.	Proporciona à equipa um rumo claro e motiva para que as metas sejam alcançadas.	Monitoriza a execução dos trabalhos, fazendo os ajustes necessários à otimização dos resultados e ao cumprimento dos prazos.
5	Antecipa possíveis dificuldades para a realização do trabalho e a conclusão dos projetos, envolvendo a equipa na procura de soluções para mitigar os riscos.	Direciona os esforços das equipas de constituição diversificada/interdisciplinares em torno de um objetivo comum.	Acompanha e avalia o impacto do trabalho realizado na equipa, na Organização e nas outras partes envolvidas, para introduzir ajustamentos e melhorias com o contributo de todos os interessados.

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.

1.4. Áreas de Educação e Formação

090 - Desenvolvimento Pessoal

1.5. Destinatários

Todos os trabalhadores integrados em carreiras do regime geral da Administração Pública:

Técnico Superior

Assistente Técnico

Assistente Operacional

Titulares de Cargos Dirigentes

1.6. Modalidade

A modalidade de formação adotada é o *e-learning* assíncrono, sem a necessidade da presença de um formador ou tutor.

Esta solução garante a inclusão de todos os trabalhadores da Administração Pública, e assegura acesso equitativo, essencial num universo tão vasto e diversificado.

Por outro lado, promove a flexibilidade no acesso aos conteúdos de acordo com o ritmo e a conveniência de cada participante e fomenta a autoaprendizagem, incentivando a responsabilidade e a proatividade no desenvolvimento profissional ao longo de toda a carreira.



2. Estrutura Curricular

A formação estrutura-se em unidades autónomas de curta duração recombinaíveis de forma flexível, permitindo a construção de percursos personalizados, que permitem ajustar a formação às funções e responsabilidades de cada trabalhador, de acordo com os diferentes níveis de complexidade funcional.

O modelo é baseado numa combinação de Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E) e Unidades Formativas Comportamentais (UF_C), que se complementam para proporcionar uma experiência de aprendizagem ativa, prática e reflexiva.

As **UF_E** são orientadas para a aquisição e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes pressupostos na demonstração da competência e promovem a compreensão global e integrada da competência, num percurso que inclui ativação e prontidão (*readiness*) do formando, reflexão, exposição e síntese promotoras da tomada de consciência dos comportamentos esperados e a autoavaliação.

Assim, as UF_E são específicas para cada carreira do regime geral (técnico superior, assistente técnico e assistente operacional), adaptando-se aos níveis de complexidade funcional das carreiras.

Unidades Formativas (UF)	Destinatários por Carreira
CE_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
CE_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
CE_UFE_TS	Técnico Superior (TS)

As **UF_C** são orientadas para resultados operacionalizados num comportamento descrito no ReCAP, através de metodologias ativas, promotoras da experimentação, da reflexão, da autoavaliação e da sistematização. Proporcionam oportunidades para visitar e aplicar, em contexto simulado, os saberes previamente desenvolvidos na UF_E, facilitando a mobilização da competência para as atividades dos trabalhadores.

Existem 9 UF_C no total, correspondentes aos 9 comportamentos descritos no ReCAP (consultar anexo I), divididas pelas 3 componentes da competência **Planeamento do Trabalho da Equipa, Orientação e Motivação da Equipa e Acompanhamento da Equipa**, sendo que cada componente tem 3 UF_C, estruturadas por níveis de exigência. Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) nível(eis) anterior(es).

	Nível	Unidades Formativas (UF)
Planeamento do Trabalho da Equipa (PTE)	Nível 3	CE_UFC_PTE3
	Nível 4	CE_UFC_PTE4
	Nível 5	CE_UFC_PTE5
Orientação e Motivação da Equipa (OME)	Nível 3	CE_UFC_OME3
	Nível 4	CE_UFC_OME4
	Nível 5	CE_UFC_OME5
Acompanhamento da Equipa (AE)	Nível 3	CE_UFC_AE3
	Nível 4	CE_UFC_AE4
	Nível 5	CE_UFC_AE5

2.1. Oferta formativa

A oferta formativa na competência totaliza 21 horas, distribuídas por 12 Unidades Formativas, de **dois tipos**:

Unidades Formativas de Enquadramento (UF_E)

Duração estimada de 4 horas, uma para cada uma das três carreiras do regime geral (Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior), totalizando 12 horas.

Unidades Formativas Comportamentais (UF_C)

Duração estimada de 1 hora, uma para cada um dos 9 comportamentos descritos no ReCAP por competência.

Tipo de Unidade Formativa	Destinatários por Carreira	Unidades Formativas (UF)	N.º UF	N.º Horas
UF_E	Assistente Operacional (AO)	CE_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	CE_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	CE_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	9 UF_C	9	9
Total			12	21

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percurso autónomo

Os trabalhadores podem inscrever-se nas unidades formativas de forma independente, escolhendo as que melhor se ajustam às suas necessidades, sendo aconselhável que iniciem sempre o seu percurso pela UF_E.

Percurso estruturado

Com base nos comportamentos definidos no padrão médio de desempenho, estabelecidos no Anexo I da Portaria n.º 236/2024, de 27 de setembro, são oferecidos percursos pré-definidos (consultar anexo II).

Ao proporcionar uma experiência alinhada com as realidades práticas da Administração Pública, o modelo assegura que a aprendizagem é diretamente aplicável ao trabalho diário. Além disso, promove uma aprendizagem contínua, permitindo que os trabalhadores adaptem e desenvolvam as competências adquiridas, assegurando a sua relevância e eficácia face a novos desafios e exigências.

2.2. Componentes formativos

O planeamento, execução e avaliação de qualquer Unidade Formativa da competência Coordenação de Equipas, são fundamentados nos componentes pedagógicos apresentados de seguida.

2.2.1. Objetivos

Objetivo geral da formação

Desenvolver nos profissionais da Administração Pública a competência transversal funcional de Coordenação de Equipas, promovendo práticas de planeamento, orientação e acompanhamento do trabalho em equipa, assegurando a organização, motivação e a otimização dos resultados no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Objetivos específicos de aprendizagem

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

Promover o desenvolvimento da competência de Coordenação de Equipas no setor público, com foco na organização, motivação e coordenação:

- ❖ Descrever os principais fatores para uma coordenação eficaz de equipas em contextos específicos da Administração Pública.
- ❖ Reconhecer a importância da coordenação eficaz de equipas como ferramenta de gestão de pessoas no setor público.

Promover o planeamento do trabalho de equipa, assegurando a definição de objetivos claros, prioridades alinhadas e recursos adequados para alcançar resultados eficazes:

- ❖ Identificar os passos necessários para planear o trabalho de equipa.
- ❖ Definir objetivos e prioridades alinhadas, garantindo uma alocação eficiente de recursos.
- ❖ Aplicar estratégias de gestão de riscos para minimizar impactos negativos em cenários de decisão urgentes.
- ❖ Distinguir os elementos necessários à criação de um plano de trabalho para uma equipa.

Fomentar comportamentos de orientação e motivação da equipa, comunicando expectativas claras, valorizando os contributos individuais e promovendo um ambiente que inspire confiança, apoio e reconhecimento:

- ❖ Aplicar estratégias de orientação e motivação para criar um ambiente de confiança e de reconhecimento no trabalho da equipa.
- ❖ Elaborar um plano de ação para orientação da equipa em torno de objetivos comuns.

Reforçar comportamentos de acompanhamento e melhoria contínua do progresso da equipa, identificando obstáculos, oferecendo *feedback* construtivo e ajustando estratégias para otimizar resultados:

- ❖ Identificar obstáculos e recursos específicos para redefinir estratégias concretas de ajuste do trabalho da equipa, otimizando resultados dentro de prazos pré-estabelecidos.
- ❖ Avaliar o impacto do trabalho realizado pela equipa, de acordo com métricas e indicadores que considerem os resultados relevantes para o setor.
- ❖ Propor melhorias utilizando metodologias adequadas com base no impacto do trabalho realizado pela equipa.

2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

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.	A partir do 3
De confiança Valorização do contributo de cada um, delegando tarefas e responsabilidades em função das suas características.	A partir do 3
Empática Disposição para entender emoções e sentimentos do outro, mediante a colocação no seu lugar e direcionando a ação para melhoria da sua condição.	A partir do 3
Influente Mobilização dos outros, inspirando e impactando positivamente o seu comportamento.	A partir do 4
Metódica Disposição para desenvolver e organizar a atividade de modo estruturado, seguindo métodos ou processos e planeando as ações.	A partir do 3
Organizadora Tendência para assumir o controlo, dirigir as atividades e dizer aos outros o que devem fazer para assegurar a resposta às situações.	A partir do 3
De reconhecimento Valorização e comunicação dos contributos, sucessos e conquistas dos outros, de forma aberta e regular, incentivando o bom desempenho.	A partir do 3

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Conceitos fundamentais de coordenação de equipas em contexto de Administração Pública	Analisar as características das equipas no setor público.	Todos
Coordenação de equipas como fator relevante no sector público	Adaptar estilos de coordenação aos diferentes contextos organizacionais.	Todos
	Promover a colaboração alinhada entre os membros da equipa e os objetivos organizacionais.	
Planeamento e organização do trabalho de equipas (objetivos, gestão de prioridades, alocação de recursos e utilização de ferramentas de planeamento)	Definir objetivos alinhados com os objetivos organizacionais.	Todos
	Identificar recursos necessários promovendo o seu planeamento e alocação eficiente.	
Elementos-chave de um planeamento eficaz de trabalho em equipa	Gerir prazos mobilizando os recursos necessários para otimizar resultados.	Todos
	Criar planos de trabalho detalhados utilizando ferramentas de planeamento.	
Trabalho em equipa	Descrever o funcionamento da equipa, reconhecendo contribuições individuais e coletivas.	Todos
Motivação de equipas	Identificar as estratégias adequadas de motivação de equipas adaptadas a cada contexto.	Todos
Comunicação orientada para a motivação (<i>feedback</i> e <i>feedforward</i>)	Aplicar técnicas de comunicação motivacional para alinhar esforços e promover colaboração.	Todos
Vários tipos de compromisso organizacional	Desenvolver planos de ação ajustados às características das equipas diversificadas.	Todos
Obstáculos e desafios do trabalho de equipa	Diagnosticar desafios em cada situação do trabalho em equipa.	Todos
	Analisar desafios para solucionar situações de trabalho em equipa.	
	Definir estratégias para superar obstáculos do trabalho em equipa.	
Coordenação de equipas	Aplicar decisões adaptativas para ajustar o trabalho em equipa e otimizar resultados.	Todos
Métricas e indicadores de desempenho	Medir o impacto do trabalho em equipa com base em indicadores relevantes.	A partir do 3
	Identificar áreas de melhoria do trabalho em equipa.	

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Melhoria contínua com base em resultados	Identificar áreas de melhoria através da análise das métricas adequadas.	A partir do 3
	Aplicar estratégias de melhoria contínua com base em indicadores adequados.	
Técnicas de <i>Feedback</i> e <i>Feedforward</i>	Aplicar técnicas de <i>feedback</i> e <i>forward</i> .	A partir do 4
	Adaptar as técnicas de <i>feedback</i> e <i>forward</i> às especificidades das equipas e das situações.	

2.2.3. Conteúdo

1. Conceitos fundamentais de coordenação de equipas;
2. Coordenação de equipas como fator relevante no setor público;
3. Técnicas e ferramentas para o planeamento eficaz de equipas na Administração Pública;
4. Plano de trabalho e cronogramas alinhados com objetivos;
5. Gestão de tempo e prioridades;
6. Teorias de motivação aplicadas a equipas;
7. Comunicação eficaz;
8. Gestão de equipas diversificadas;
9. Estratégias para promover o compromisso e a colaboração no ambiente de trabalho;
10. Obstáculos e desafios do trabalho em equipa;
11. Gestão/liderança adaptativa;
12. Métricas e indicadores de desempenho;
13. Melhoria contínua com base em resultados.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Coordenar eficazmente uma equipa, garantindo que as tarefas são executadas de forma organizada, eficiente, orientando e motivando os trabalhadores e acompanhando os resultados.

2.3. Diferenças entre UF_E e UF_C

	UF_E	UF_C
Foco Pedagógico	Centrada na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e atitudes essenciais para a competência.	Focada em resultados práticos, com ênfase num comportamento específico descrito no ReCAP.
Tipo de Aprendizagem	Imersiva, reflexiva e orientada para a autoconsciência. Os participantes exploram e refletem sobre os fatores que promovem a compreensão global e integrada da competência.	Imersiva e experiencial. Os participantes enfrentam cenários reais e aplicam comportamentos ancorados à competência, em contextos simulados.
Método de Aplicação	Combina ativação do participante, reflexão, exposição e síntese, promovendo a consciência dos comportamentos esperados.	Envolve desafios práticos onde o participante toma decisões, aplicando os comportamentos em situações simuladas.
Feedback	O <i>feedback</i> automático reforça a reflexão sobre os comportamentos esperados.	O <i>feedback</i> imediato orienta sobre as consequências das escolhas e permite explorar outras escolhas e resultados.

2.4. Pontos Comuns entre UF_E e UF_C

Interatividade e aprendizagem ativa

Ambas as Unidades Formativas utilizam metodologias ativas, envolvendo os participantes em processos de exploração e experimentação. O envolvimento ativo dos participantes é incentivado, seja na compreensão integrada das competências (UF_E) ou na experimentação de comportamentos (UF_C).

Feedback imediato

São implementados mecanismos de *feedback* automático que permitem aos participantes obterem respostas imediatas ao seu desempenho. Este *feedback* contínuo ajuda a ajustar o progresso e a melhorar a compreensão dos conteúdos e a aplicação dos comportamentos.

Reflexão e Autoaprendizagem

Tanto nas UF_E quanto nas UF_C, a reflexão é central para o processo de aprendizagem, incentivando os participantes a analisarem seu progresso e aprimorarem suas competências.

Gamificação

A gamificação é utilizada como um recurso adicional para promover o envolvimento e a motivação dos participantes em ambas as modalidades formativas.

3. Roteiro Pedagógico

3.1. UF_Enquadramento

1. Introdução e enquadramento

Aprofundamento da compreensão da competência e desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e atitudes críticas à sua demonstração no exercício do trabalho. Exemplificações, práticas interativas, que refletem situações do desempenho de funções públicas no contexto de cada carreira, com foco na compreensão e contextualização dos comportamentos. Os exemplos de boas práticas inspiram a adoção dos comportamentos desejados, enquanto a autoavaliação e a autoconsciência ajudam a identificar áreas de melhoria e pontos fortes, com *feedback* automático para autorregulação da aprendizagem.

Exploração e apresentação dos conceitos-chave da competência e a sua relevância no contexto do serviço público, através de metodologias ativas de aprendizagem (como sejam vídeos ou objetos multimédia interativos ou materiais visuais dinâmicos), para garantir uma introdução envolvente.

2. Exploração e consolidação

3. Reflexão e sistematização

Reflexão sobre a mobilização da competência no contexto real, tomada de consciência crítica sobre o que é esperado de si e sistematização das aprendizagens, com *feedback* automático para identificar áreas de melhoria e garantir uma aprendizagem contínua e autorregulada.

Integração de uma atividade facultativa, de recolha de ocorrências (casos anonimizados) em que a competência foi requerida, como exercício de reflexão sobre a aplicação prática da competência.

3.2. UF_Comportamental

1. Exposição a cenários práticos (observação)

Exposição a cenários simulados que refletem situações típicas do serviço público, permitindo que os participantes observem os comportamentos desejados em ação. Esta etapa promove a sistematização, consolidação e aplicação das aprendizagens desenvolvidas na UF_E. Reflexões interativas durante a observação podem ser incluídas para incentivar o pensamento crítico.

Aplicação das aprendizagens, através de desafios práticos que colocam os participantes em situações reais simuladas, onde precisam tomar decisões e aplicar os comportamentos observados. Após cada decisão, os participantes recebem *feedback* imediato, que permite ajustar o comportamento e compreender as consequências das suas escolhas no contexto do serviço público.

2. Desafios situacionais aplicados em contexto

3. Reflexão crítica e autoavaliação

Reflexão crítica e autoavaliação sobre as decisões tomadas durante os desafios práticos. Os participantes reveem o seu desempenho, identificam áreas de melhoria e ajustam os comportamentos. O *feedback* automático orienta essa reflexão, promovendo a autorregulação da aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

4. Recursos

Para garantir que as aprendizagens sejam transferíveis para o contexto profissional, deverão ser utilizados recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos. Além disso, todos os recursos pedagógicos devem partir de situações reais do contexto da Administração Pública.

5. Avaliação

A avaliação nesta formação é composta por componentes formativos e sumativos, sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento eficaz e contínuo da competência.

A **avaliação formativa** é contínua e ocorre ao longo de todo o processo formativo, oferecendo *feedback* imediato, promovendo a autoaprendizagem e a reflexão crítica. Isto permite aos participantes identificar áreas de melhoria e ajustar o seu desempenho.

A **avaliação sumativa**, por sua vez, é realizada no final do percurso de cada UF. Esta avaliação é obrigatória e fundamental para a certificação, pois assegura que os padrões exigidos foram alcançados. Os resultados da avaliação sumativa podem ser positivos ou negativos, determinando se o participante atingiu ou não os objetivos da formação. Além de medir o nível final de aprendizagem, incentiva a autorreflexão e a autossuperação, garantindo a conformidade dos resultados e contribuindo para o desenvolvimento da competência ao longo do tempo.

5.1. Avaliação nas UF_E

A avaliação nas UF_E deve focar-se na compreensão dos conceitos-chave e na capacidade de reflexão crítica dos participantes sobre os comportamentos a serem desenvolvidos, assegurando que adquiriram os recursos pessoais necessários para mobilizar esses comportamentos no contexto da Administração Pública.

A avaliação formativa pressupõe:

Atividades interativas para reforçar a prontidão (*readiness*) e verificar a compreensão global do conteúdo.

Feedback imediato fornecido ao longo do percurso, auxiliando os formandos a corrigirem eventuais desvios e ajustarem o seu processo de aprendizagem em tempo real.

A avaliação sumativa, pressupõe exercícios interativos (como são exemplos: *quizzes* com perguntas de múltipla escolha, verdadeiro ou falso, arrastar e largar, e correspondência, entre outros) e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Compreensão conceptual

Reflexão crítica

5.2. Avaliação nas UF_C

A avaliação nas UF_C é focada na prática das competências comportamentais e visa garantir que os participantes conseguem demonstrar a competência em cenários que simulam situações reais no serviço público.

A avaliação formativa pressupõe:

Simulações interativas e cenários práticos baseados em situações reais do serviço público, ao longo do percurso.

Reflexão crítica, sobre as próprias decisões, no final de cada simulação, através de questionários de autoavaliação

Feedback automático fornecido ao longo do percurso, com orientações para melhorar escolhas e comportamentos.

A avaliação sumativa pressupõe que os participantes enfrentem desafios situacionais, nos quais tomam decisões com base nas competências desenvolvidas. O desempenho é avaliado pela adequação das decisões e pela capacidade de resolver os problemas apresentados e tem em consideração os seguintes critérios de avaliação:

Mobilização dos recursos pessoais

Tomada de decisão

Resolução de problemas

Reflexão crítica

5.3. Certificação

Existem dois tipos de certificação neste percurso formativo: a **certificação das Unidades Formativas (UF)** e a **certificação da competência enquanto percurso formativo**.

Certificação das UF

Cada UF, tanto a UF_E quanto as UF_C, tem uma certificação independente.

Para obter a certificação de uma UF, o participante deve **concluir com sucesso a unidade**, atin-
gindo uma **percentagem mínima de 50%** na atividade de avaliação final.

Uma vez concluída com sucesso qualquer UF, o participante recebe um certificado de conclusão
dessa unidade, independentemente das outras unidades.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante obtenha uma avaliação inferior a 50%, deve passar por um processo de re-
forço da aprendizagem, com acesso a materiais complementares e uma nova oportunidade de
avaliação.

Certificação da competência

A **certificação na competência Coordenação de Equipas** será concedida apenas se:

A avaliação da UF_E for positiva.

A avaliação em cada um dos três comportamentos relevantes da sua carreira, como definido no
referencial de competências da Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro, **for positiva**.

Se o formando não atingir esses padrões, terá de repetir a formação ou a avaliação para obter a
certificação.

Procedimentos em caso de desempenho insuficiente

Caso o participante não atinja os padrões mínimos exigidos para a certificação na competência,
deverá passar por um processo de reforço da aprendizagem, com acesso a materiais complemen-
tares, e terá uma nova oportunidade de avaliação.



6. Operacionalização do Referencial

A formação será operacionalizada na plataforma NAU e na criação e organização dos conteúdos formativos deve considerar **três dimensões-chave**:

Dimensão cognitiva

Focada no desenvolvimento do conhecimento teórico da competência, garantindo que os participantes compreendem os conceitos e princípios fundamentais relacionados com a competência em questão.

Dimensão comportamental

Fornece cenários práticos que simulam a realidade da Administração Pública, permitindo a aplicação dos comportamentos aprendidos em contextos práticos simulados.

Dimensão reflexiva

Incentiva a autoavaliação e a reflexão sobre a aplicabilidade da competência no dia a dia de trabalho, reforçando o processo de aprendizagem e o desenvolvimento contínuo.

Para garantir a eficácia da formação a distância, sem a presença de um formador, são considerados os seguintes **requisitos e recomendações**:

Autonomia do participante

Os conteúdos devem ser estruturados de modo a promover a autoaprendizagem, garantindo que os participantes possam progredir no seu ritmo, sem a presença de um formador.

Clareza dos conteúdos

Os materiais devem ser claros e didáticos, com instruções objetivas para cada atividade e módulo, facilitando a navegação e compreensão.

Interatividade

Utilização de recursos tecnológicos diversificados, compatíveis com a plataforma NAU, que promovam uma participação ativa e imersiva dos formandos e que incentivem a refletir e tomar decisões, mesmo sem acompanhamento direto.

Feedback imediato

Ferramentas como *quizzes* automatizados e atividades práticas com *feedback* instantâneo são fundamentais para manter o participante envolvido e autocorrigir a aprendizagem em tempo real.

Suporte técnico eficaz

Deve ser garantido suporte técnico contínuo, acessível através da plataforma NAU, para assegurar que qualquer dificuldade técnica ou com os conteúdos seja resolvida rapidamente, sem interromper a experiência formativa.

Orientação ao participante

Guias e tutoriais para ajudar os participantes a navegar na plataforma e completar as atividades com sucesso.

Criação de uma comunidade de aprendizagem

Recomenda-se a criação de uma comunidade de aprendizagem *online*, como complemento à oferta formativa, onde os participantes possam interagir de forma contínua, partilhando experiências, reflexões e boas práticas. O espaço colaborativo fortalecerá o processo formativo, promovendo a troca de conhecimento e a construção conjunta de soluções para desafios comuns no contexto do serviço público, além de incentivar o desenvolvimento contínuo das competências adquiridas.

Iteração dos percursos formativos

Sugere-se que, no final de cada curso, seja recolhido *feedback* dos participantes, permitindo uma avaliação contínua da experiência formativa e que os percursos formativos sejam iterados e atualizados, assegurando a relevância e a eficácia da formação ao longo do tempo.

O progresso dos participantes será monitorizado através da plataforma NAU, permitindo a cada indivíduo o acompanhamento do seu progresso, através do registo da conclusão das atividades e atividades avaliativas.



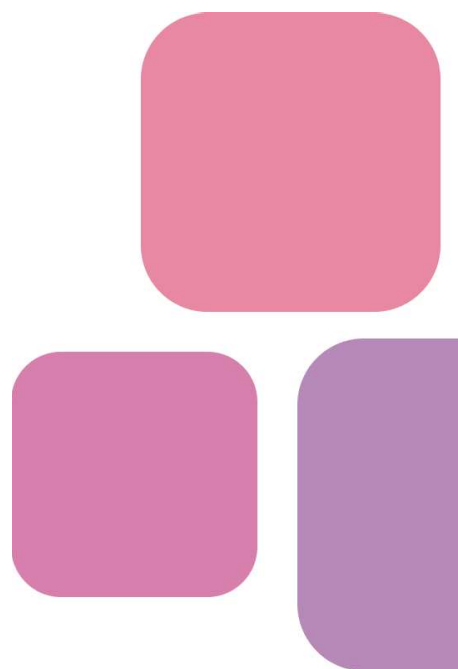
7. Referências

- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519.
- Athanasaw, Y. A. (2003). Team characteristics and team member knowledge, skills, and ability relationships to the effectiveness of cross-functional teams in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 26(10-11), 1165-1203.
- Belbin, M. (2010). *Team roles at work*. Butterworth-Heinemann.
- 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.
- Bovaird, T. (2008). Emergent strategic management and planning mechanisms in complex adaptive systems. *Public Management Review*, 10(3), 319-340. <https://doi.org/10.1080/14719030802002741>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Wiley.
- Bryson, J. M., & Roering, W. D. (2018). Applying private-sector strategic planning in the public sector. In M. J. Stein (Ed.) *Classic Readings in Urban Planning* (pp. 202-219). Routledge.
- Budworth, M. H., Harrison, J. A., & Chummar, S. (2019). Beyond feedback: understanding how feedforward can support employee development. *Journal of Management Development*, 38(1), 46-57.
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 129-139. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909845>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2012). *Teamwork on the fly: How to master the new art of teaming*. Harvard Business Review Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Review Press.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education (us).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harper Business.
- Lane, J. E., & Wallis, J. (2009). Strategic management and public leadership. *Public Management Review*, 11(1), 101-120.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation:

- A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2001). Organizational commitment. *Personnel Psychology and Human Resource Management: A Reader for Students and Practitioners*, 289, 342.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.
- 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.
- Parmenter, D. (2019). *Key performance indicators (KPI): Developing, implementing, and using winning KPIs* (4th ed.).: Wiley.
- Poister, T. H., Pitts, D. W., & Edwards, L. H. (2010). Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522–545. <https://doi.org/10.1177/0275074010370617>
- Portaria nº 214/2024/1, de 20 de setembro. Diário da República nº 183 – 1ª Série.
- Portaria nº 236/2024/1, de 27 de setembro. Diário da República nº 188 – 1ª Série.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.
- Serrador, P., & Turner, J. R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1165–1176. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.006>
- Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2018). Managing conflict in the public sector during crises: The impact on crisis management team effectiveness. *International Journal of Emergency Management*, 14(2), 152-166.
- Van der Hoek, M. P. (2005). Through rose-colored glasses: Public service motivation and ethical leadership. *Public Administration Review*, 65(5), 591–604. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00487>.
- Van der Hoek, M., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2018). Goal setting in teams: Goal clarity and team performance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 472-493.
- Wallrich, L., Opara, V., Wesolowska, M., Barnoth, D., & Yousefi, S. (2024). The relationship between team diversity and team performance: Reconciling promise and reality through a comprehensive meta-analysis registered report. *Journal of Business and Psychology*, 39(6), 1303-1354.

Anexo 1

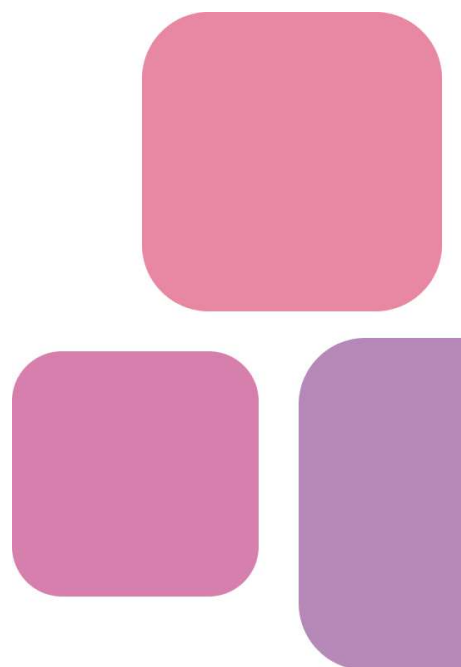
Lista de Comportamentos e respetivas UF_C



	Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Planeamento do Trabalho da Equipa (PTE)	1	-	-
	2	-	-
	3	Informa a equipa sobre as tarefas a desenvolver e sobre o seu enquadramento nos objetivos da unidade orgânica.	CE_UFC_PTE3
	4	Distribui tarefas, tendo em conta as necessidades do serviço e a disponibilidade e as competências dos elementos da equipa.	CE_UFC_PTE4
	5	Antecipa possíveis dificuldades para a realização do trabalho e a conclusão dos projetos, envolvendo a equipa na procura de soluções para mitigar os riscos.	CE_UFC_PTE5
Orientação e Motivação da Equipa (OME)	1	-	-
	2	-	-
	3	Mantém uma comunicação regular com a equipa, destacando as conquistas e o trabalho bem feito.	CE_UFC_OME3
	4	Proporciona à equipa um rumo claro e motiva para que as metas sejam alcançadas.	CE_UFC_OME4
	5	Direciona os esforços de equipas de constituição diversificada/interdisciplinares em torno de um objetivo comum.	CE_UFC_OME5
Acompanha-mento da Equipa (AE)	1	-	-
	2	-	-
	3	Identifica os recursos necessários para a realização dos trabalhos da equipa e desencadeia os mecanismos previstos para a sua disponibilização.	CE_UFC_AE3
	4	Monitoriza a execução dos trabalhos, fazendo os ajustes necessários à otimização dos resultados e ao cumprimento dos prazos.	CE_UFC_AE4
	5	Acompanha e avalia o impacto do trabalho realizado na equipa, na Organização e nas outras partes envolvidas, para introduzir ajustamentos e melhorias com o contributo de todos os interessados.	CE_UFC_AE5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados



Unidades Formativas (UF)

Percurso Formativo Estruturado AO	CE_UFE_AO
	CE_UFC_PTE4
	CE_UFC_OME4
	CE_UFC_AE4
Percurso Formativo Estruturado AT	CE_UFE_AT
	CE_UFC_PTE4
	CE_UFC_OME4
	CE_UFC_AE4
Percurso Formativo Estruturado TS	CE_UFE_TS
	CE_UFC_PTE5
	CE_UFC_OME5
	CE_UFC_AE4

