

Educação para o Desenvolvimento na Administração Pública:

Participação, Inovação e Capacitação

Referencial de Formação Competências Transversais Nucleares

Orientação para

- ❖ Serviço Público
- ❖ Colaboração
- ❖ Resultados
- ❖ Mudança e Inovação

VOLUME 3

Ficha Técnica

Título

Referencial de Formação: Competências Transversais Nucleares

Coordenação/Autoria

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

Equipa técnica: Cristina Pereira Nunes, Vanina Marcelino

Especialistas de conteúdo

Álvaro Cidrais, Ana Sofia Martins Pereira, Ricardo Fortes Costa, Rui Manuel Pereira Marques, Sofia Esteves

Consultoria

Educa-te

Volume 3

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 Patrón, Ed. Catavento | 1495-064 Algés

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

ISBN

978-989-8096-83-8 (PDF)

URI: <https://hdl.handle.net/10782/871>

Data de edição

Setembro 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 Nucleares

- ❖ Orientação para o Serviço Público..... 5
- ❖ Orientação para a Colaboração..... 40
- ❖ Orientação para os Resultados..... 75
- ❖ Orientação para a Mudança e Inovação..... 110

Nota Prévía

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 suas funções, 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.

A presente publicação constitui o volume 3 e apresenta as quatro competências transversais nucleares, que são a base de atuação de todos os trabalhadores da Administração Pública, independentemente da sua função ou cargo, a saber: Orientação para o Serviço Público (competência central); Orientação para a Colaboração; Orientação para a Mudança e Inovação, e; Orientação para Resultados. Estas competências refletem as expectativas em relação ao desempenho de cada trabalhador no âmbito da sua atividade, como seja, o compromisso com o interesse coletivo, a capacidade de trabalhar em colaboração, a abertura a novas ideias e a procura por soluções que gerem valor para o cidadão e para a sociedade.

As doze competências transversais funcionais estão contempladas no volume 4 e, por último, as competências específicas para os titulares de cargos dirigentes explanadas no volume 5.

Referencial de Formação Competência Transversal Nuclear

Orientação para o Serviço Público



Equipa técnica (INA, I.P.)

Cristina Pereira Nunes

Vanina Marcelino

Especialistas de conteúdo

Rui Manuel Pereira Marques

Ana Sofia Pereira Martins

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. Conteúdos	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	35
Anexo 1: Lista de Comportamentos e respetivas UF_C.....	36
Anexo 2: Percursos Formativos Estruturados	38

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 o Serviço Público** 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 o Serviço Público** 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 o Serviço Público**, 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 o Serviço Público**, 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 o Serviço Público nas atividades dos trabalhadores da Administração Pública**, assegurando que os comportamentos esperados sejam expressos em situações concretas do serviço público, bem como, promovendo um ambiente que valorize não só a eficiência, mas também a promoção de laços colaborativos e a conexão humana reforçando a confiança e a empatia.
- **Elevar o desempenho dos trabalhadores por meio de uma mobilização eficaz e consistente da competência Orientação para o Serviço Público**, 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 e as necessidades dos cidadãos.
- **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 o Serviço Público para guiar uma atuação consciente e focada no interesse público, valorizando o compromisso com o coletivo.
- **Desenvolver uma cultura de melhoria contínua e atualização constante, incentivando os trabalhadores a rever e aprimorar a competência Orientação para o Serviço Público**, para que possam enfrentar novos desafios e adaptar-se às mudanças no contexto da Administração Pública, adotando uma perspectiva relacional, evoluindo para um modelo mais coletivo e participativo, essencial para a eficácia e relevância dos serviços prestados.

1.3. Identificação e contextualização da competência

Designação

Orientação para o Serviço Público (OSP)

Definição

Atuar de acordo com os valores e princípios éticos, revelando compromisso com a missão do serviço público e contribuindo, pelo seu exemplo e conduta pessoal, para incrementar a confiança e reforçar a imagem de uma Administração Pública (AP) ao serviço do interesse coletivo.

Tipologia

Transversal nuclear.

É transversal a todas as carreiras e cargos, passível de ser demonstrada em contextos diferentes e traduz a visão, os valores e a cultura da AP, num contexto presente e prospectivo.

Áreas de enquadramento da competência

Pessoas

Desempenho

Desenvolvimento

Relação com as outras competências

A OSP trata-se da competência central do modelo ReCAP estruturante da identidade e da cultura da Administração Pública, alinhada com a prossecução do interesse público, pelo que se mantém como nuclear, e central, independentemente de alterações nas variáveis externas ou internas à AP.

Componentes

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

Ética e Valores

Compromisso

Conduta pessoal

Comportamentos

No quadro que se segue identificam-se os comportamentos que operacionalizam a competência Orientação para o Serviço Público, 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

	Ética e Valores (EV)	Compromisso (C)	Conduta Pessoal (CP)
Níveis de exigência dos componentes	Comportamentos		
1	Atua em conformidade com os princípios éticos da AP e com as normas e procedimentos definidos para o exercício da sua atividade.	Identifica as práticas alinhadas com o interesse público e atua em conformidade.	Mostra-se atento e respeitador do outro no exercício da sua atividade, garantindo o interesse público.
2	Verifica o cumprimento dos princípios éticos da AP no exercício da sua atividade, em defesa do interesse público.	Atua de forma alinhada com o interesse público, sinalizando situações de não conformidade.	Esclarece os problemas, as expectativas e necessidades do outro, nos termos e no limite da Lei.
3	Previne situações contrárias ou de ameaça ao cumprimento dos princípios éticos da AP, no exercício da sua atividade.	Prioriza o interesse público em toda a sua ação, no respeito pelos direitos e interesses.	Atua com prontidão e disponibilidade na resposta às necessidades do outro, garantindo o interesse público.
4	Serve de exemplo e encoraja os outros para o cumprimento de padrões elevados de conduta ética.	Garante o compromisso com o interesse público nas suas ações e na coordenação das atividades dos outros.	Serve de exemplo e encoraja os outros a adotar uma conduta que responda às expectativas do serviço público.
5	Define e ou assegura as normas e os procedimentos para garantir padrões elevados de conduta ética na Organização, consistentes com os princípios e valores da AP.	Desenvolve, propõe e controla o alinhamento organizacional com os pressupostos do interesse público.	Gere as atividades de equipes, unidade(s) orgânica(s) ou entidade, garantindo um padrão de conduta organizacional consistente com a missão da AP.

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

310 – Ciências Sociais e do Comportamento

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 uma abrangência total, incluindo todos os trabalhadores da Administração Pública, e assegura acesso equitativo para todos os trabalhadores da Administração Pública, o que é 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
OSP_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
OSP_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
OSP_UF_E_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 revisitar 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 **Ética e Valores, Compromisso e Conduta Pessoal**, 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)
Ética e Valores (EV)	Nível 1	OSP_UFC_EV1
	Nível 2	OSP_UFC_EV2
	Nível 3	OSP_UFC_EV3
	Nível 4	OSP_UFC_EV4
	Nível 5	OSP_UFC_EV5
Compromisso (C)	Nível 1	OSP_UFC_C1
	Nível 2	OSP_UFC_C2
	Nível 3	OSP_UFC_C3
	Nível 4	OSP_UFC_C4
	Nível 5	OSP_UFC_C5
Conduta Pessoal (CP)	Nível 1	OSP_UFC_CP1
	Nível 2	OSP_UFC_CP2
	Nível 3	OSP_UFC_CP3
	Nível 4	OSP_UFC_CP4
	Nível 5	OSP_UFC_CP5

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)	OSP_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	OSP_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	OSP_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	15 UF_C	15	15
Total			18	27

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percorso 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.

Percorso 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 o Serviço Público, 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 o Serviço Público, promovendo a motivação para comportamentos éticos, comprometidos e alinhados com a missão e os valores da Administração Pública, com foco no interesse coletivo.

Objetivos específicos de aprendizagem

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

Promover a compreensão e a adesão aos valores e princípios éticos da Administração Pública:

- ❖ Explicar os princípios éticos fundamentais que regem a Administração Pública.
- ❖ Identificar situações que exijam uma conduta ética e o compromisso com o interesse público e assegurar a resposta adequada.

Fortalecer o compromisso com o Serviço Público:

- ❖ Realizar atividades e ações garantindo o compromisso e a motivação para com o serviço público.
- ❖ Aplicar práticas promotoras do bem-estar coletivo, articulando ações que integrem diferentes perspetivas e áreas da Administração Pública.
- ❖ Avaliar e defender o interesse público em situações concretas, demonstrando responsabilidade e promovendo soluções que reflitam uma visão integrada e relacional da Administração Pública.

Incorporar o sentido de missão nas decisões e ações diárias:

- ❖ Reconhecer o sentido de propósito das funções de serviço público e seu impacto nas decisões e ações no contexto profissional.
- ❖ Implementar ações no serviço público que reflitam um alinhamento claro com o propósito e os valores inerentes à função, promovendo impactos positivos no interesse coletivo.
- ❖ Promover uma cultura organizacional orientada pelo sentido de missão e o compromisso com o serviço público, como principais motivadores das práticas e políticas adotadas.

Incentivar a conduta pessoal exemplar:

- ❖ Praticar ações éticas e exemplares que demonstrem compromisso com o Serviço Público, inspirando os outros e fortalecendo a confiança na Administração Pública.
- ❖ Reconhecer a centralidade da Orientação para o Serviço Público no exercício de funções públicas e compreender o que é esperado de si.
- ❖ Adotar comportamentos que fortaleçam a confiança dos cidadãos e das instituições na Administração Pública.

2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

Atitudes	Níveis de exigência
<p>De compromisso com Serviço Público Defesa e proteção sistemática do interesse público, presente na opção pela missão do serviço público e pelo respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.</p>	Todos
<p>Cumpridora Seguimento das regras, procedimentos e instruções que regem a sua atividade, alinhando o seu comportamento às orientações recebidas.</p>	Todos
<p>Democrática Valorização da opinião e dos pontos de vista do outro e encorajamento ativo à sua participação.</p>	Todos
<p>Inclusiva Reconhecimento da diversidade e promoção da igualdade, garantindo que todas as pessoas tenham um tratamento igual, independentemente das suas diferenças.</p>	Todos
<p>Integra 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.</p>	Todos
<p>Normativa Tendência para pensar e agir em conformidade com as normas, princípios éticos e valores definidos no contexto da Administração Pública.</p>	Todos

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de Exigência
Missão, princípios e valores da prestação do Serviço Público	Explicar a missão, princípios e valores da Administração Pública.	Todos
Interesse Público	Diferenciar o interesse público do interesse privado.	Todos
Serviços Públicos assegurados e os regulados pelo Estado	Diferenciar o serviço público do serviço não público.	Todos
Organização política e administrativa do Estado	Explicar a estrutura e funcionamento dos poderes públicos. Identificar as diferentes competências e responsabilidades dentro do governo.	Todos
Dimensão ética do serviço público	Analisar situações e dilemas éticos e tomar decisões informadas em conformidade com os valores, princípios éticos e Código de Conduta.	Todos
Integridade pública e conflito de interesses	Priorizar o interesse coletivo sobre interesses individuais, garantindo que as decisões salvaguardem o interesse público.	Todos
Padrões de Conduta ética e organizacional	Identificar as normas e padrões que regulam a conduta ética e os princípios éticos da Administração Pública, no contexto específico da função.	Todos
Código de conduta	Executar o Código de Conduta da Organização. Descrever os princípios vinculativos de atividade administrativa, em particular nas situações de aparente dilema ou conflito entre os mesmos.	Todos
Enquadramento normativo legal	Aplicar as normas legais e regulamentares no exercício das funções.	Todos

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de Exigência
Direitos e interesses legalmente protegidos dos Cidadãos	Garantir o respeito pela Constituição, pelas leis e pelos direitos legalmente protegidos dos cidadãos em todas as atividades profissionais.	Todos
Exercício de funções públicas	Descrever os deveres do trabalhador em funções públicas.	Todos
Transparência e prestação de contas	Implementar práticas de transparência no exercício de funções públicas.	Todos
Integridade pública e conflito de interesses	Priorizar o interesse coletivo sobre os individuais.	Todos

2.2.3. Conteúdos

1. Gestão Pública;
2. Novo Serviço Público;
3. Estado de Direito Democrático e Cidadania;
4. Fundamentos éticos e valores da Administração Pública;
5. Motivação para o Serviço Público;
6. Estado Relacional;
7. Colaboração e Governação Integrada;
8. Conduta do Exemplo.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Atuar de acordo com os valores e princípios éticos, revelando compromisso com a missão do serviço público e contribuindo, pelo seu exemplo e conduta pessoal, para incrementar a confiança e reforçar a imagem de uma Administração Pública (AP) ao serviço do interesse coletivo.

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 auto-consciência. 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 multmédia 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 anônimos) 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 (com são exemplo: *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 o Serviço Público** 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, **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.

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.

Robinson, M. (2015). *From old public administration to the new public service*. Global Centre for Public Service Excellence, UNDP.

Strokosch, K., & Osborn, S. (2019). *Literature review on public service reform models*. Co-VAL [770356] Understanding value co-creation in public services for transforming European public administrations. European Commission.

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.

Wilson, R., French, M., Hesselgreaves, H., Lowe, T., & Smith, M. (2024). New development: Relational public services—reform and research agenda. *Public Money & Management*, 44(6), 553-558.

Anexo 1

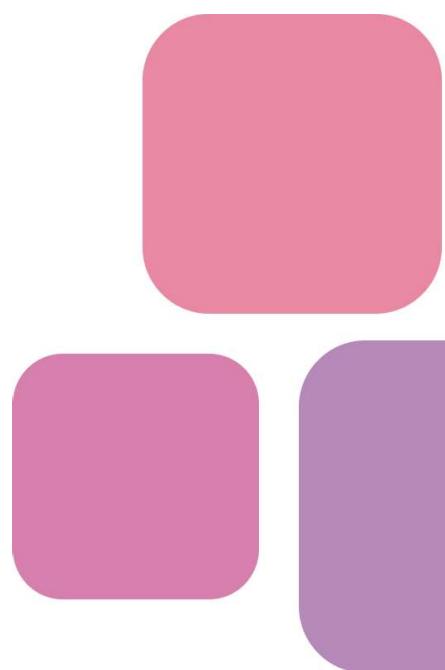
Lista de Comportamentos e respetivas UF_C



	Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Ética e Valores (EV)	1	Atua em conformidade com os princípios éticos da AP e com as normas e procedimentos definidos para o exercício da sua atividade.	OSP_UFC_EV1
	2	Verifica o cumprimento dos princípios éticos da AP no exercício da sua atividade, em defesa do interesse público.	OSP_UFC_EV2
	3	Previne situações contrárias ou de ameaça ao cumprimento dos princípios éticos da AP, no exercício da sua atividade.	OSP_UFC_EV3
	4	Serve de exemplo e encoraja os outros para o cumprimento de padrões elevados de conduta ética.	OSP_UFC_EV4
	5	Define e ou assegura as normas e os procedimentos para garantir padrões elevados de conduta ética na Organização, consistentes com os princípios e valores da AP.	OSP_UFC_EV5
Compromisso (C)	1	Identifica as práticas alinhadas com o interesse público e atua em conformidade.	OSP_UFC_C1
	2	Atua de forma alinhada com o interesse público, sinalizando situações de não conformidade.	OSP_UFC_C2
	3	Prioriza o interesse público em toda a sua ação, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos e das entidades.	OSP_UFC_C3
	4	Garante o compromisso com o interesse público nas suas ações e na coordenação das atividades dos outros.	OSP_UFC_C4
	5	Desenvolve, propõe e controla o alinhamento organizacional com os pressupostos do interesse público.	OSP_UFC_C5
Conduta Pessoal (CP)	1	Mostra-se atento e respeitador do outro no exercício da sua atividade, garantindo o interesse público.	OSP_UFC_CP1
	2	Esclarece os problemas, as expectativas e necessidades do outro, nos termos e no limite da Lei.	OSP_UFC_CP2
	3	Atua com prontidão e disponibilidade na resposta às necessidades do outro, garantindo o interesse público.	OSP_UFC_CP3
	4	Serve de exemplo e encoraja os outros a adotar uma conduta que responda às expectativas do serviço público.	OSP_UFC_CP4
	5	Gere as atividades de equipas, unidade(s) orgânica(s) ou entidade, garantindo um padrão de conduta organizacional consistente com a missão da AP.	OSP_UFC_CP5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados



Unidades Formativas (UF)

**Percorso Formativo
Estruturado
AO**

OSP_UFE_AO

OSP_UFC_EV1

OSP_UFC_C2

OSP_UFC_CP1

**Percorso Formativo
Estruturado
AT**

OSP_UFE_AO

OSP_UFC_EV2

OSP_UFC_C3

OSP_UFC_CP3

**Percorso Formativo
Estruturado
TS**

OSP_UFE_AO

OSP_UFC_EV3

OSP_UFC_C4

OSP_UFC_CP3

Referencial de Formação

Competência Transversal Nuclear

Orientação para a Colaboração



Equipa técnica (INA, I. P.)

Cristina Pereira Nunes

Vanina Marcelino

Especialista do conteúdo

Álvaro Cidrais



Índice

1. Enquadramento.....	42
1.1. Princípios orientadores	44
1.2. Finalidades.....	45
1.3. Identificação e contextualização da competência	46
1.4. Áreas de Educação e Formação	49
1.5. Destinatários	49
1.6. Modalidade	49
2. Estrutura Curricular	50
2.1. Oferta formativa.....	52
2.2. Componentes formativos.....	54
2.2.1. Objetivos	54
2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência	56
2.2.3. Conteúdos	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	69
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 **Orientação para a Colaboração** 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 Colaboração** 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 Colaboração**, estabelecida nos documentos regulamentares e alinhada com os va-

lores, 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 Colaboração**, 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 Colaboração 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 Colaboração**, 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 Colaboração 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 Colaboração**, 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 Colaboração (OC)

Definição

Estabelecer relações efetivas com os seus interlocutores, contribuir para uma rede relacional colaborativa e promover um clima de bem-estar para alcançar objetivos comuns.

Tipologia

Transversal nuclear.

É transversal a todas as carreiras e cargos, passível de ser demonstrada em contextos diferentes e traduz a visão, os valores e a cultura da AP, num contexto presente e prospetivo.

Áreas de enquadramento da competência

Pessoas

Relação com as outras competências

A OC é uma das competências, juntamente com a Orientação para o Serviço Público (OSP), a Orientação para os Resultados (OR) e a Orientação para a Mudança e Inovação (OMI), considerada necessária para o desempenho de qualquer função na Administração Pública, pelo que deve ser evidenciada por todo e qualquer trabalhador em funções públicas com vista a um desempenho bem-sucedido e integrado na cultura e visão da AP.

Componentes

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

Relacionamento

Clima de bem-estar

Objetivos comuns

Comportamentos

No quadro que se segue identificam-se os comportamentos que operacionalizam a competência Orientação para a Colaboração, 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

	Relacionamento (R)	Clima de bem-estar (CBE)	Objetivos comuns (OC)
Níveis de exigência dos componentes		Comportamentos	
1	Relaciona-se com urbanidade e cordialidade com os interlocutores.	Transmite a sua opinião e revela disponibilidade para ouvir e compreender a opinião dos outros.	Apresenta contributos para os objetivos comuns.
2	Estabelece de forma proativa relações de trabalho colaborativas.	Reconhece a contribuição dos outros.	Coloca em primeiro plano os objetivos da equipa ou da Organização, estimulando a colaboração.
3	Partilha informações, conhecimentos, práticas e recursos e promove a troca de ideias nas suas relações de trabalho.	Atua de forma a promover o espírito de equipa, prevendo o conflito.	Assume os objetivos comuns partilhando tarefas, atividades e responsabilidades.
4	Dinamiza redes de trabalho colaborativas entre pessoas, setores e serviços.	Estabelece uma rede facilitadora de comunicação e contribui para que as equipas se sintam valorizadas.	Garante que os membros do grupo se comprometem com a concretização dos objetivos comuns.
5	Cria oportunidades de colaboração ou parceria entre pessoas, setores, serviços e/ou instituições.	Proporciona os recursos, ferramentas e apoio necessários à colaboração e cooperação, criando sistemas de reconhecimento dos contributos para os resultados coletivos.	Define metas partilhadas e realistas e o processo colaborativo para as alcançar.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a aquisição e a manifestação do(s) nível(es) 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 recombináveis 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
OC_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
OC_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
OC_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 revisitar 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 **Relacionamento, Clima de Bem-Estar e Objetivos Comuns**, 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(es) anterior(es).

	Nível	Unidades Formativas (UF)
Relacionamento (R)	Nível 1	OC_UFC_R1
	Nível 2	OC_UFC_R2
	Nível 3	OC_UFC_R3
	Nível 4	OC_UFC_R4
	Nível 5	OC_UFC_R5
Clima de bem-estar (CBE)	Nível 1	OC_UFC_CBE1
	Nível 2	OC_UFC_CBE2
	Nível 3	OC_UFC_CBE3
	Nível 4	OC_UFC_CBE4
	Nível 5	OC_UFC_CBE5
Objetivos comuns (OC)	Nível 1	OC_UFC_OC1
	Nível 2	OC_UFC_OC2
	Nível 3	OC_UFC_OC3
	Nível 4	OC_UFC_OC4
	Nível 5	OC_UFC_OC5

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)	OC_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	OC_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	OC_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	15 UF_C	15	15
Total			18	27

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percorso 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.

Percorso 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 Colaboração, 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 Colaboração**, promovendo a aplicação de práticas colaborativas que contribuam para a construção de um clima organizacional positivo, a definição de objetivos comuns e o sucesso das equipas na Administração Pública.

Objetivos específicos de aprendizagem

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

Promover a compreensão da relevância da colaboração no contexto da Administração Pública:

- ❖ Identificar como as mudanças em contexto global e no trabalho podem ser promotoras da necessidade da Orientação para a Colaboração.
- ❖ Comparar a colaboração com cooperação, a individualização e a competição, avaliando as vantagens e desvantagens de cada abordagem.

Promover a integração de estratégias colaborativas nas ações quotidianas:

- ❖ Identificar as principais condições para a colaboração e propor estratégias para superar dificuldades e bloqueios.
- ❖ Identificar oportunidades, condições e riscos que afetam a colaboração em contextos organizacionais e analisar as suas implicações.

Fomentar relações positivas e clima de bem-estar:

- ❖ Aplicar princípios e fundamentos na experimentação de práticas que promovam relacionamentos colaborativos eficazes.
- ❖ Promover a construção de um clima organizacional positivo, baseado na colaboração e cooperação.

Promover a colaboração na Administração Pública:

- ❖ Aplicar estratégias para a construção de objetivos comuns, promovendo consensos, a definição de estratégias e a execução partilhada e democrática.
- ❖ Implementar estratégias de colaboração para o sucesso das equipas na Administração Pública.
- ❖ Identificar exemplos de boas práticas e oportunidades de implementação.

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 4
Colaborante Procura ativa pelo trabalho com os outros, partilhando objetivos comuns, tarefas e responsabilidades.	Todos
Consensual Valorização e integração de uma ampla gama de perspetivas, mesmo que diferentes das suas posições pessoais.	Todos
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
Flexível Adaptação do seu comportamento a diferentes situações e tipos de pessoas e às suas reações.	Todos
De partilha Orientação para partilhar conhecimentos e informação relevante com os outros.	Todos

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Novos contextos globais e de organização do trabalho	<p>Identificar os novos fenómenos e processos nos contextos globais e de organização do trabalho.</p> <p>Descrever comportamentos e atitudes adaptativas aos novos contextos.</p>	Todos
Conceito de colaboração e a génesis do comportamento colaborativo	<p>Diferenciar os conceitos de colaboração, cooperação e competição.</p> <p>Identificar as condições base para a colaboração.</p>	Todos
Fundamentos sobre ganhos e vantagens individuais e coletivos da colaboração	Implementar ações que valorizem os ganhos individuais e coletivos da colaboração.	Todos
Conceitos e critérios para identificar oportunidades, condições e riscos da colaboração	Identificar oportunidades, riscos e bloqueios à colaboração.	Todos
Princípios e fundamentos para desenvolver relacionamentos colaborativos	Aplicar práticas de construção de relacionamentos colaborativos.	Todos
Fatores e condições essenciais para a promoção de um clima organizacional de bem-estar	Aplicar práticas de construção de um clima organizacional de bem-estar.	Todos
Conceitos e critérios para a definição de objetivos comuns no contexto organizacional.	Aplicar práticas de construção de compromisso comum, de definição de estratégia e de execução partilhada.	Todos
Fundamentos e princípios estratégicos e de liderança que orientam a colaboração em rede	<p>Identificar oportunidades para colaborar em rede.</p> <p>Gerir práticas colaborativas entre equipas para garantir a concretização de objetivos comuns.</p>	A partir do 3
Fundamentos que explicam o valor acrescentado da colaboração na AP	Identificar situações e oportunidades de criação de valor acrescentado pela Colaboração na AP.	A partir do 3

2.2.3. Conteúdos

1. Contextos globais de organização do trabalho;
2. Conceitos de colaboração, cooperação e competição;
3. Práticas e dinâmicas de colaboração;
4. Oportunidades, riscos e bloqueios da colaboração;
5. Relacionamentos colaborativos e democráticos;
6. Clima de bem-estar organizacional;
7. Objetivos comuns e estratégias colaborativas;
8. Redes colaborativas;
9. Colaboração na Administração Pública.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Estabelecer relações efetivas com os seus interlocutores, contribuir para uma rede relacional colaborativa e promover um clima de bem-estar para alcançar objetivos comuns.

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.

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 anônimos) 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 (com são exemplo: *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 Colaboração** 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.

Bowers, J., Parris, D. L., Wang, Q., McRae, D., Guzmán, F., & Bolino, M. (2024, June 28). The new rules of marketing across channels. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2024/06/the-new-rules-of-marketing-across-channels>

Bregman, R. (2020). *Humankind: A hopeful history*. Bloomsbury Publishing. <https://www.bertrand.pt/livro/humankind-rutger-bregman/24781235>

Bruni, L. (2013). *Relational goods: A new tool for an old issue*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Relational-Goods-A-new-tool-for-an-old-issueBruni/58e5dabbf3877feb3716901487bdb721-a23cb92b>

Cameron, K. S., & Winn, B. (2011). Virtuousness in organizations. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (Oxford Library of Psychology). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/978019973461-0.013.0018>

Dutton, J., & Worline, M. (2023, October 24). Four ways to create high-quality connections at work. *Greater Good Magazine*. https://greatergood.berkeley.edu/article/item/four_ways_to_create_high_quality_connections_at_work

Edmondson, A. C. (2023). *Right kind of wrong: The science of failing well*. Atria Books.

Fuks, H., Raposo, A., Gerosa, M. A., Pimental, M., & Lucena, C. (2007). The 3C collaboration model. In *Handbook of research on collaborative learning models and applications* (pp. 395-412). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-59904-000-4.ch097>

Gallo, A. (2022). *Getting along: How to work with anyone*. Harvard Business Review Press.

Hinchcliffe, D. (2024, April 10). Enterprises must now rework their knowledge into AI-ready forms: Vector databases and LLMs. *Digital Transformation*. <https://dionhinchcliffe.com/category/digital-transformation/>

Hinchcliffe, D. (2024, January 18). *A comprehensive guide to the future of work in 2030*. <https://dionhinchcliffe.com/2024/01/18/a-comprehensive-guide-to-the-future-of-work-in-2030/>

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.

OREED. (2023, July 25). *Cooperative vs. collaborative learning: Promoting teamwork and communication in collaborative learning*. https://oreed.org/en/article/cooperative-vs-collaborative-learning#Promoting_Teamwork_and_Communication_in_Collaborative_Learning

Pimentel, M., & Fuks, H. (2012). *Sistemas colaborativos*. <https://sistemascolaborativos.uniriotec.br/>

Portaria nº 214/2024/1, de 20 de setembro. *Diário da República* nº 183 - 1ª série.

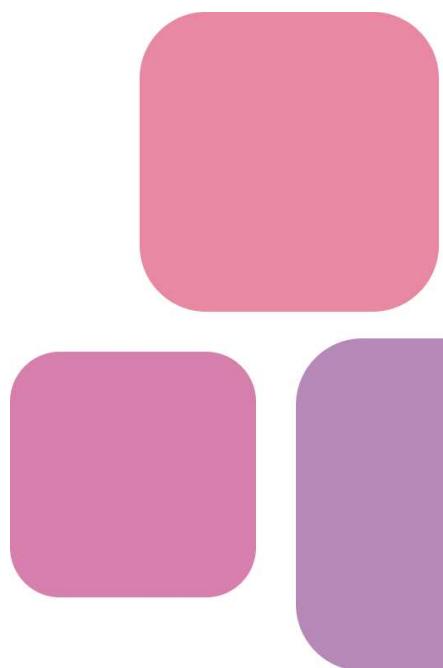
Portaria nº 236/2024/1, de 27 de setembro. *Diário da República* nº 188 - 1ª série.

Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>

Stephens, J. P., Heaphy, E., & Dutton, J. E. (2011). High-quality connections. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (Oxford Library of Psychology). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0018>

Anexo 1

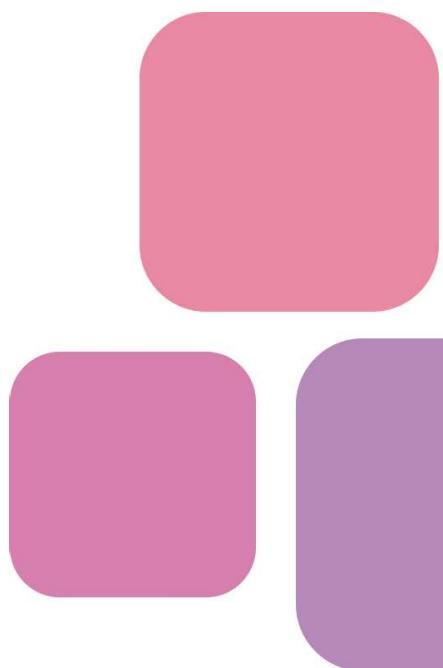
Lista de Comportamentos
e respetivas UF_C



	Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Relacionamento (R)	1	Relaciona-se com urbanidade e cordialidade com os interlocutores.	OC_UFC_R1
	2	Estabelece de forma proativa relações de trabalho colaborativas.	OC_UFC_R2
	3	Partilha informações, conhecimentos, práticas e recursos e promove a troca de ideias nas suas relações de trabalho.	OC_UFC_R3
	4	Dinamiza redes de trabalho colaborativas entre pessoas, setores e serviços.	OC_UFC_R4
	5	Cria oportunidades de colaboração ou parceria entre pessoas, setores, serviços e/ou instituições.	OC_UFC_R5
Clima de Bem-estar (CBE)	1	Transmite a sua opinião e revela disponibilidade para ouvir e compreender a opinião dos outros.	OC_UFC_CBE1
	2	Reconhece a contribuição dos outros.	OC_UFC_CBE2
	3	Atua de forma a promover o espírito de equipa, prevenindo o conflito.	OC_UFC_CBE3
	4	Estabelece uma rede facilitadora de comunicação e contribui para que as equipas se sintam valorizadas.	OC_UFC_CBE4
	5	Proporciona os recursos, ferramentas e apoio necessários à colaboração e cooperação, criando sistemas de reconhecimento dos contributos para os resultados coletivos.	OC_UFC_CBE5
Objetivos Comuns (OC)	1	Apresenta contributos para os objetivos comuns.	OC_UFC_OC1
	2	Coloca em primeiro plano os objetivos da equipa ou da Organização, estimulando a colaboração.	OC_UFC_OC2
	3	Assume os objetivos comuns partilhando tarefas, atividades e responsabilidades.	OC_UFC_OC3
	4	Garante que os membros do grupo se comprometem com a concretização dos objetivos comuns.	OC_UFC_OC4
	5	Define metas partilhadas e realistas e o processo colaborativo para as alcançar.	OC_UFC_OC5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados



Unidades Formativas (UF)

**Percorso Formativo
Estruturado
AO**

OC_UFE_AO

OC_UFC_R2

OC_UFC_CBE2

OC_UFC_OC1

OC_UFE_AT

**Percorso Formativo
Estruturado
AT**

OC_UFC_R3

OC_UFC_CBE3

OC_UFC_OC3

OC_UFE_TS

**Percorso Formativo
Estruturado
TS**

OC_UFC_R3

OC_UFC_CBE4

OC_UFC_OC3

Referencial de Formação

Competência Transversal Nuclear

Orientação para os Resultados



Equipa técnica (INA, I. P.)

Cristina Pereira Nunes

Vanina Marcelino

Especialista do conteúdo

Ricardo Fortes Costa



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
2. Estrutura Curricular	85
2.1. Oferta formativa.....	87
2.2. Componentes formativos.....	89
2.2.1. Objetivos	89
2.2.3. Conteúdos	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	98
5. Avaliação.....	98
5.1. Avaliação nas UF_E.....	99
5.2. Avaliação nas UF_C.....	100
5.3. Certificação.....	101
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 **Orientação para os Resultados** 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 os Resultados** 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 os Resultados**, 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 os Resultados**, 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 os Resultados 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 os Resultados**, 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 os Resultados 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 os Resultados**, 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 os Resultados (OR)

Definição

Focar a ação em objetivos que acrescentam valor para a sociedade e para o cidadão, otimizando a utilização dos recursos, garantindo elevados padrões de qualidade e, no seu todo, a sustentabilidade da atividade da Administração Pública.

Tipologia

Transversal nuclear.

É transversal a todas as carreiras e cargos, passível de ser demonstrada em contextos diferentes e traduz a visão, os valores e a cultura da AP, num contexto presente e prospectivo.

Áreas de enquadramento da competência

Desempenho

Relação com as outras competências

A OR é uma das competências, juntamente com a Orientação para o Serviço Público (OSP), a Orientação para a Colaboração (OC) e a Orientação para a Mudança e Inovação (OMI), considerada necessária para o desempenho de qualquer função na Administração Pública, pelo que deve ser evidenciada por todo e qualquer trabalhador em funções públicas com vista a um desempenho bem-sucedido e integrado na cultura e visão da AP.

Componentes

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

Foco nos resultados

Otimização dos recursos

Qualidade

Comportamentos

No quadro que se segue identificam-se os comportamentos que operacionalizam a competência Orientação para os Resultados, 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

	Foco nos Resultados (FR)	Otimização dos Recursos (OR)	Qualidade (Q)
Níveis de exigência dos componentes		Comportamentos	
1	Atua centrado/a nos objetivos definidos para alcançar resultados.	Utiliza os recursos de trabalho disponíveis de forma sustentável.	Identifica e cumpre os padrões de qualidade estabelecidos, tendo em vista os resultados a alcançar.
2	Identifica e chama a atenção para aspetos que afetem a produtividade e a consecução dos resultados.	Identifica e utiliza, de forma eficiente e justificada, os recursos necessários para concluir tarefas e projetos.	Monitoriza a sua atividade, identificando erros e garantindo os padrões de qualidade do serviço prestado.
3	Ultrapassa obstáculos e dificuldades na persecução dos objetivos, de forma a alcançar os resultados previstos.	Propõe iniciativas de otimização de utilização de recursos entre pessoas e equipas.	Apresenta contributos para a prevenção e correção de falhas e para a melhoria de processos e procedimentos.
4	Monitoriza a sua produtividade e a daqueles que supervisiona ou coordena, propondo os ajustes necessários.	Avalia as necessidades de recursos e gere o que pode ser partilhado, reduzido ou eliminado.	Estabelece e controla os padrões de qualidade a garantir nos resultados a apresentar por si e pelos outros.
5	Estabelece metas ambiciosas, mas realistas, e garante que são postas em prática ações preventivas/corretivas para que os resultados sejam alcançados.	Cria procedimentos e práticas que incentivam a utilização eficiente dos recursos e realiza avaliações periódicas sobre a sustentabilidade das operações.	Concebe metas específicas e mensuráveis para a qualidade, acompanhando o progresso através de métricas e indicadores de desempenho.

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
OR_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
OR_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
OR_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 revisitar 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 **Foco nos Resultados, Otimização dos Recursos e Qualidade**, 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)
Foco nos Resultados (FR)	Nível 1	OR_UFC_FR1
	Nível 2	OR_UFC_FR2
	Nível 3	OR_UFC_FR3
	Nível 4	OR_UFC_FR4
	Nível 5	OR_UFC_FR5
Otimização de Recursos (OR)	Nível 1	OR_UFC_OR1
	Nível 2	OR_UFC_OR2
	Nível 3	OR_UFC_OR3
	Nível 4	OR_UFC_OR4
	Nível 5	OR_UFC_OR5
Qualidade (Q)	Nível 1	OR_UFC_Q1
	Nível 2	OR_UFC_Q2
	Nível 3	OR_UFC_Q3
	Nível 4	OR_UFC_Q4
	Nível 5	OR_UFC_Q5

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)	OR_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	OR_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	OR_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	15 UF_C	15	15
Total			18	27

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percorso 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.

Percorso 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 os Resultados, 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 os Resultados**, promovendo a capacidade de aplicar práticas sustentáveis que melhorem processos operacionais e aumentem a eficiência organizacional.

Objetivos específicos de aprendizagem

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

Promover a compreensão da importância da Orientação para os Resultados:

- ❖ Caracterizar o conceito de orientação para resultados na Administração Pública.
- ❖ Identificar a importância da definição e alinhamento de objetivos que agreguem valor social e institucional.

Promover a definição de objetivos estratégicos, com foco nos resultados, alinhados aos valores e princípios da Administração Pública:

- ❖ Estabelecer e comunicar objetivos mensuráveis que promovam a eficácia dos serviços.
- ❖ Aplicar estratégias de gestão por objetivos para a resolução de problemas e concretização de resultados.

Promover práticas sustentáveis e eficientes que maximizem resultados e impactos positivos:

- ❖ Utilizar recursos de forma eficiente nas atividades diárias.
- ❖ Implementar práticas sustentáveis, através do recurso a metas e métricas de monitorização, garantindo a qualidade e melhoria contínua.

Estimular a análise crítica de dados para avaliação da qualidade, eficácia e eficiência das ações implementadas:

- ❖ Medir e analisar o impacto dos resultados, usando métricas e indicadores para monitorizar o desempenho, avaliar a eficácia das ações e promover ajustes para maximizar o valor público.

2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

Atitudes	Níveis de exigência
Conscienciosa	Todos
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.	
Crítica	A partir do 2
Avaliação da informação, antecipando dificuldades, riscos e potenciais erros.	
Decidida	A partir do 4
Prontidão para tomar decisões de forma firme e determinada, dando resposta célere às situações que o exigem.	
Metódica	Todos
Disposição para desenvolver e organizar a atividade de modo estruturado, seguindo métodos ou processos e planeando as ações.	
Observadora	Todos
Atenção aos detalhes e ao ambiente no sentido de compreender o contexto de atuação.	
Proativa	A partir do 3
Interesse ativo na resolução de problemas e na procura de alternativas e soluções.	
Realizadora	Todos
Foco nos resultados e persistência face a desafios, obstáculos e dificuldades, procurando a concretização de metas, objetivos e tarefas de forma eficaz e determinada.	

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Conceito de orientação para resultados; Valor social e institucional dos objetivos	<p>Identificar e definir objetivos claros e alinhados com o interesse público.</p> <p>Analisar o valor social dos objetivos.</p>	Todos
Conceitos e critérios para a definição de objetivos mensuráveis	Definir e comunicar objetivos claros e mensuráveis.	A partir do 2
Abordagens para a resolução de problemas com base na gestão por objetivos	<p>Aplicar métodos de resolução de problemas orientados para os resultados.</p> <p>Monitorizar o progresso.</p>	A partir do 2
Princípios de gestão eficiente de recursos; Critérios de uso justificado de recursos	<p>Utilizar recursos de forma eficiente e justificada.</p> <p>Desenvolver práticas que assegurem a eficácia na gestão de recursos.</p>	Todos
Conceito de qualidade no serviço público; Métodos de melhoria contínua; Conceitos e princípios para práticas sustentáveis	<p>Estabelecer e monitorizar metas e métricas.</p> <p>Implementar práticas de melhoria contínua.</p> <p>Avaliar e corrigir processos.</p>	Todos
Técnicas de medição de impacto; Indicadores de desempenho; Métodos para análise de eficácia	<p>Medir e analisar resultados com base em métricas.</p> <p>Realizar ajustes para maximizar o impacto público.</p> <p>Avaliar a eficácia das ações.</p>	A partir do 2

2.2.3. Conteúdos

1. Conceitos associados à Orientação para Resultados;
2. Definição e alinhamento de objetivos;
3. Resolução de Problemas;
4. Gestão e otimização de recursos;
5. Qualidade e melhoria contínua;
6. Medição e análise de impacto dos resultados.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Focar a ação em objetivos que acrescentam valor para a sociedade e para o cidadão, otimizando a utilização dos recursos, garantindo elevados padrões de qualidade e, no seu todo, a sustentabilidade da atividade da Administração Pública.

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

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 (com são exemplo: *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 os Resultados** 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.

Caeiro, L. (2018). *Liderar equipas de trabalho: Desafios e boas práticas*. Universidade Católica Editora.

Costa, R. (2023). *Empowerment leadership: Equipas de excelência*. Editora d'Ideias.

Júnior, E. (2020). *Contratação pública sustentável: Definição, razões e meios de efetivação*. Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.

Kallett, M. (2014). *Think smarter: Critical thinking to improve problem-solving and decision-making skills*. Wiley.

Lacerda, C.. (2015). *Gestão da qualidade na administração pública*. Universidade Federal de Mato Grosso.

Nascimento, K., Ribeiro, C., & Santos, L. (2023). Adoção de práticas sustentáveis na gestão pública. *Revista FT*, 27(127).

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.

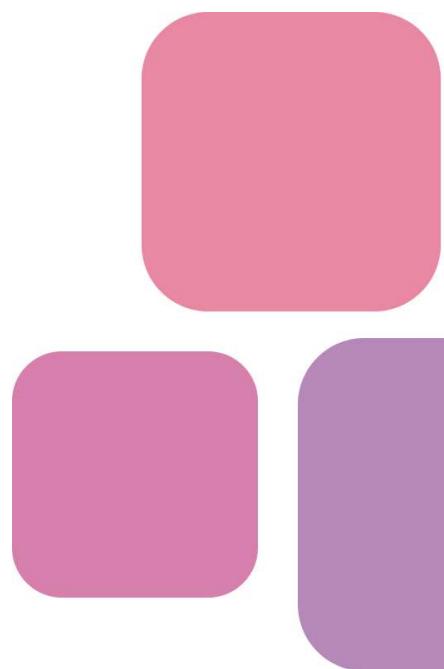
Portaria nº 214/2024/1, de 20 de setembro. *Diário da República* nº 183.- 1ª série.

Portaria nº 236/2024/1, de 27 de setembro. *Diário da República* nº 188. - 1ª série.

Vaz, R. (2006). *Gestão por objetivos e avaliação de desempenho: A administração pública em mudança*. Universidade de Coimbra.

Anexo 1

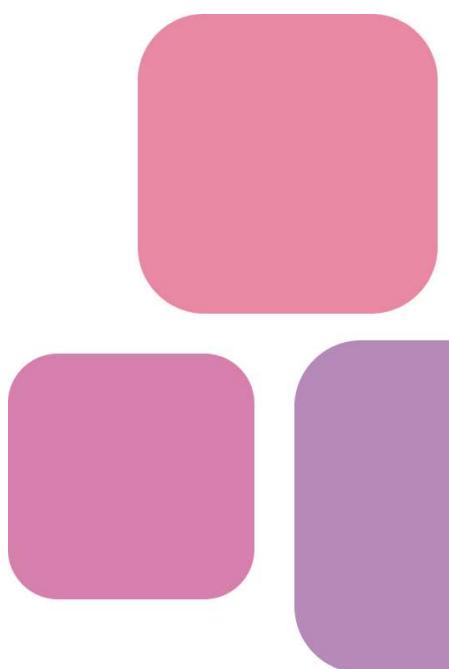
Lista de Comportamentos e respetivas UF_C



	Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Foco nos Resultados (FR)	1	Atua centrado/a nos objetivos definidos para alcançar resultados.	OR_UFC_FR1
	2	Identifica e chama a atenção para aspetos que afetem a produtividade e a consecução dos resultados.	OR_UFC_FR2
	3	Ultrapassa obstáculos e dificuldades na persecução dos objetivos, de forma a alcançar os resultados previstos.	OR_UFC_FR3
	4	Monitoriza a sua produtividade e a daqueles que supervisiona ou coordena, propondo os ajustes necessários.	OR_UFC_FR4
	5	Estabelece metas ambiciosas, mas realistas, e garante que são postas em prática ações preventivas/corretivas para que os resultados sejam alcançados.	OR_UFC_FR5
Otimização de Recursos (OR)	1	Utiliza os recursos de trabalho disponíveis de forma sustentável.	OR_UFC_OR1
	2	Identifica e utiliza, de forma eficiente e justificada, os recursos necessários para concluir tarefas e projetos.	OR_UFC_OR2
	3	Propõe iniciativas de otimização de utilização de recursos entre pessoas e equipas.	OR_UFC_OR3
	4	Avalia as necessidades de recursos e gera o que pode ser partilhado, reduzido ou eliminado.	OR_UFC_OR4
	5	Cria procedimentos e práticas que incentivam a utilização eficiente dos recursos e realiza avaliações periódicas sobre a sustentabilidade das operações.	OR_UFC_OR5
Qualidade (Q)	1	Identifica e cumpre os padrões de qualidade estabelecidos, tendo em vista os resultados a alcançar.	OR_UFC_Q1
	2	Monitoriza a sua atividade, identificando erros e garantindo os padrões de qualidade do serviço prestado.	OR_UFC_Q2
	3	Apresenta contributos para a prevenção e correção de falhas e para a melhoria de processos e procedimentos.	OR_UFC_Q3
	4	Estabelece e controla os padrões de qualidade a garantir nos resultados a apresentar por si e pelos outros.	OR_UFC_Q4
	5	Concebe metas específicas e mensuráveis para a qualidade, acompanhando o progresso através de métricas e indicadores de desempenho.	OR_UFC_Q5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados



Unidades Formativas (UF)

**Percorso Formativo
Estruturado
AO**

OR_UFE_AO

OR_UFC_FR1

OR_UFC_OR1

OR_UFC_Q1

**Percorso Formativo
Estruturado
AT**

OR_UFE_AT

OR_UFC_FR3

OR_UFC_OR2

OR_UFC_Q2

**Percorso Formativo
Estruturado
TS**

OR_UFE_TS

OR_UFC_FR3

OR_UFC_OR4

OR_UFC_Q3

Referencial de Formação

Competência Transversal Nuclear

Orientação para a Mudança e Inovação



Equipa técnica (INA, I. P.)

Cristina Pereira Nunes

Vanina Marcelino

Especialista do conteúdo

Sofia Esteves

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.....	143
Anexo 2: Percursos Formativos Estruturados	145

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 Mudança e Inovação** 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 Mudança e Inovação** 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 Mudança e Inovação**, 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 Mudança e Inovação**, 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 Mudança e Inovação 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 Mudança e Inovação**, 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 Mudança e Inovação 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 Mudança e Inovação**, 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 Mudança e Inovação (OMI)

Definição

Encarar a mudança como uma oportunidade de melhoria e evolução e evidenciar abertura a novas ideias e soluções que permitem uma resposta consequente aos desafios atuais e futuros da Administração Pública (AP).

Tipologia

Transversal nuclear.

É transversal a todas as carreiras e cargos, passível de ser demonstrada em contextos diferentes e traduz a visão, os valores e a cultura da AP, num contexto presente e prospetivo.

Áreas de enquadramento da competência

Desenvolvimento

Relação com as outras competências

A OMI é uma das competências, juntamente com a Orientação para o Serviço Público (OSP), a Orientação para os Resultados (OR) e a Orientação para a Colaboração (OC), considerada necessária para o desempenho de qualquer função na Administração Pública, pelo que deve ser evidenciada por todo e qualquer trabalhador em funções públicas com vista a um desempenho bem-sucedido e integrado na cultura e visão da AP.

Componentes

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

Mudança

Abertura a novas ideias

Soluções

Comportamentos

No quadro que se segue identificam-se os comportamentos que operacionalizam a competência Orientação para a Mudança e Inovação, 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

	Mudança (M)	Abertura a novas ideias (ANI)	Soluções (S)
Níveis de exigência dos componentes	Comportamentos		
1	Reconhece a necessidade de ajustar o seu trabalho em contexto de mudança.	Mostra abertura a novas ideias, tarefas ou instrumentos de trabalho.	Adota soluções de melhoria que impactam nas suas práticas de trabalho.
2	Adapta-se a diferentes situações e mudanças, mantendo uma atitude positiva e otimista.	Adota novas ideias, atividades ou práticas de trabalho.	Identifica soluções para melhorar os serviços, os processos e a organização do trabalho.
3	Identifica necessidades de mudança atuais ou futuras.	Desafia pressupostos, explora e apresenta novas abordagens, no âmbito da sua atividade.	Propõe e coloca em prática soluções para responder a desafios atuais e futuros.
4	Facilita os processos de mudança, explicando as suas causas e benefícios, e apoiando as pessoas envolvidas.	Promove a troca de ideias, estimulando a discussão e apoiando a contribuição dos outros com vista à inovação.	Incentiva e apoia a exploração de novas soluções, com vista à melhoria dos serviços, dos processos e da organização do trabalho.
5	Promove uma cultura de inovação, assegurando a participação e a gestão de processos de mudança.	Cria ambientes de trabalho promotores de novas ideias, estabelecendo parcerias com entidades internas ou externas para a criação de novas abordagens.	Lidera o desenvolvimento e a implementação de novas soluções, considerando riscos, benefícios e garantindo o alinhamento estratégico.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a aquisição e a manifestação do(s) nível(es) 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 recombináveis 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
OMI_UFE_AO	Assistente Operacional (AO)
OMI_UFE_AT	Assistente Técnico (AT)
OMI_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 revisitar 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 **Mudança, Abertura a Novas Ideias e Soluções**, 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)
Mudança (M)	Nível 1	OMI_UFC_M1
	Nível 2	OMI_UFC_M2
	Nível 3	OMI_UFC_M3
	Nível 4	OMI_UFC_M4
	Nível 5	OMI_UFC_M5
Abertura a Novas Ideias (ANI)	Nível 1	OMI_UFC_ANI1
	Nível 2	OMI_UFC_ANI2
	Nível 3	OMI_UFC_ANI3
	Nível 4	OMI_UFC_ANI4
	Nível 5	OMI_UFC_ANI5
Soluções (S)	Nível 1	OMI_UFC_S1
	Nível 2	OMI_UFC_S2
	Nível 3	OMI_UFC_S3
	Nível 4	OMI_UFC_S4
	Nível 5	OMI_UFC_S5

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)	OMI_UFE_AO	1	4
	Assistente Técnico (AT)	OMI_UFE_AT	1	4
	Técnico Superior (TS)	OMI_UFE_TS	1	4
UF_C	AO, AT e TS	15 UF_C	15	15
Total			18	27

São oferecidos **dois percursos** formativos distintos.

Percorso 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.

Percorso 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 Mudança, 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 Mudança e Inovação, 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 integração dos conceitos de mudança e inovação no setor público:

- ❖ Aplicar os conceitos de inovação e mudança de forma adaptada ao contexto específico de trabalho na Administração Pública.
- ❖ Reconhecer a importância da inovação enquanto ferramenta estratégica e da mudança no setor público.

Fortalecer atitudes de curiosidade e abertura à aprendizagem e experimentação contínua:

- ❖ Reconhecer a importância da curiosidade e abertura para a aprendizagem contínua na implementação de práticas de mudança.
- ❖ Aplicar estratégias que promovam uma cultura aberta à experimentação e ao desenvolvimento de novas ideias.

Promover a mudança a partir de oportunidades e ideias para a melhoria de serviços e processos:

- ❖ Identificar oportunidades de mudança que impactem nos serviços e processos.
- ❖ Implementar ideias inovadoras que acrescentem valor aos serviços e processos.

Incentivar ao desenvolvimento de uma cultura de inovação e abertura à mudança:

- ❖ Identificar comportamentos essenciais para a inovação em processos e serviços.
- ❖ Reconhecer a importância da proatividade na proposta e implementação de soluções que respondam a desafios de mudança.
- ❖ Implementar mudanças estratégicas, associadas à promoção de inovação, gerindo resistências.
- ❖ Aplicar estratégias de autorreflexão e análise para a introdução de mudanças e inovação no desempenho.

2.2.2. Recursos pessoais a mobilizar para demonstrar a competência

Atitudes	Níveis de exigência
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
De abertura à mudança Disposição para explorar e considerar novas experiências profissionais e testar novas abordagens e métodos de trabalho.	Todos
Flexível Adaptação do seu comportamento a diferentes situações e tipos de pessoas e às suas reações.	Todos
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

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Processos de mudança e inovação, conceitos e tipologias	<p>Diferenciar o conceito de mudança do conceito de inovação.</p> <p>Explicar as definições de mudança e inovação.</p> <p>Descrever tipologias de mudança e inovação.</p>	Todos
Vantagens, oportunidades e riscos de processos de mudança e inovação	Identificar as vantagens, oportunidades e riscos associados à mudança e à inovação em contexto organizacional.	Todos
Aprendizagem contínua; Novas abordagens de inovação e mudança aplicáveis ao contexto da AP	<p>Identificar novas abordagens aplicáveis ao contexto administrativo.</p> <p>Definir estratégias para garantir abertura à aprendizagem e compromisso com a mudança e a inovação na AP, incorporando práticas de aprendizagem contínua.</p>	Todos
Cultura de experimentação	Implementar estratégias para criar e manter um ambiente aberto à experimentação.	Todos
Princípios para a implementação de estratégias de mudança	<p>Avaliar a implementação de mudanças na organização.</p> <p>Promover práticas de melhoria contínua.</p> <p>Ajustar métodos de trabalho em situações de mudança.</p>	A partir do 3
Recursos para a mudança; Princípios de adaptação de serviços e processos	<p>Desenvolver práticas de adaptação e melhoria.</p> <p>Aplicar estratégias que facilitem mudanças positivas nos serviços públicos.</p> <p>Identificar tecnologias emergentes para apoiar a mudança e inovação.</p>	Todos
Conceito de melhoria contínua; Mudança como melhoria	<p>Aplicar o conceito de melhoria contínua em práticas organizacionais.</p> <p>Monitorizar o impacto das mudanças no contexto de trabalho.</p>	A partir do 2
Conceitos e princípios de inovação nos métodos de trabalho; Fundamentos da proatividade	<p>Identificar soluções inovadoras.</p> <p>Propor adaptações práticas e ágeis, em cenários dinâmicos, para melhorar os serviços públicos.</p>	Todos

Conhecimentos	Capacidades	Níveis de exigência
Conceitos e princípios para liderança em inovação	Definir e apresentar, em contexto de equipa, orientações com foco na inovação.	
	Avaliar riscos e desafios dos processos de mudança e inovação.	
	Aplicar estratégias para ultrapassar ou gerir os riscos associados.	A partir do 3
	Definir métricas para avaliar o impacto das iniciativas de mudança e inovação no alinhamento estratégico.	
	Realizar autoavaliações periódicas.	
	Identificar áreas de melhoria para o desenvolvimento contínuo.	Todos
	Aplicar critérios de desempenho no contexto de mudança e inovação.	

2.2.3. Conteúdo

1. Conceitos de mudança e inovação na Administração Pública;
2. Inovação como ferramenta estratégica;
3. Atitudes de curiosidade e abertura à aprendizagem;
4. Cultura de inovação na Administração Pública;
5. Mudança como oportunidade de melhoria;
6. Adaptação e flexibilidade em situações de mudança;
7. Comportamentos-chave para a inovação e mudança;
8. Proatividade e inovação no trabalho;
9. Liderança e participação em processos de mudança e inovação;
10. Prontidão para a mudança e inovação.

2.2.4. Resultados esperados no desempenho

Encarar a mudança como uma oportunidade de melhoria e evolução e evidenciar abertura a novas ideias e soluções que permitem uma resposta consequente aos desafios atuais e futuros da Administração Pública.

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 anônimos) 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 (com são exemplo: *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 Mudança e Inovação** 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

Andersen, E. (2016, March). Learning to learn. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/03/learning-to-learnv>

Azamela, J., Tang, Z., Owusu, A., Egala, S., & Bruce, E. M. (2022). The impact of institutional creativity and innovation capability on innovation performance of public sector organizations in Ghana. *Sustainability*, 14(3), 1378. <https://doi.org/10.3390/su14031378>

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.

Calm Editorial Team. (2023, April 5). *What is observational learning? Benefits and how it works*. Calm Blog. <https://www.calm.com/blog/observational-learning>

Carvalho, J. F., David, H., Alves, R., & Santos, W. (2021). *Inovações no setor público: Relato de experiências*. <https://doi.org/10.37885/210304046>

Castrillon, C. (2022, June 23). *How to embrace positive thinking at work*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2022/06/23/how-to-embrace-positive-thinking-at-work/>

Deloitte. (n.d.). *Why should government and the public service innovate?* <https://www.deloitte.com/ie/en/Industries/government-public/perspectives/why-should-gov-public-service-innovate.html>

European Institute of Public Administration. (n.d.). *Introducing workplace innovation in the public sector*. <https://www.eipa.eu/blog/introducing-workplace-innovation-in-the-public-sector/>

European Commission. (2013). *Public sector innovation: Towards a new architecture*. https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/42-public_sector_innovation - towards_a_new_architecture.pdf

Faster Capital. (n.d.). *Positive habits: Proactive attitude: Taking charge: The benefits of a proactive attitude in life*. Faster Capital. <https://fastercapital.com/content/Positive-Habits--Proactive-Attitude---Taking-Charge--The-Benefits-of-a-Proactive-Attitude-in-Life.html>

Fast Company Executive Board. (n.d.). *Public sector innovation: With visionary leadership examples*. <https://board.fastcompany.com/blog/public-sector-innovation-visionary-leadership-examples>

Forbes Brasil. (2020, agosto 5). *Resiliência: como pequenas mudanças podem ajudar a levar ao sucesso*. Forbes <https://forbes.com.br/carreira/2020/09/resiliencia-como-pequenas-mudancas-podem-ajudar-a-levar-ao-sucesso/>

Forbes Coaches Council. (2017, May 23). *10 ways to initiate a positive change at work even if you're not the one in charge*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/05/23/10-ways-to-initiate-a-positive-change-at-work-even-if-youre-not-the-one-in-charge/>

Gino, F. (2018). The business case for curiosity. *Harvard Business Review*, 96(5), 48-57.

Gonzalez, R. V. D., & Melo, T. M. de. (2018). Inovação por exploração e exploração do conhecimento: Um estudo empírico do setor automobilístico. *Gestão & Produção*, 25(1), e3899. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3899-17>

Hays. (n.d.). *Adapting to change in the workplace*. Hays. <https://www.hays.com.au/career-advice/career-development/adapting-to-change-how-to-better-handle-change-at-work>

Heerwagen, J., Kelly, K., & Kampschroer, K. (n.d.). *The changing nature of organizations, work, and workplace*. Whole Building Design Guide. <https://www.wbdg.org/resources/changing-nature-organizations-work-and-workplace>

Indeed. (2024, April 18). *How to be flexible at work (with tips and examples)*. Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-be-flexible-at-work>

Indeed. (2024, August 18). *The importance of being proactive*. Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-is-being-proactive-important>

Indeed. (2024, June 28). Steps on being proactive at work. Indeed. <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/being-proactive>

Indeed. (2024, September 13). *Adaptability in the workplace: Benefits and importance*. Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/adaptability-in-the-workplace>

Innovation Procurement. (n.d.). *Mini study 10: Innovation in the public sector*. https://innovationprocurement.org/fileadmin/templates/code/lib/resources/tools/push_resource_file.php?uid=c7375-98d

Kaado, B. (2023, October 24). How to develop a positive attitude in the workplace. *Business News Daily*. <https://www.businessnewsdaily.com/6912-develop-positive-mindset.html>

Leaders Excellence. (2022, June 28). *Innovation and change*. <https://leadersexcellence.com/innovation-and-change/>

Lidman, L. (2022). *Employee-driven innovation in the public sector*. Linköping University. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1745152/FULLTEXT01.pdf>

Mankins, M. (2022, August). In uncertain times, the best strategy is adaptability. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/08/in-uncertain-times-the-best-strategy-is-adaptability>

McCullough, K. (n.d.). *Why is change in the workplace good! A guide for companies*. Karen McCullough. <https://www.karenmccullough.com/change-in-the-workplace-a-guide-for-companies/>

McGrath, R. (n.d.). The power of lifelong learning: How curiosity forges mastery. Medium. <https://medium.com/dear-family/curiosity-is-your-superpower-how-to-become-a-lifelong-learner-8ca5ee-b6fe37>

Moreira, M. F., Guimarães, T. A., & Philippe, J. (2016). Change and innovation: An observable relationship in services? *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(2), 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.03.001>

Nesta. (2014). *Public sector innovation: A framework for action.*

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.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *The innovation imperative: Contributing to productivity, growth and well-being*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264239814-en>

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.

Responsive Classroom. (2019, November 18). *Using observation to enhance learning*. Responsive Classroom. <https://www.responsiveclassroom.org/using-observation-to-enhance-learning/>

Rocha, J. A. O., & Zavale, G. J. B. (2021). Innovation and change in public administration. *Open Journal of Social Sciences*, 9(6), 285-297. <https://doi.org/10.4236/jss.2021.96021>

Santander Open Academy. (2022, setembro 9). *Adaptabilidade, uma competência-chave*. Santander Open Academy. https://www.santanderopenacademy.com/pt_br/blog/adaptabilidade.html

Spyre Group. (n.d.). *Examples of companies with successful innovation strategies*.

<https://www.spyre.group/post/examples-of-companies-with-successful-innovation-strategies>

Strauss, K. (2022, March 10). *How being proactive can help you find meaning at work*. ESSEC Knowledge. <https://knowledge.essec.edu/en/leadership/how-being-proactive-can-help-you-find-meaning-work.html>

Traqq Team. (2024, May 23). *15 effective tips to being proactive at work*. Traqq Blog. <https://traqq.com/blog/how-to-be-proactive/>

TroposLab. (n.d.). *Inovação no setor público: Promovendo melhorias na administração estatal*. <https://troposlab.com/inovacao-no-setor-publico-promovendo-melhorias-na-administracao-estatal/>

University of Bradford. (n.d.). *Adaptability and flexibility*. University of Bradford. <https://www.brad.ac.uk/careers/develop-skills/adapt-flex/>

Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schreurs, B. H. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2009). Does meaning-making help during organizational change? Development and validation of a new scale. *Career Development International*, 14(6), 508-533. <https://doi.org/10.1108/13620430910997277>

Weston, B. (2017, February 7). *10 tips for dealing with change positively in your workplace*. LinkedIn Pulse. <https://www.linkedin.com/pulse/10-tips-dealing-change-positively-your-workplace-ban-weston/>

Wilson, R., French, M., Hesselgreaves, H., Lowe, T., & Smith, M. (2024). New development: Relational public services—reform and research agenda. *Public Money & Management*, 44(6), 553-558.

Anexo 1

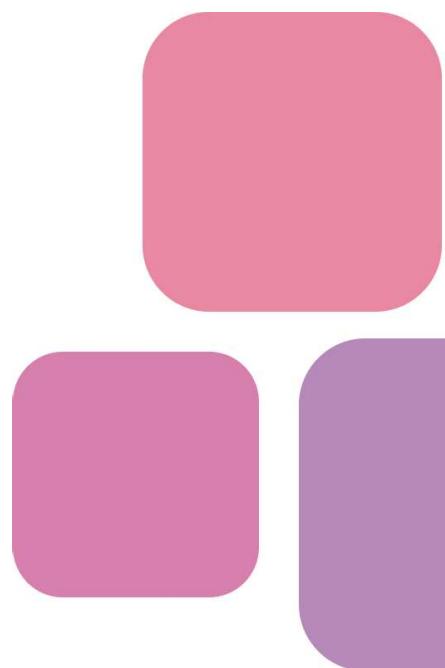
Lista de Comportamentos e respetivas UF_C



Nível	Comportamento	Unidades Formativas (UF)
Mudança (M)	1 Reconhece a necessidade de ajustar o seu trabalho em contexto de mudança.	OMI_UFC_M1
	2 Adapta-se a diferentes situações e mudanças, mantendo uma atitude positiva e otimista.	OMI_UFC_M2
	3 Identifica necessidades de mudança atuais ou futuras.	OMI_UFC_M3
	4 Facilita os processos de mudança, explicando as suas causas e benefícios, e apoioando as pessoas envolvidas.	OMI_UFC_M4
	5 Promove uma cultura de inovação, assegurando a participação e a gestão de processos de mudança.	OMI_UFC_M5
	1 Mostra abertura a novas ideias, tarefas ou instrumentos de trabalho.	OMI_UFC_ANI1
	2 Adota novas ideias, atividades ou práticas de trabalho.	OMI_UFC_ANI2
	3 Desafia pressupostos, explora e apresenta novas abordagens, no âmbito da sua atividade.	OMI_UFC_ANI3
	4 Promove a troca de ideias, estimulando a discussão e apoioando a contribuição dos outros com vista à inovação.	OMI_UFC_ANI4
	5 Cria ambientes de trabalho promotores de novas ideias, estabelecendo parcerias com entidades internas ou externas para a criação de novas abordagens.	OMI_UFC_ANI5
Soluções (S)	1 Adota soluções de melhoria que impactam nas suas práticas de trabalho.	OMI_UFC_S1
	2 Identifica soluções para melhorar os serviços, os processos e a organização do trabalho.	OMI_UFC_S2
	3 Propõe e coloca em prática soluções para responder a desafios atuais e futuros.	OMI_UFC_S3
	4 Incentiva e apoia a exploração de novas soluções, com vista à melhoria dos serviços, dos processos e da organização do trabalho.	OMI_UFC_S4
	5 Lidera o desenvolvimento e a implementação de novas soluções, considerando riscos, benefícios e garantindo o alinhamento estratégico.	OMI_UFC_S5

Anexo 2

Percursos Formativos Estruturados



Unidades Formativas (UF)

**Percorso Formativo
Estruturado
AO**

OMI_UFE_AO

OMI_UFC_M2

OMI_UFC_ANI1

OMI_UFC_S1

OMI_UFE_AT

**Percorso Formativo
Estruturado
AT**

OMI_UFC_M3

OMI_UFC_ANI2

OMI_UFC_S2

OMI_UFE_TS

**Percorso Formativo
Estruturado
TS**

OMI_UFC_M3

OMI_UFC_ANI3

OMI_UFC_S4

