

Referencial

de Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas

2025



Ficha Técnica

Referencial de Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas

Coordenação

Cristina Portela
João Rui Casanova Lourenço

Autores/as

Cecília Cavalheiro
Leonor Salgueiro
Paula Valente

Revisor/a

Ana Cláudia Fernandes

Comissão Técnica de Validação IEPF

Maria da Luz Pessoa e Costa
Carlos Fonseca
Cristina Portela
João Rui Casanova Lourenço

1ª Edição – agosto de 2025

Instituto do Emprego e Formação Profissional

Rua de Xabregas, 52
1949-003 Lisboa
Portugal

Índice

1	PREÂMBULO	5
2	INTRODUÇÃO	7
3	FINALIDADE	8
4	DESTINATÁRIOS	9
5	CONDIÇÕES DE ACESSO	10
	REQUISITOS CIENTÍFICOS	10
	REQUISITOS TÉCNICOS E LOGÍSTICOS	10
6	ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO	12
	FORMAÇÃO A DISTÂNCIA: PRINCIPAIS REQUISITOS E RECOMENDAÇÕES	12
	DIMENSÃO TÉCNICO-ADMINISTRATIVA	13
7	ELENCO MODULAR	15
	UNIDADES DE COMPETÊNCIA (UC) E RESULTADOS DE APRENDIZAGEM	15
	UNIDADES DE COMPETÊNCIA E MÓDULOS DE FORMAÇÃO (MF)	17
	ELEMENTOS ESTRUTURANTES	18
8	ELENCO MODULAR - DESENVOLVIMENTO	21
	ENQUADRAMENTO DO MÓDULO 1 PROPÓSITO PROFISSIONAL	21
	ENQUADRAMENTO DO MÓDULO 2 DINÂMICAS DAS RELAÇÕES COLABORATIVAS	22
	ENQUADRAMENTO DO MÓDULO 3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	23
	ENQUADRAMENTO DO MÓDULO 4 COLABORAR NA MUDANÇA COMO RESPOSTA À COMPLEXIDADE	25
	ENQUADRAMENTO DO MÓDULO 5 CAPACITAÇÃO TÉCNICO-PEDAGÓGICA DO/A FORMADOR/A	26
9	A OPERACIONALIZAÇÃO DO REFERENCIAL DE FORMAÇÃO	28
10	METODOLOGIAS E ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO	30
	ROTEIROS DE ATIVIDADES	30
11	AVALIAÇÃO	32
	AVALIAÇÃO DAS APRENDIZAGENS	32
12	AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO	39
13	PERFIL DO/A FORMADOR/A	41
14	BIBLIOGRAFIA	43
15	LEGISLAÇÃO	44

ANEXOS	45
ANEXO I AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (PARTICIPANTES)	46
ANEXO II AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (FORMADORES/AS)	48
ANEXO III FICHA DE AVALIAÇÃO DOS/AS PARTICIPANTES (FORMADORES/AS)	50
ANEXO IV FICHA DE INSCRIÇÃO	52
ANEXO IV DIAGNÓSTICO.....	53
ANEXO V ROTEIROS DE ATIVIDADES DO CURSO FORMAÇÃO PEDAGÓGICA CONTÍNUA EM COMPETÊNCIAS COLABORATIVAS (EXEMPLO)	56
ANEXO VI FICHA DE DINÂMICA (EXEMPLO)	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modalidades de intervenção formativa	12
Tabela 2 - Matriz de Unidades de Competência	15
Tabela 3 - Matriz de Correspondência entre UC e MF	16
Tabela 4 - Elenco Modular e duração.....	18
Tabela 5 - Matriz de correspondência entre os módulos e as dimensões de análise	19
Tabela 6 - Enquadramento Módulo 1	20
Tabela 7 - Enquadramento Módulo 2	21
Tabela 8 - Enquadramento Módulo 3	23
Tabela 9 - Enquadramento Módulo 4	25
Tabela 10 - Enquadramento Módulo 5	26
Tabela 11 - Sequência modular recomendada.....	27
Tabela 12 - Módulos e Recursos Pedagógicos	28
Tabela 13 - Escala de avaliação	34
Tabela 14 - Escala de avaliação	35
Tabela 15 - Escala Qualitativa por competências e objetivos	35

Índice de Figuras

Figura 1 - Elementos estruturantes.....	17
--	-----------

Lista de Acrónimos e Siglas

AF	Avaliação Final
CAP	Certificado de Aptidão Pedagógica
CCP	Certificado de Competências Pedagógicas
LCMS	<i>Learning Content Management System</i>
LMS	<i>Learning Management System</i>
MF	Módulos de Formação
QEQ	Quadro Europeu de Qualificações
QNQ	Quadro Nacional de Qualificações
RGPD	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
SNQ	Sistema Nacional de Qualificações
TdM	Teoria da Mudança
UC	Unidades de Competência
UFCD	Unidade de Formação de Curta Duração

1 Preâmbulo

“Eu sou porque tu és”. Este poderoso lema da filosofia Ubuntu recorda-nos que a essência das relações humanas reside na interdependência, colaboração e partilha. É com profunda alegria e sentido de missão que nos associamos ao Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) neste percurso formativo, que tem agora um momento muito relevante com a apresentação do Referencial de Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas.

Inspirado pelos valores fundamentais da liderança colaborativa este referencial visa reforçar a qualidade das relações interpessoais e promover a colaboração efetiva entre profissionais e equipas. Acreditamos profundamente que o desenvolvimento sustentável das organizações e sociedades depende, sobretudo, da capacidade de construir confiança mútua e relações sólidas, assentes na empatia, escuta ativa e liderança servidora.

Felicitemos, pois, o Instituto do Emprego e Formação Profissional, pelo seu compromisso com a valorização contínua do capital humano e a melhoria constante dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade, refletido, nesta ocasião, no desenvolvimento deste referencial alinhado com a sua missão. Desta forma, capacita os profissionais para lidarem com os desafios complexos da atualidade, promovendo uma cultura organizacional pautada pela colaboração, confiança, inovação e resiliência.

Este percurso formativo propõe-se a ir além das competências técnicas tradicionais, focando-se em valências essenciais como a escuta ativa, comunicação empática, gestão construtiva de conflitos e liderança colaborativa e servidora. Cada módulo deste referencial evidencia ter sido cuidadosamente desenhado para promover ambientes profissionais saudáveis, sustentados em relações autênticas e eficazes, valorizando o potencial individual e coletivo de cada pessoa.

Tal como o Instituto de Emprego e Formação Profissional evidencia neste Referencial, também nós acreditamos na importância do desenvolvimento integral das pessoas como fundamento para o crescimento sustentável das organizações. Assim, com este referencial, o IEFP pode assumir-se como facilitador de processos formativos inovadores, procurando contribuir ativamente para a criação de ambientes profissionais saudáveis e inspiradores, onde a partilha de conhecimento e a aprendizagem contínua sejam práticas valorizadas e encorajadas.

Cada profissional envolvido neste percurso terá a oportunidade única de aprofundar o seu autoconhecimento e reforçar competências relacionais como a empatia, a escuta ativa, a gestão de conflitos, a comunicação eficaz e a liderança colaborativa. Estas competências são fundamentais para responder eficazmente aos desafios contemporâneos, promovendo não só o desenvolvimento individual, mas também a coesão e eficácia das equipas e organizações.

Neste sentido, congratulamo-nos pela colaboração estabelecida com o IEFP em todo este processo e expressamos o nosso compromisso de continuar a contribuir para processos de mudança organizacional positivos, orientados por valores éticos e humanistas. Este é um convite aberto a todos e todas que desejam aprofundar as suas competências, reconhecer a importância das relações interpessoais e participar na construção de contextos laborais mais humanos, colaborativos e sustentáveis.

Juntos, estaremos a criar um futuro no qual cada indivíduo reconheça a sua singularidade e, simultaneamente, perceba o seu papel essencial na construção de um mundo melhor, mais justo e equilibrado. Que esta formação seja um espaço de crescimento pessoal e coletivo, capaz de gerar impacto positivo nas vidas das pessoas, nas organizações onde trabalham e na sociedade como um todo.

Porque, afinal, só existimos plenamente quando existimos em relação com os outros.

Rui Nunes da Silva – Presidente do Instituto Padre António Vieira

Rui Marques – Academia de Liderança Colaborativa / Relational Lab

2 Introdução

*“Se queres construir um navio,
Não chames as pessoas para recolher madeira,
Nem lhes atribuas tarefas e trabalhos.
Ensina-as antes a desejar a infinita imensidão do oceano.”*

Antoine de Saint-Exupéry

Esta citação de Saint-Exupéry sublinha a importância de inspirar uma visão coletiva que mobilize as pessoas para alcançar objetivos significativos. No contexto organizacional, onde a mudança é constante e a inovação indispensável, a capacidade de trabalhar em conjunto, em prol de um objetivo comum, torna-se essencial.

As competências colaborativas são fundamentais para o desenvolvimento pessoal e organizacional, permitindo que indivíduos e equipas atuem de forma eficaz num ambiente em constante evolução. Estas competências transcendem as capacidades técnicas, englobando habilidades como a comunicação, a gestão de conflitos, a negociação e a resolução de problemas em grupo. Num cenário onde a adaptação e a inovação são vitais, a colaboração eficaz não só impulsiona a produtividade, como também fomenta uma cultura de inovação, essencial para liderar mudanças estratégicas que assegurem a competitividade e a sustentabilidade das organizações a longo prazo.

O **Referencial de Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas** foi concebido para habilitar os/as profissionais a desenvolver as competências necessárias para enfrentar os desafios atuais e futuros. Este referencial não só prepara os/as formadores/as para liderarem transformações dentro das suas organizações, como também reforça a capacidade destas de se adaptarem proativamente a novas realidades e a novos desafios. Ao alinhar os esforços individuais com os objetivos organizacionais, promove-se uma cultura sustentada na colaboração, na inovação e no desenvolvimento contínuo, garantindo que as organizações mantenham a sua relevância num cenário em constante evolução.

3 Finalidade

O **Referencial de Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas** é uma ferramenta essencial e prática para capacitar os/formadores/as na aquisição e aperfeiçoamento de competências colaborativas, essenciais para enfrentar os desafios do ambiente organizacional moderno.

A finalidade deste curso é promover o desenvolvimento de competências que permitam aos/às formadores/as liderar e implementar mudanças estratégicas dentro das suas organizações, enquanto se fortalecem as dinâmicas de colaboração e comunicação entre equipas. O curso visa dotar os/as participantes com as ferramentas necessárias para alinhar os objetivos individuais com os organizacionais, promovendo uma cultura de cooperação, inovação e crescimento contínuo.

Os/as participantes que frequentem a formação desenvolvida de acordo com as orientações deste referencial e que, na avaliação, obtenham aproveitamento, alcançando os objetivos e resultados de aprendizagem propostos, poderão obter o **Certificado de Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas**.

4 Destinatários

A **Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas** destina-se a **todos os agentes que intervêm no processo formativo** e que ambicionam desenvolver competências essenciais para promover a colaboração, a liderança estratégica e a inovação dentro das suas organizações.

Os/as destinatários/as desta formação deverão possuir o Certificado de Competências Pedagógicas (CCP) e demonstrar interesse em aprofundar o seu conhecimento nas áreas de comunicação, gestão de conflitos, trabalho em equipa e desenvolvimento de estratégias colaborativas que impulsionem o crescimento pessoal e organizacional.

5 Condições de acesso

As condições de acesso à **Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas** exigem que os/as candidatos/as reúnam os seguintes requisitos:

Requisitos Científicos

- Qualificação de nível superior ou outra que, legalmente, estiver estabelecida para o acesso ao Certificado de Competências Pedagógicas (CCP);
- Certificado de Competências Pedagógicas (CCP) ou a exceção prevista no n.º 2 do artigo 2º da Portaria n.º 214/2011, de 30 de maio;
- Competências digitais ao nível (i) da capacidade de utilizar as tecnologias digitais, (ii) da capacidade de utilizá-las de uma forma concreta para trabalhar, estudar e para as várias atividades que compõem a vida quotidiana, (iii) da capacidade de avaliar criticamente as tecnologias digitais e (iv) da motivação em participar na cultura digital¹;
- Preferencialmente 100 horas comprovadas de experiência formativa enquanto formador/a (independentemente da área de educação de base).

Requisitos Técnicos e Logísticos

Sem prejuízo dos critérios anteriores, deverão também ter-se em consideração as seguintes condições:

- O acesso a um computador multimédia funcional (com microfone, colunas de som e ligação à internet), se aplicável;

¹ Fonte: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp_en?prefLang=pt&etrans=pt

- O acesso ao sistema de gestão de aprendizagem *Learning Management System* (LMS) e/ou ao sistema de gestão de conteúdo de aprendizagem *Learning Content Management System* (LCMS) no qual o curso é assegurado, se aplicável;
- O conhecimento (inicial) em ferramentas síncronas, de gestão de aprendizagem (LMS) e/ou de gestão de conteúdo (LCMS), como, por exemplo, *Teams*, *Moodle*, ou ferramentas/plataformas similares, se aplicável.

O processo de seleção dos/as candidatos/as à formação, deverá assentar em critérios previamente definidos, relacionados com a salvaguarda da transparência de métodos e da igualdade de oportunidades.

Além dos requisitos especificados anteriormente, deverão, ainda, ser valorizados o interesse, a motivação, a disponibilidade, a facilidade de relacionamento interpessoal e as competências pessoais e sociais (comunicação, autonomia, gestão do tempo, assertividade, capacidade de resolução de problemas, pensamento crítico, trabalho em equipa, espírito empreendedor, iniciativa, criatividade e flexibilidade cognitiva) dos/as candidatos/as.

Por conseguinte, é necessária e de carácter obrigatório a entrega dos seguintes documentos:

- Ficha de inscrição na ação;
- *Curriculum vitae*;
- Certificado de Competências Pedagógicas (CCP);
- Certificado de Habilitações;
- Declaração de cedência de direitos de autor/a.

6 Organização da formação

O **Referencial de Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas** organiza-se em percursos estruturados de forma modular, devendo ser realizado, preferencialmente, em formato misto (*blended-learning*).

Os 4 primeiros módulos deverão ser realizados em formato presencial ou a distância em sessões síncronas e o 5º módulo em formato a distância com sessões síncronas e assíncronas.

Tabela 1 - Modalidades de intervenção formativa

Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas		
Formação Presencial	Formação a Distância em que a componente a distância domina a formação <i>e-learning</i> . As sessões são ministradas através de um sistema informático com suporte da Web (utilizando os recursos e metodologias interativas que a Web oferece para promoção e suporte da formação-aprendizagem)	Formação Mista repartida entre a formação presencial e a formação realizada a distância

Fonte: Referencial de Formação – Formação Pedagógica Inicial de Formadores, IEFP, 2022.

Dependendo da modalidade de intervenção formativa, a dimensão dos grupos deve ser:

- entre 12 e 18 participantes na formação presencial;
- entre 12 e 18 participantes na formação a distância e na formação mista.

Por questões pedagógicas a ação de formação deverá ser assegurada por uma dupla de formadores/as devidamente certificados/as e cujo *curricula* se adequem à formação no seu todo.

Formação a distância: principais requisitos e recomendações

Para a concretização deste referencial em *b-learning*, nomeadamente para os módulos realizados com recurso a plataformas colaborativas, de gestão de aprendizagem e de

gestão de conteúdos de aprendizagem, é necessária uma preocupação extra com o planeamento da formação.

Assim, deverá ser disponibilizado aos/às participantes:

- Manual de apoio/tutorial sobre a plataforma colaborativa e/ou o sistema de gestão de aprendizagem e/ou o sistema de gestão de conteúdos de aprendizagem (por exemplo, o *Teams*) onde se desenvolverá a formação;
- Experimentação prévia ao início do curso, por parte dos/as participantes, das funcionalidades das plataformas onde decorra a formação;
- Guia para os/as participantes [e outro para formadores/as] onde deverá constar a identificação da equipa pedagógica, as suas funções e contactos, a equipa de *helpdesk* para resolução de problemas técnicos e forma de contacto, bem como o papel da tutoria e o desenvolvimento do curso em termos de comunicação/dinamização.

A estrutura adotada para o desenvolvimento da formação a distância deve ainda contemplar como requisitos obrigatórios:

- Realização de sessões exclusivamente síncronas nos 4 primeiros módulos;
- Realização de uma sessão síncrona no 5º módulo, sendo recomendável que o/a formador/a seja mediador/a e impulsionador/a do processo de debate *online*, promovendo a interação entre todos os/as participantes;
- Abertura de fóruns temáticos, de esclarecimento de dúvidas, de apoio técnico, entre outros, no primeiro dia da formação;
- Inclusão de um/a tutor/a *online* na equipa pedagógica, que responda às dúvidas de carácter técnico-administrativo e reencaminhe as dúvidas pedagógicas para o/a formador/a do módulo, sempre que necessário.

Dimensão Técnico-Administrativa

Na dimensão técnico-administrativa das ações de formação, devem ser cumpridas as obrigações previstas na Portaria nº 851/2010, de 6 de Setembro, alterada e republicada pela Portaria nº 208/2013, de 26 de Junho, que regulamenta o Sistema de

Certificação de Entidades Formadoras, nomeadamente, os requisitos de estrutura e organização internas e os requisitos relacionados com os processos formativos, de acordo com o Guia do Sistema de Certificação de Entidades Formadoras da DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, versão 1. 17, de 2017.

7 Elenco Modular

O elenco modular do curso de **Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas** foi delineado tendo em conta a importância formativa de três pilares fundamentais para esta abordagem específica, a saber:

- Relação Competências/Módulos;
- Organização Modular;
- Estrutura do Curso.

Unidades de Competência (UC) e Resultados de Aprendizagem

As orientações conceptuais previstas no Quadro Europeu de Qualificações (QEQ) e no Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) recomendam que todas as qualificações produzidas no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) sejam organizadas em resultados de aprendizagem.

Os resultados de aprendizagem definem-se como aquilo que uma pessoa conhece, compreende e é capaz de realizar ao concluir um processo de aprendizagem. Estes são descritos em termos de conhecimentos, competências e atitudes. Cada UC é, então, formada por uma agregação lógica destes resultados de aprendizagem, que pode ser avaliada e validada de forma independente.

Além da aquisição das competências transversais relacionadas à formação e às aptidões digitais, terão oportunidade de trabalhar níveis inteligência emocional, de clarificar quem são e qual o seu propósito de vida profissional. Desenvolverão também competências relacionais e um entendimento profundo sobre os fatores críticos de sucesso à liderança e intervenção colaborativas. Treinarão competências de análise e construção de planos de ação, através de exercícios práticos sob a Teoria da Mudança em que se definem as estratégias e metodologias a considerar em abordagens de colaboração, como resposta à complexidade dos desafios atuais da organização.

Adicionalmente, desenvolverão competências de utilização de metodologias inovadoras de formação e de dinâmicas de participação e integração coletiva de conteúdos.

A matriz de competências do curso **Competências Colaborativas** é constituída por **5 unidades**, conforme espelhado na Tabela 2:

Tabela 2 - Matriz de Unidades de Competência

Unidades de Competência
UC1 Consciencializar e clarificar o propósito de vida profissional
UC2 Conhecer e integrar as dimensões das relações colaborativas
UC3 Identificar e gerir os fatores críticos de sucesso
UC4 Capacitar para a colaboração como resposta à complexidade.
UC5 Ministras as dinâmicas formativas de acordo com o modelo e conteúdos definidos

Estas UC irão possibilitar ao/à participante a obtenção dos seguintes **resultados de aprendizagem**:

- (Re)direcionar o propósito de vida profissional em ordem a um melhor desempenho;
- Reforçar a atenção individual à qualidade das relações estabelecidas/a estabelecer, para uma abordagem humanista e colaborativa;
- Dominar os fatores críticos das abordagens colaborativas, em ordem à minimização daqueles que podem produzir efeitos negativos;
- Gerir eficazmente as dinâmicas de grupo, incentivando a colaboração e o envolvimento ativo dos/as participantes, de forma a otimizar a interação construtiva e o compromisso com o processo formativo;
- Saber efetuar exercícios práticos de análise e elaboração de planos de atuação para a superação de desafios mais complexos;
- Dominar os conteúdos, as dinâmicas e os instrumentos digitais de suporte às sessões formativas;

- Contribuir para a avaliação e eventuais ajustamentos ao planeamento da formação, tendo em conta as avaliações formativas recolhidas, com o intuito de aperfeiçoar de forma contínua a eficiência e a relevância do processo formativo;
- Avaliar o progresso dos/as participantes e o impacto da formação, utilizando métodos de avaliação alinhados com as especificidades e objetivos do curso, para assegurar a eficácia do processo formativo.

Unidades de Competência e Módulos de Formação (MF)

A organização do curso de **Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas**, resulta da correlação entre as competências a desenvolver, traduzidas em termos de resultados da aprendizagem, e os conteúdos temáticos e objetivos de aprendizagem descritos nos módulos formativos associados. Desta forma, estabelece-se uma relação direta e inequívoca entre os resultados esperados e as aprendizagens a realizar. A aplicação da correspondência entre UC e MF permite que a obtenção da certificação possa ser feita de modo flexível, capitalizável, módulo a módulo, pela via da formação. A referida correspondência encontra-se organizada de acordo com a seguinte matriz:

Tabela 3 - Matriz de Correspondência entre UC e MF

Unidade de Competência	Módulo de Formação
UC1 Consciencializar e clarificar o propósito de vida profissional	MF1 Propósito profissional
UC2 Conhecer e integrar as dimensões das relações colaborativas	MF2 Dinâmicas das Relações Colaborativas
UC3 Identificar e gerir os fatores críticos de sucesso	MF3 Fatores Críticos de Sucesso
UC4 Capacitar para a colaboração como resposta à complexidade.	MF4 Colaboração na Mudança como Resposta à Complexidade
UC5 Ministras as dinâmicas formativas de acordo com o modelo e conteúdos definidos	MF5 Capacitação técnico-pedagógica do/a formador/a

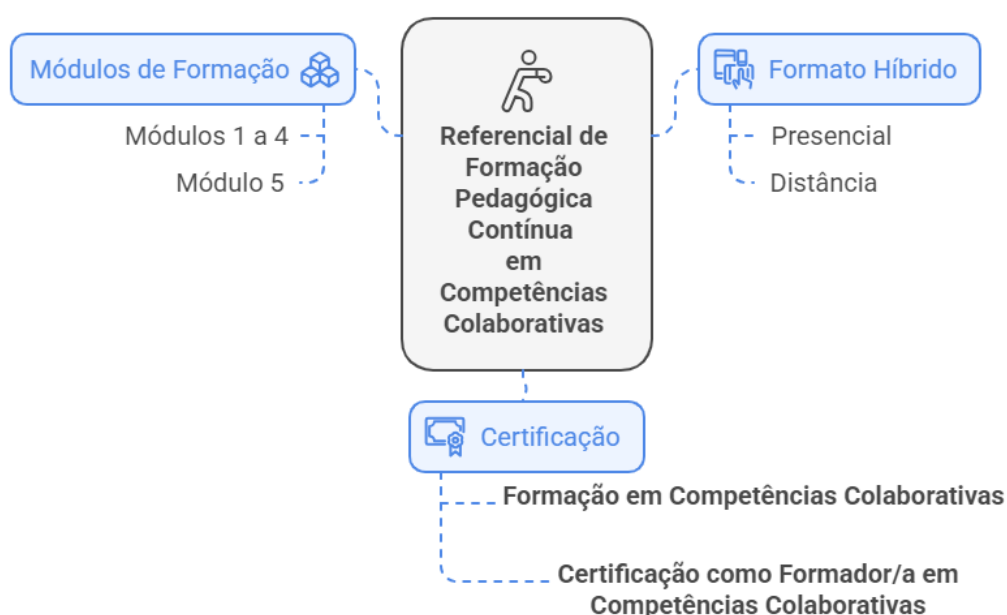
Para a obtenção da certificação na Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas, os/as participantes terão de **concluir com aproveitamento todos os módulos** formativos previstos no presente referencial.

Elementos estruturantes

O **Referencial de Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas** está estruturado em **5 módulos** de formação, com uma duração total de **60 horas**. O curso foi desenhado com uma abordagem construtivista e será realizado num formato híbrido de forma a melhor se adaptar às características e circunstâncias do universo de participantes. Os 4 primeiros módulos podem ocorrer em regime presencial ou a distância, facilitando a aprendizagem dos conteúdos e a partilha de experiências entre participantes num total de 50 horas. O 5º módulo, foca-se na capacitação para o exercício da função de formador/a, decorre em formato a distância, com períodos síncronos e assíncronos, num total de 10 horas.

Importa sublinhar que este referencial está pensado numa lógica de flexibilidade modular, permitindo que os 4 primeiros módulos constituam, em si mesmos, um percurso formativo designado “Formação em Competências Colaborativas”. O último módulo poderá estar disponível para quem pretenda obter a certificação como formador/a em Competências Colaborativas, a ser ministrado autonomamente a quem tenha concluído com aproveitamento a formação em Academia de Liderança Colaborativa, em Cultura Colaborativa ou Competências Colaborativas para o Desenvolvimento Pessoal e Organizacional.

Figura 1 - Elementos estruturantes



Os módulos estão compostos segundo as competências a desenvolver e os conteúdos estruturantes. Este percurso formativo deverá ser realizado num período máximo de 6 meses, desde que o/a participante inicia o primeiro módulo de formação. A referida correspondência encontra-se organizada de acordo com a Tabela 4 que apresenta o elenco modular composto pelos MF e a respetiva duração.

Módulos	Duração
MF1 Propósito profissional	10h
MF2 Dinâmicas das Relações Colaborativas	20h
MF3 Fatores Críticos de Sucesso	10h
MF4 Colaboração na Mudança como Resposta à Complexidade	10h
MF5 Capacitação técnico-pedagógica do/a formador/a	10h

Tabela 4 - Elenco Modular e duração

A estrutura programática do referencial de formação foi concebida tendo em consideração as dimensões, definidas na Portaria nº 214/2011, de 30 de maio:

- **Pedagógica**, que integra módulos orientados para o aperfeiçoamento, o aprofundamento ou a diversificação das competências previstas no perfil de formador/a, em função dos seus contextos de intervenção, podendo abranger também a reflexão crítica e o reforço das competências adquiridas nas dimensões organizacional, prática, deontológica e ética do curso de formação pedagógica inicial;
- **Científica e ou tecnológica**, que inclui módulos que visam garantir uma permanente atualização do/a formador/a, na sua área específica de intervenção;
- **Estudo ou investigação operacional**, que contempla módulos dirigidos à análise, pesquisa e otimização de referenciais, modelos, processos e métodos de

formação, garantindo a sua transferibilidade ou aplicação em diferentes situações, com especial enfoque na aprendizagem em contexto de trabalho.

A Tabela 5 apresenta a **matriz de correspondência** entre os **MF** e as **dimensões de análise**.

Tabela 5 - Matriz de correspondência entre os módulos e as dimensões de análise

Módulos de Formação	Dimensões de análise		
	Pedagógica	Científica e/ou tecnológica	Estudo ou investigação operacional
MF1 Propósito profissional	✓	✓	✓
MF2 Dinâmicas das Relações Colaborativas	✓	✓	✓
MF3 Fatores Críticos de Sucesso	✓	✓	✓
MF4 Colaboração na Mudança como Resposta à Complexidade	✓	✓	✓
MF5 Capacitação técnico-pedagógica do/a formador/a	✓	✓	✓

8 Elenco Modular - Desenvolvimento

Enquadramento do Módulo 1 | Propósito Profissional

O **Módulo 1** visa apresentar aos/às participantes condições introspectivas de reflexão e capacitação sobre conceitos que, embora conhecidos, como o Autoconhecimento, a Autoconfiança e a Resiliência, são basilares para a desconstrução de alguns estereótipos existentes na sociedade atual e que necessitam revisitação à luz do paradigma da Colaboração como resposta à complexidade dos desafios em presença.

Os conteúdos programáticos são sustentados em referenciais teóricos sob a perspetiva das Neurociências e da Inteligência Emocional, para que os participantes possam compreender a complexidade dos processos associados à liderança de si próprios e às dinâmicas subjacentes.

Tabela 6 - Enquadramento Módulo 1

Módulo 1 Propósito Profissional - 10h	
Conteúdos Temáticos	Objetivos de Aprendizagem
Autoconhecimento	Saber reconhecer a sua identidade (liderança de si próprio) e as dinâmicas de funcionamento pessoal e gestão socio-emocional, reconhecendo as suas potencialidades e fragilidades, para uma melhor atuação em contextos de complexidade; Aumentar a consciência e o alinhamento com o sentido e propósito da vida pessoal e profissional.
Autoconfiança	Sensibilizar para o papel de cada um/a na geração de dinâmicas de confiança; Conhecer estratégias e desenvolver competências para que, a partir das forças individuais, confiar de forma realista e ser confiável e, sentir-se capaz de atingir os objetivos a que se propõe.

Os níveis da minha Resiliência	<p>Promover a reflexão acerca da perseverança e persistência, de forma a aumentar a consciência sobre a superação de desafios e obstáculos pessoais, conferindo energia, foco e confiança num plano de ação e num processo de mudança;</p> <p>Potenciar o reconhecimento de capacidades específicas de resiliência, a partir de oportunidades e aprendizagens que advieram de situações desafiantes;</p> <p>Sensibilizar para o reconhecimento e aceitação da fragilidade e imperfeição, através da filosofia <i>Kintsugi</i>.</p>
---------------------------------------	--

Enquadramento do Módulo 2 | Dinâmicas das Relações Colaborativas

O **Módulo 2** destina-se a proporcionar aos/às participantes a possibilidade de aquisição de competências relacionais, através do desenvolvimento de um conhecimento aprofundado sobre Empatia, Serviço, Liderança e Comunicação. Como a existência de uma colaboração efetiva só se concretiza quando existe uma relação entre os vários intervenientes dessa atividade colaborativa, importa que os/as participantes possam adquirir conhecimentos e refletir sobre a sua capacidade de empatia enquanto componente emocional e cognitiva de relacionamento com o outro, sobre o serviço como dimensão que dá sentido e propósito à vida, sobre a liderança enquanto serviço ao outro e sobre a importância da comunicação no estabelecimento de relações estáveis e profícuas.

Tabela 7 - Enquadramento Módulo 2

Módulo 2 Dinâmicas das Relações Colaborativas - 20h	
Conteúdos Temáticos	Objetivos de Aprendizagem
Empatia e Serviço: A relação do Servidor Público	<p>Compreender a empatia como conceito multidimensional.</p> <p>Promover a capacidade de escuta ativa e empática.</p> <p>Aumentar a consciência e reflexão sobre padrões emocionais que geram conflitos na comunicação.</p> <p>Compreender o serviço e a liderança como um paradoxo que se interliga com o respeito pela dignidade humana.</p>

	Aprofundar a noção de serviço como dimensão essencial ao sentido e ao propósito de vida.
A liderança colaborativa	<p>Aprofundar o conhecimento em torno da liderança colaborativa e servidora, distinguindo-a de outros tipos de liderança na abordagem a problemas complexos.</p> <p>Promover a autorreflexão em torno das competências de liderança.</p>
Desenvolver a Arte de Comunicar	<p>Compreender a Comunicação como um fator essencial ao sucesso de uma relação de colaboração.</p> <p>Aprofundar o conceito de Comunicação como uma relação bidirecional, passível de ser influenciada por vários fatores.</p> <p>Clarificar os fatores que bloqueiam e que facilitam os processos de comunicação.</p> <p>Aumentar a consciência da importância das dimensões da Escuta e da Atenção para o sucesso dos processos de comunicação.</p>

Enquadramento do Módulo 3 | Fatores Críticos de Sucesso

O **Módulo 3** propõe-se a capacitar os/as participantes sobre os fatores mais críticos de sucesso, no desempenho das competências colaborativas, nomeadamente os que se relacionam com a participação, a avaliação e a confiança.

Este Módulo sugere a reflexão em torno da importância da Participação das partes interessadas para o sucesso de cada processo colaborativo. Sendo esta uma das dimensões mais essenciais, é preciso deter uma estratégia pragmática e realista sobre quem envolver, como envolver e quando envolver, passando pela participação interinstitucional, à participação cívica e naturalmente à mediação de conflitos inerentes ao relacionamento entre as partes.

No tema da Avaliação, a opção metodológica assenta na sensibilização para a sua importância, em processos de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional,

pretendendo desmistificar alguns receios que lhe estão associados, identificando modelos, princípios e algumas formas de avaliação em ciclo de projeto.

A Confiança surge como o “oxigênio” da colaboração, pois é o fator que potencia, ou não, os restantes, pois, caso não exista, inviabiliza todo o processo colaborativo. Neste módulo sugere-se uma aproximação ao conceito da confiança, procurando defini-lo pela positiva (o que é) e pela negativa (o que não é), evitando apelar a conceitos extremados de confiança exagerada (cega) ou inexistente (desconfiança), e orientando os/as participantes para uma confiança equilibrada.

Estes três fatores críticos integram a Participação como base da democracia, a Avaliação como um percurso constante de desenvolvimento ao longo da vida e a Confiança como a pedra basilar de qualquer processo colaborativo.

Tabela 8 - Enquadramento Módulo 3

Módulo 3 Fatores Críticos de Sucesso - 10h	
Conteúdos Temáticos	Objetivos de Aprendizagem
A Participação como base da Democracia	<p>Aprofundar as características de um processo participativo e os pressupostos de participação efetiva nas suas dimensões de eficácia, afetiva e eficiente.</p> <p>Integrar um roteiro de orientação para a promoção da participação na colaboração interinstitucional.</p> <p>Promover a dimensão da participação cívica, como base da democracia, os desafios e bloqueios que lhe são inerentes e de como ultrapassá-los.</p> <p>Aprofundar o desenvolvimento de competências de negociação na gestão de conflitos inerentes à participação de várias partes interessadas, num processo colaborativo.</p>
Avaliar para melhorar	<p>Integrar o conceito de avaliação e a sua conotação positiva associada à aprendizagem contínua e melhoria.</p> <p>Promover a reflexão acerca do conceito de valor, que é a base para a avaliação.</p>

	<p>Sensibilizar para a importância da monitorização (avaliação contínua), para o sucesso de um objetivo/resultado que se pretende alcançar e para os riscos da sua não realização.</p> <p>Aprofundar as características de uma cultura de segredo e de uma cultura de transparência e os benefícios desta última nas organizações.</p>
<p>A Confiança como pedra basilar</p>	<p>Aprofundar a compreensão da confiança como uma construção, um ativo passível de ser criado e desenvolvido.</p> <p>Dominar as principais características associadas às dinâmicas de confiança.</p> <p>Compreender os riscos associados à confiança por excesso (perigosa) e por defeito (desconfiança militante).</p> <p>Desenvolver aptidões associadas às dinâmicas da confiança emocional, das relações laborais e das organizações, para uma melhor gestão do “equilíbrio da confiança”.</p>

Enquadramento do Módulo 4 | Colaborar na Mudança como resposta à Complexidade

O **Módulo 4** propõe-se a capacitar os/as participantes para entenderem a complexidade do mundo e os problemas sociais como problemas, na sua maioria, complexos, no sentido em que não têm uma solução única, envolvem vários intervenientes e exigem uma abordagem integrada e colaborativa. Pretende-se, pois, que os/as participantes reconheçam a colaboração como a abordagem mais adequada aos problemas sociais complexos e consigam compreender como colaborar mais eficaz e eficientemente.

Finalmente, pretende-se que os/as participantes reconheçam a Teoria da Mudança como ferramenta de planificação, monitorização e avaliação de projetos colaborativos de mudança.

Tabela 9 - Enquadramento Módulo 4

Módulo 4 Colaborar na Mudança como resposta à Complexidade - 10h	
Conteúdos Temáticos	Objetivos de Aprendizagem
A Complexidade a que chegámos	<p>Compreender a complexidade da realidade social.</p> <p>Explorar as características dos problemas sociais complexos.</p> <p>Conhecer respostas e estratégias perante a complexidade.</p>
Teoria da Mudança na prática	<p>Aprendizagem da Teoria da Mudança, enquanto ferramenta de planeamento e de monitorização.</p> <p>Aplicar a Teoria da Mudança.</p>
Colaboração como "A Resposta"	<p>Sensibilizar para a importância estratégica da Colaboração como resposta aos problemas sociais complexos.</p> <p>Aprofundar os conhecimentos em torno das dinâmicas de colaboração.</p>

Enquadramento do Módulo 5 | Capacitação técnico-pedagógica do/a formador/a

O **Módulo 5** propõe-se a capacitar os/as participantes para a função de formador/a de formadores/as, através do domínio de competências ajustadas ao paradigma do desenvolvimento de competências humanistas, a favor de melhores relações laborais, lideranças colaborativas e de promoção da confiança entre os serviços públicos e a sociedade civil, nomeadamente cidadãos, cidadãs e entidades empregadoras.

Os/as participantes deverão compreender e integrar os pressupostos enunciados, acreditarem e defenderem uma cultura de transparência e de melhoria constante, através da reflexão e da experimentação, com propósitos de maior eficiência e eficácia, consolidando a presente formação como uma resposta de inovação aos desafios das organizações e da sociedade atual.

O domínio na utilização de metodologias inspiradoras, preconizadas neste referencial, tornam-se absolutamente fulcrais para o sucesso da formação, pelo que é determinante o seu manuseamento, pelos/as participantes.

Tabela 10 - Enquadramento Módulo 5

Módulo 5 Capacitação técnico-pedagógica do/a formador/a - 10h	
Conteúdos Temáticos	Objetivos de Aprendizagem
Princípios da Formação Contínua em Competências Colaborativas	<p>Conhecer e integrar os princípios dos direitos humanos e da maior proximidade dos serviços públicos aos cidadãos e cidadãs</p> <p>Dominar as prerrogativas da ética do Serviço Público e das competências colaborativas: a diversidade, a igualdade, a participação, a confiança a comunicação a liderança transformadora, a resiliência e a colaboração na mudança como resposta à complexidade atual, para melhores serviços públicos.</p>
Manual do/a Formador/a	<p>Dominar os instrumentos de suporte à formação e saber utilizá-los conforme o programa e a temporalidade definidos para cada tema, nomeadamente: sequência da apresentação (<i>Powerpoint, Canva</i> e/ou outros) e das notas de formador/a, plano de sessão, videoteca, bibliografia de aprofundamento, músicas e salas de conversa.</p>
Gestão dos Recursos Digitais	<p>Dominar a gestão da plataforma de comunicação a distância (ex: <i>Teams, Zoom</i> ou outros) desde a convocatória à realização de reunião/formação, constituição de equipas, gestão de ficheiros, partilha de documentos, entre outros.</p> <p>Dominar a utilização de ferramentas digitais de dinamização das sessões <i>online</i> (ex: <i>Mentimeter, Padlet</i> ou outros).</p>

9 A operacionalização do Referencial de Formação

O conceito de precedência no quadro atual do sistema de formação, nomeadamente no que diz respeito à **Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas**, pressupõe que nas primeiras 50 horas, módulos 1 a 4, seja respeitada a sequência modular definida, conforme tabela 11.

Num primeiro momento, os/as formandos/as podem realizar as primeiras 50 horas, correspondente à **formação técnica** e, num segundo momento, realizar o **módulo 5** que diz respeito à **especialização pedagógica**.

O módulo 5 de especialização pedagógica pode ser realizado também por formandos/as que demonstrem ter concluído previamente, com aproveitamento, a formação em Academia de Liderança Colaborativa, em Cultura Colaborativa ou Competências Colaborativas para o Desenvolvimento Pessoal e Organizacional.

Tabela 11 - Sequência modular recomendada

Recomendado
MF1 Propósito profissional
MF2 Dinâmicas das Relações Colaborativas
MF3 Fatores Críticos de Sucesso
MF4 Colaboração na Mudança como Resposta à Complexidade
MF5 Capacitação técnico-pedagógica do/a formador/a

De modo a assegurar a consolidação dos objetivos de aprendizagem e o reforço das competências visadas neste referencial, é recomendável que cada módulo de 10 horas tenha uma periodicidade quinzenal, no mínimo.

A Tabela 12 apresenta os recursos pedagógicos que poderão ser usados nos módulos de formação:

Tabela 12 - Módulos e Recursos Pedagógicos

Módulos	Recursos Pedagógicos
MF1 Propósito profissional	Computador com acesso à Internet
MF2 Dinâmicas das Relações Colaborativas	Plataformas de aprendizagem colaborativa
MF3 Fatores Críticos de Sucesso	Tutoriais sobre as funcionalidades das plataformas
MF4 Colaborar na Mudança como Resposta à Complexidade	Documentação e recursos de apoio teórico-prático relativos às temáticas abordadas
MF5 Capacitação técnico-pedagógica do/a formador/a	<i>Links para websites de referência</i> Fóruns

10 Metodologias e Estratégias de Formação

Roteiros de Atividades

Enquanto estratégia pedagógica são dinamizadas metodologias inovadoras, com o recurso a momentos individuais de reflexão e integração de conteúdos (Blocos de Notas) e a momentos coletivos de análise partilhada de questões operacionais, a partir das quais são apresentadas propostas de melhoria (Salas de Conversa).

Sugere-se que este recurso do Bloco de Notas, seja efetivamente utilizado em formato físico e/ou digital em todo o percurso formativo, dada a particular importância que assume para a elaboração da Reflexão Final, enquanto dimensão da avaliação.

A utilização de ferramentas de sistematização e apresentação de contributos dos momentos coletivos, é facilitadora da partilha perante os restantes participantes, como também permite guardar e, se desejável, facilitar oportunamente a elaboração das propostas de melhoria apresentadas pelos/as formandos/as, em todas as dinâmicas de Salas de Conversa (digitais ou presenciais).

A apresentação de Roteiros de Atividades para cada sessão, pretende facilitar a operacionalização dos módulos de formação propostos neste referencial e integram os seguintes pontos:

- Formadores/as
- Apoio Técnico (se aplicável)
- Fundamentação Pedagógica
- Objetivos
- Competências
- Ter em atenção
- Atividades

No registo das Atividades, consideram-se os seguintes campos:

- Descrição das Etapas
- Horário

- Duração
- Materiais/Recursos
- Responsável por cada etapa
- Ideias a reforçar
- Observações

Os roteiros de atividades funcionam como uma orientação para a planificação das sessões de formação. Neste referencial encontra-se disponível uma proposta de roteiro-de atividade em anexo. Sugere-se o uso de instrumentos e técnicas mistas, que fomentem interação e participação do grupo formativo e que sejam facilitadoras do processo de ensino e de aprendizagem em todas as sessões.

Exemplos de Dinâmicas

Para além da apresentação de Roteiros de Atividades, este referencial integra, em anexo, uma dinâmica, a título exemplificativo, para aplicação e aferição dos conhecimentos adquiridos pelos/as participantes sobre um dos temas.

Para assegurar uma melhor coerência e uniformidade, cada exercício prático segue uma estrutura padronizada, a qual inclui os seguintes elementos:

- Temática(s) a abordar
- Objetivos
- Vídeo/Música
- Duração
- Contextualização
- Dimensão do grupo (se aplicável)
- Recursos a utilizar
- Dinamização
- Pistas de Reflexão
- A reter
- Recursos de aprofundamento.

11 Avaliação

Avaliação das Aprendizagens

A avaliação, como parte integrante do processo formativo, tem como finalidade prioritária validar os conhecimentos, as aptidões e as atitudes adquiridas e/ou desenvolvidas pelos/as participantes ao longo da formação. Além deste aspeto, os resultados obtidos em cada sessão temática, são interpretados como elementos de validação das respetivas ações formativas.

A metodologia de acompanhamento e avaliação da formação baseia-se num conjunto de técnicas destinadas a identificar as formas, os tipos e os instrumentos disponíveis para a realização da respetiva avaliação. Tem como objetivos obter informação sobre as expectativas iniciais e, posteriormente, recolher através do *feedback* de todos os/as participantes, se essas expectativas foram ou não atingidas e/ou superadas.

A avaliação das aprendizagens tem como objetivo assegurar qualidade em todo o sistema da formação, promover um processo de melhoria contínua, quer do desempenho profissional, quer da formação e avaliar as aprendizagens efetuadas, não só no final da formação, mas também a avaliação do impacto da formação, num período não inferior a seis meses.

A avaliação, como processo sistemático, contínuo e integral deverá ocorrer em quatro momentos:

- **Avaliação Inicial** (antes do início da formação): Avaliação diagnóstica é fundamental, face aos objetivos a atingir (perfil de seleção dos/as participantes) e expectativas destes face às competências colaborativas a obter através do modelo formativo em presença;
- **Avaliação Contínua** (no decorrer das sessões formativas): Avaliação formativa e sumativa (processo/desenvolvimento da formação e de como os/as participantes intervêm nas dinâmicas estabelecidas);
- **Avaliação Final** (no final da formação): Avaliação sumativa, de como decorreu a formação na perspetiva dos/as participantes e qual o perfil de competências adquiridas aquando do *términus* do processo formativo;

- **Avaliação de Impacto** (após seis meses, no mínimo, da conclusão da formação): Avaliação de como as aprendizagens adquiridas potenciaram o desempenho pessoal e profissional e proporcionaram melhores resultados operacionais.

Em qualquer uma destas fases, a avaliação visa:

- Permitir ao/a formador/a gerir o progresso e identificar fatores críticos, a necessitar de reajustamento para serem facilitadores da aprendizagem;
- Dar oportunidade ao/à formador/a de estruturar os momentos de *feedback* para com os/as participantes e mediar a gestão da participação destes/as;
- Possibilitar a verificação do domínio dos objetivos visados no programa de formação, através de instrumentos concebidos para o efeito e respetivos parâmetros de avaliação.

A **Avaliação Diagnóstica** constitui uma fase essencial neste processo formativo específico, já que, conforme anteriormente referido, esta avaliação permite aferir os perfis dos/as participantes, sendo que a adesão voluntária é uma condição *sine qua non*, para que se alcancem resultados pedagogicamente satisfatórios.

Esta avaliação deverá ser realizada através da aplicação de um teste diagnóstico, que servirá para ajustar o universo de participantes à estratégia formativa, permitindo identificar os níveis de incremento adquiridos sobre as matérias em presença. Importa ainda utilizar indicadores de apreciação, quantitativos e qualitativos, sobre os processos funcionais de partida, que permitam, após um determinado período, avaliar o impacto da formação.

A **Avaliação Contínua** visa introduzir, no decurso dos processos de formação e de aprendizagem, momentos de avaliação global da atividade desenvolvida. Assim, atendendo aos objetivos específicos delineados no início de cada módulo, esta avaliação permite aferir a forma como o/a participante vai acompanhando os processos de formação e de aprendizagem. Este *feedback* é essencial para reajustar dinâmicas de participação, o que, em muitos casos, é decisivo para o sucesso das aprendizagens.

A **Avaliação Final** é constituída pela autoavaliação, pela avaliação sumativa e pela avaliação das aprendizagens.

Neste sentido, a **Autoavaliação** é um processo insubstituível de autorregulação do desenvolvimento das competências adquiridas, que carece da apreensão de critérios de avaliação para a qualidade do desempenho.

A **Avaliação Sumativa** visa, ao classificar, traduzir o processo de avaliação contínua num referencial universalmente reconhecido (escala), possibilitando a certificação.

É da responsabilidade de cada formador/a proporcionar as condições ideais para que a avaliação sumativa de cada módulo resulte efetivamente da ponderação de todos os elementos de avaliação definidos.

Nesta formação, há que ter em presença as seguintes dimensões:

- Atitudes e valores demonstrados ao longo das sessões no que respeita ao relacionamento interpessoal e da capacidade de partilha;
- Participação, com que autonomia e iniciativa as dinâmicas de participação de cada formando/a tiveram lugar, ao longo das sessões;
- Conhecimentos que foram sendo demonstrados e mobilizados para a aprendizagem coletiva;
- A Reflexão Final, como sistematização da aprendizagem efetuada, que qualidade formal apresenta, que recursos de pesquisa e análise crítica demonstra.

A **Avaliação das Aprendizagens** pode processar-se através da aplicação de vários instrumentos que permitam comprovar a aquisição de competências pelos/as participantes relativamente ao:

- Domínio dos objetivos específicos a adquirir através da frequência da formação;
- Reforço das competências pedagógicas a adquirir através da frequência da formação.

A **Avaliação Final** de cada formando/a determina o grau de sucesso da aprendizagem, devendo ser confrontados os resultados obtidos na avaliação contínua com os objetivos operacionais definidos *a priori*.

Para a **Avaliação Final (AF)** dos/as os/as participantes/as deverá ser preenchida a Ficha de Avaliação Final, tendo por base duas dimensões distintas:

- As aprendizagens e a natureza da participação/contributos de cada participante;
- A qualidade da Reflexão final enquanto trabalho de reflexão analítica personalizada sobre a aplicação os conteúdos apreendidos e eventualmente experimentados ao longo das sessões programáticas.

Estas duas dimensões, serão apuradas através das seguintes escalas:

Tabela 13 - Escala de avaliação

Dimensões de análise	Percentagem (%)	
Dimensão da Participação		
Atitudes e Valores	10%	40%
Compromisso com a formação	15%	
Dinâmica da Participação	15%	
Dimensão das Aprendizagens		
Conhecimentos demonstrados	15%	60%
Qualidade Formal da Reflexão	10%	
Recursos Utilizados na Reflexão	10%	
Sentido Crítico na Reflexão	15%	

Esta escala permite apurar a **classificação final** através da seguinte fórmula:

$$\text{AVALIAÇÃO FINAL} = \text{Módulo 1} * 10 \% + \text{Módulo 2} * 25\% + \text{Módulo 3} * 20 \% + \text{Módulo 4} * 25 \% + \text{Módulo 5} * 20 \%$$

Caso os/as participantes tenham concluído com aproveitamento a formação em Academia de Liderança Colaborativa, em Cultura Colaborativa ou Competências Colaborativas para o Desenvolvimento Pessoal e Organizacional, ou seja, até ao Módulo 4 do presente Referencial, poderão frequentar o Módulo 5 - Capacitação Técnico-Pedagógica do/a Formador/a que se propõe a capacitar os/as participantes

para a função de formador/a, através do domínio de competências ajustadas ao paradigma do desenvolvimento de competências humanistas, a favor de melhores relações laborais, lideranças colaborativas e de promoção da confiança entre os serviços públicos e a sociedade civil, nomeadamente cidadãos, cidadãs e entidades empregadoras. Neste caso, a Avaliação Final (AF) terá por base as dimensões expressas na Tabela 13. Por sua vez, a classificação final será obtida através da seguinte fórmula:

$$\text{AVALIAÇÃO FINAL} = \text{Módulo 5} * 100 \%$$

Caso os/as participantes optem pela formação em Competências Colaborativas, espelhada neste referencial, até ao Módulo 4, a Avaliação Final (AF) terá por base as dimensões expressas na Tabela 13.

Neste caso, a Avaliação Final (AF) terá por base as dimensões expressas na Tabela 13. Por sua vez, a classificação final será obtida através da seguinte fórmula:

$$\text{AVALIAÇÃO FINAL} = \text{Módulo 1} * 15 \% + \text{Módulo 2} * 30\% + \text{Módulo 3} * 25 \% + \text{Módulo 4} * 30 \%$$

Os/as participantes são avaliados/as na **escala numérica de 1 a 5**. De acordo com a Tabela 14, apresenta-se a equivalência entre os níveis de aproveitamento e a avaliação qualitativa:

Tabela 14 - Escala de avaliação

Aproveitamento Insuficiente	Aproveitamento Satisfatório	Aproveitamento Bom	Aproveitamento Relevante	Aproveitamento Excelente
1	2	3	4	5
E	D	C	B	A
0-9	10-13	14-16	17-18	19-20
0%-49%	50% - 69%	70% - 84%	85% - 94%	95% - 100%

Fonte: Referencial de Formação – Formação Pedagógica Inicial de Formadores, IEPF, 2022.

Nesta avaliação devem, ainda, ser considerados os descritores dos critérios comuns de avaliação, centrados em competências e objetivos, constantes na Tabela 15.

Tabela 15 - Escala Qualitativa por competências e objetivos

Escala Qualitativa	Centrado nas Competências	Centrado nos objetivos
Aproveitamento Insuficiente	Não adquiriu as competências-chave previstas no referencial de formação. Necessita de um reforço de formação ou de uma melhoria ao nível dos comportamentos e atitudes.	Não atingiu 50% dos objetivos operacionais visados pelo referencial de formação. Necessita de um reforço de formação ou de uma melhoria ao nível dos comportamentos e atitudes. Não apresentou Reflexão Final no prazo estipulado ou esta esta obteve classificação inferior a 10 (escala 0-20 valores).
Aproveitamento Satisfatório	Adquiriu as competências-chave previstas no referencial de formação e demonstrou aptidões satisfatórias para o exercício da atividade de formador/a em Competências Colaborativas.	Atingiu pelo menos 50% dos objetivos operacionais visados pelo referencial de formação e demonstrou aptidões satisfatórias para o exercício da atividade de formador/a em Competências Colaborativas. Apresentou Reflexão Final no prazo a qual foi objeto de classificação entre 10 –13 (escala de 0-20 valores).
Aproveitamento Bom	Adquiriu todas as competências previstas no referencial de formação e demonstrou boas aptidões de comunicação e de trabalho em equipa, bom empenho, capacidade de análise e autonomia na resolução de problemas.	Atingiu todos os objetivos operacionais visados pelo referencial de formação e demonstrou boas aptidões de comunicação e de trabalho em equipa, bom empenho, capacidade de análise e autonomia na resolução de problemas. Apresentou Reflexão Final no prazo a qual foi objeto de classificação entre 14-16 (escala de 0-20 valores).
Aproveitamento Relevante	Adquiriu todas as competências previstas no referencial de formação e demonstrou relevantes aptidões de comunicação e de trabalho em equipa, elevado empenho, capacidade de análise, autonomia e criatividade na resolução de problemas.	Atingiu todos os objetivos operacionais visados pelo referencial de formação e demonstrou relevantes aptidões de comunicação e de trabalho em equipa, elevado empenho, capacidade de análise, autonomia e criatividade na resolução de problemas. Apresentou Reflexão Final no prazo a qual foi objeto de classificação entre 17-18 (escala de 0-20 valores).
Aproveitamento Excelente	Superou as competências previstas no referencial de formação e demonstrou excepcionais aptidões de comunicação e de trabalho em equipa, elevado empenho, capacidade de análise, autonomia e criatividade na resolução de problemas, utilizando de forma consistente diferentes suportes, canais, fontes e redes de conhecimento, bem como revelou espírito empreendedor.	Superou os objetivos operacionais visados pelo referencial de formação e demonstrou excepcionais aptidões de comunicação e de trabalho em equipa, elevado empenho, capacidade de análise, autonomia e criatividade na resolução de problemas, utilizando de forma consistente diferentes suportes, canais, fontes e redes de conhecimento, bem como revelou espírito empreendedor. Apresentou Reflexão Final no prazo a qual foi objeto de classificação entre 19-20 (escala de 0-20 valores).

Fonte: Adaptado do Referencial de Formação – Formação Pedagógica Inicial de Formadores, IEFP, 2022.

A aprovação do/a participante no final do curso será determinada pelos seguintes critérios:

a) Com aproveitamento na ação de formação, condicionada à obtenção de classificação final igual ou superior a nível 2 (50%) e ao registo de assiduidade mínima de 95% sobre a duração global do curso.

b) Sem aproveitamento na ação de formação, se a classificação final for igual ao nível 1, correspondendo em termos qualitativos a “Aproveitamento Insuficiente” ou não tendo registado uma assiduidade mínima de 95% sobre a duração global do curso.

12 Avaliação da Formação

A **Avaliação do processo formativo**, a efetuar durante a realização da formação, acompanha a execução da mesma, produzindo informação para a monitorização e controlo de gestão do processo formativo. Esta avaliação pretende aferir a qualidade da estrutura do programa, da metodologia utilizada, do desempenho dos/as formadores/as, do modelo organizativo da ação e dos recursos técnicos, humanos e materiais. Este *feedback* ajudará o/a Responsável/Coordenador/a Pedagógico/a na redação do Relatório Final de Avaliação da Formação, permitindo-lhe perceber os pontos fortes da ação e as melhorias a realizar em futuros cursos de formação.

Os instrumentos a utilizar destinam-se a inquirir participantes e formadores/as sobre a qualidade da formação:

1) Ficha de Avaliação da Qualidade da Formação (a preencher pelo/a participante)

Visando objetivos essencialmente pedagógicos, pretende-se com este questionário recolher as opiniões dos/as participantes acerca do módulo de formação frequentado (satisfação com a ação de formação/módulo e desempenho dos/as formadores/as) com vista a melhorar a qualidade da mesma. O questionário deverá ser preenchido no dia da conclusão da ação de formação.

2) Ficha de Avaliação da Qualidade da Formação (a preencher pelo/a formador/a)

Da mesma forma que se recolhe a opinião dos/as participantes acerca dos módulos de formação frequentados, também se deverá recolher a opinião dos/as formadores/as com vista à melhoria dos processos de organização e desenvolvimento da formação. Este questionário deverá ser preenchido após a conclusão da ação de formação e permite ao/à formador/a expressar a sua opinião em 4 domínios claros:

- **Organização da Formação** – permite uma análise sobre as “infraestruturas” mobilizadas para a formação, o apoio logístico prestado e a equipa pedagógica e, sobretudo, ao cumprimento do plano de formação aprovado;
- **Expectativas Iniciais** – permite uma análise das expectativas iniciais, do período de conceção da formação, contrapondo com a concretização do plano final de formação;
- **Desempenho dos/as participantes** – permite analisar a formação do ponto de vista do desempenho motivacional, participativo, de alcance de resultados e aquisição de aprendizagens por parte dos/as participantes;
- **Propostas de melhoria** – obtidas a partir das Salas de Conversa e dos exercícios de Teoria da Mudança.

13 Perfil do/a Formador/a

De acordo com o Perfil de Formador/a definido pelo IEPF (Perfil do Formador, IEPF, 2011) o/a formador/a é:

O técnico que atua em diversos contextos, modalidades, níveis e situações de aprendizagem, com recurso a diferentes estratégias, métodos, técnicas e instrumentos de formação e avaliação, estabelecendo uma relação pedagógica diferenciada, dinâmica e eficaz com múltiplos grupos ou indivíduos, de forma a favorecer a aquisição de conhecimentos e competências, bem como o desenvolvimento de atitudes e comportamentos adequados ao desempenho profissional, tendo em atenção as exigências atuais e prospetivas do mercado de emprego.

Fonte: Referencial de Formação – Formação Pedagógica Inicial de Formadores, IEPF, 2022.

O/a Formador/a da Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas **deverá:**

- Possuir uma qualificação de nível superior;
- Ser detentor/a do Certificado de Competências Pedagógicas (CCP) ou do antigo Certificado de Aptidão Pedagógica (CAP);
- Possuir experiência nas temáticas a ministrar, nomeadamente ter concluído com aproveitamento a formação em Academia de Liderança Colaborativa, em Cultura Colaborativa ou Competências Colaborativas para o Desenvolvimento Pessoal e Organizacional.

O/A formador/a da Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas **deverá** possuir competências Pessoais e Sociais adequadas à sua função, no âmbito das:

- Relações Interpessoais (cooperação, trabalho em equipa, motivação, coordenação de trabalho);

- Características Individuais (autonomia, assertividade, flexibilidade, resolução de problemas, espírito de iniciativa e de inovação, capacidade criativa e empreendedora, comunicação); e
- Outras que, atentas as características dos/as destinatários/as, sejam necessárias mobilizar para cumprimento dos objetivos da formação.

Paralelamente, deve possuir um conjunto de **conhecimentos e competências técnicas** das quais se destacam:

- Competências de utilização e gestão de ferramentas síncronas, de LMS e de LCMS ou ferramentas/plataformas similares;
- Competências digitais, nomeadamente, no processamento de texto (nível independente), na criação de conteúdos (nível básico), na comunicação (nível independente), na resolução de problemas (nível independente) e na segurança da informação (nível independente);
- Competências enquanto utilizador de, pelo menos, um *software* de gestão da formação.

14 Bibliografia

Academia de Liderança Colaborativa. (n.d.). *Hoje a equação é clara: Colaborar faz toda a diferença!* <https://www.liderancacolaborativa.pt/>

ANQEP. (2015). *Guia metodológico: Conceção de qualificações baseadas em resultados de aprendizagem*. ANQEP.

Forte, A. C., Santos, J., & Anzini, P. (2020). Resiliência. In *Pilares do Método Ubuntu* (pp. 87–114). InPress. <https://www.academialideresubuntu.org/pt/publicacoes/livro-2>

GovInt. (n.d.). *Academia de Liderança Colaborativa*. GovInt. <https://www.govint.pt/>

IEFP, & Instituto de Estudos Sociais e Económicos - IESE. (2022). *Referencial de formação pedagógica inicial de formadores* (5ª ed.). IEFP.

15 Legislação

Decreto-lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro - Estabelece o Regime Jurídico do Sistema Nacional de Qualificações e define as estruturas que asseguram o seu funcionamento.

Portaria n.º 214/2011, de 30 de maio - Estabelece o regime de formação e certificação de competências pedagógicas dos formadores que desenvolvem a sua atividade no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações e revoga a Portaria n.º 1119/97, de 5 de novembro.

Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro - Regula o sistema de certificação de entidades formadoras previsto no n.º 2 do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro.

Portaria n.º 208/2013, de 26 de junho - Primeira alteração à Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro, que regula o sistema de certificação de entidades formadoras previsto no n.º 2 do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro.

Anexos

Anexo I | Avaliação da Qualidade da Formação (Participantes)

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (APRECIÇÃO DOS/AS PARTICIPANTES SOBRE A AÇÃO DE FORMAÇÃO)						
AÇÃO Nº			DATA			
CRITÉRIOS DE ANÁLISE	NÍVEIS	1	2	3	4	5
		INSUFICIENTE	SUFICIENTE	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO						
QUALIDADE DAS INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS /PLATAFORMA APRENDIZAGEM						
QUALIDADE DA DOCUMENTAÇÃO DE APOIO DISPONIBILIZADA						
APOIO DA EQUIPA PEDAGÓGICA						
DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO						
CUMPRIMENTO DO PLANO DE FORMAÇÃO (HORÁRIOS, CALENDÁRIO, ...)						
CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DA AÇÃO						
ADEQUAÇÃO E UTILIDADE DOS CONTEÚDOS DA AÇÃO						
ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA DO PROGRAMA						
ADEQUAÇÃO DOS RECURSOS DIDÁTICOS E MULTIMÉDIA						
ADEQUAÇÃO DA DURAÇÃO MÓDULO/CURSO						
APRECIÇÃO INDIVIDUAL DA FORMAÇÃO						
MOTIVAÇÃO E PARTICIPAÇÃO						
RELACIONAMENTO ENTRE PARTICIPANTES E COM FORMADOR/A						
INTERVENÇÃO DO/A FORMADOR/A 1 – NOME:						
DOMÍNIO DAS TEMÁTICAS						
MÉTODOS E TÉCNICAS PEDAGÓGICAS						
LINGUAGEM/COMUNICAÇÃO						
EMPENHAMENTO/MOTIVAÇÃO						
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL						
INTERVENÇÃO DO/A FORMADOR/A 2 – NOME:						
DOMÍNIO DAS TEMÁTICAS						

MÉTODOS E TÉCNICAS PEDAGÓGICAS					
LINGUAGEM/COMUNICAÇÃO					
EMPENHAMENTO/MOTIVAÇÃO					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
INTERVENÇÃO DO/A FORMADOR/A 3 – NOME:					
DOMÍNIO DAS TEMÁTICAS					
MÉTODOS E TÉCNICAS PEDAGÓGICAS					
LINGUAGEM/COMUNICAÇÃO					
EMPENHAMENTO/MOTIVAÇÃO					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					

NÍVEIS	1	2	3	4	5
CRITÉRIOS DE ANÁLISE	INSUFICIENTE	SUFICIENTE	BOM	MUITO BOM	EXCELENTE
AVALIAÇÃO GLOBAL DA AÇÃO					

SUGESTÕES/CRÍTICAS	
Temas considerados mais importantes, a desenvolver com maior profundidade ou a incluir em ações deste tipo; Aspetos mais conseguidos e a melhorar. Sugestões e outras observações.	

Anexo II | Avaliação da Qualidade da Formação (Formadores/as)

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA FORMAÇÃO (APRECIÇÃO DOS/AS FORMADORES/AS SOBRE A AÇÃO DE FORMAÇÃO)						
AÇÃO Nº				DATA	/ /	
CRITÉRIOS DE ANÁLISE	NÍVEIS	1 INSUFICIENTE	2 SUFICIENTE	3 BOM	4 MUITO BOM	5 EXCELENTE
ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO						
QUALIDADE DAS INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS / PLATAFORMA DE APRENDIZAGEM						
QUALIDADE DA DOCUMENTAÇÃO DE APOIO DISPONIBILIZADA						
APOIO LOGÍSTICO E DA EQUIPA PEDAGÓGICA						
ADEQUAÇÃO DO HORÁRIO						
CUMPRIMENTO DO PLANO DE FORMAÇÃO (HORÁRIOS, CALENDÁRIO, ...)						
EXPECTATIVAS INICIAIS DA FORMAÇÃO						
CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DA AÇÃO						
ADEQUAÇÃO DOS CONTEÚDOS DA AÇÃO						
ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA DO PROGRAMA						
ADEQUAÇÃO DOS ATIVIDADES/ /RECURSOS PROGRAMADOS						
CONHECIMENTO PRÉVIO DOS/AS DESTINATÁRIOS/AS						
TRABALHO COM EQUIPA PEDAGÓGICA						
DESEMPENHO DOS/AS PARTICIPANTES						
MOTIVAÇÃO						
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL						
ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE						
PRODUTIVIDADE						
CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM						
RESULTADOS ALCANÇADOS						
CRITÉRIOS DE ANÁLISE	NÍVEIS	1 INSUFICIENTE	2 SUFICIENTE	3 BOM	4 MUITO BOM	5 EXCELENTE

AVALIAÇÃO GLOBAL DA AÇÃO					
---------------------------------	--	--	--	--	--

SUGESTÕES/CRÍTICAS	
---------------------------	--

Conteúdos a desenvolver com maior profundidade, a incluir ou a retirar, em ações deste tipo.

Aspetos mais conseguidos e a melhorar. Sugestões e outras observações.

NOME E RUBRICA DO/A FORMADOR/A

--	--

Anexo III | Ficha de avaliação dos/as participantes (Formadores/as)

PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO (PONTUAÇÃO DE 1 A 5)	NOME DOS PARTICIPANTES			
	FORMANDO A	FORMANDO B	FORMANDO C	FORMANDO D
DIMENSÃO DA PARTICIPAÇÃO				
ATITUDES E VALORES Demonstra ao longo das sessões relacionamento interpessoal adequado e capacidade de partilha.				
COMPROMISSO COM A FORMAÇÃO Demonstra ser pontual, assíduo e executa os trabalhos atempadamente.				
DINÂMICA DA PARTICIPAÇÃO Mostra interesse e intervém a propósito, colaborando na dinamização das atividades formativas.				
DIMENSÕES DAS APRENDIZAGENS				
CONHECIMENTOS DEMONSTRADOS Evidencia e/ou aplica os conhecimentos adquiridos em exercícios ou casos concretos.				
QUALIDADE FORMAL DA REFLEXÃO A reflexão apresenta linguagem adequada, apresentação cuidada e é submetida no prazo.				
RECURSOS UTILIZADOS NA REFLEXÃO A reflexão inclui recursos complementares, além dos				

disponibilizados na formação.				
SENTIDO CRÍTICO NA REFLEXÃO A reflexão apresenta uma análise crítica dos conteúdos ministrados e das aprendizagens.				

Anexo IV | Ficha de inscrição

FICHA DE INSCRIÇÃO (ANEXAR CURRICULUM-VITAE)			
NOME			
DATA DE NASCIMENTO	__ / __ / ____	NACIONALIDADE	
B.I./C.C.		DATA DE EMISSÃO/VALIDADE	__ / __ / ____
ARQUIVO		NIF	
MORADA			
CÓDIGO POSTAL	____ - ____	LOCALIDADE	
CONTACTO TELEFÓNICO		CORREIO ELETRÓNICO	@
HABILITAÇÕES ACADÉMICAS		ÁREA DE FORMAÇÃO DE BASE	
PROFISSÃO		EMPRESA	

RUBRICA

DATA

Anexo IV | Diagnóstico

QUESTIONÁRIO DE EXPECTATIVAS (APRESENTAÇÃO PRÉVIA E AFERIÇÃO DE NECESSIDADES E EXPECTATIVAS | PARTICIPANTES)

Este questionário tem como objetivo aferir as suas motivações e expectativas face à ação que vai frequentar, informação que se torna crucial quando pretendemos corresponder de forma eficaz e eficiente, e mais adaptadas a cada grupo. Através da análise a este questionário, é possível desenhar estratégias e metodologias assentes nas motivações do grupo.

Não se trata de um questionário de carácter avaliativo, mas sim informativo para a equipa que vai acompanhar esta ação de formação.

Agradecemos a sua disponibilidade.

Nome

Data

COMPETÊNCIAS DIGITAIS

(questões de resposta obrigatória **apenas** para as ações em e-learning ou b-learning)

De forma a facilitar a realização desta ação de formação, avalie as suas competências digitais:

Competências	Utilizador		
	Básico	Independente	Avançado
Comunicação e interação com os outros por meios digitais			
Criação e partilha de informação através de meios digitais			
Colaboração através de tecnologias digitais			
Resolução de problemas técnicos relacionados com a utilização de tecnologias informáticas			
Utilização de plataformas de aprendizagem a distância (<i>Moodle, Teams da Microsoft, Zoom, Google Classroom, entre outras</i>)			

I PARTE - MOTIVAÇÃO E AFERIÇÃO DE NECESSIDADES E EXPECTATIVAS

1. Quais os motivos que o levaram a inscrever-se nesta ação de Formação?

2. Quais os módulos que lhe suscitam maior interesse? Justifique a sua resposta.

3. De que forma pretende aplicar os conhecimentos a adquirir no curso? Justifique a sua resposta.

4. Que tipo de técnicas pedagógicas gostaria que fossem aplicadas nesta ação?

Trabalhos de Grupo	<input type="checkbox"/>	Brainstorming	<input type="checkbox"/>
Simulações pedagógicas	<input type="checkbox"/>	Jogo pedagógico	<input type="checkbox"/>
Grupos de Debate	<input type="checkbox"/>	Outras	<input type="checkbox"/>

5. Pensando na sua experiência/conhecimento nas áreas que se seguem, marque com um X a opção correta:

Temas	Níveis	Conhecimento			Experiência
		Básico	Intermédio	Avançado	
Autoconhecimento					
Autoconfiança					
Os níveis da minha Resiliência					
Empatia e Serviço: a Relação do/a Servidor/a Público/a					
A Liderança Servidora					
Desenvolver a Arte de Comunicar					
A Participação como a Base da Democracia					
Avaliar para Melhorar					
A Confiança como Pedra Basilar					
A Complexidade a que chegámos					
Teoria da Mudança na Prática					
Colaboração como “A Resposta”					
Princípios da Formação					
Manual do/a Formador/a					
Gestão Técnica de Recursos Digitais					

II PARTE – CARACTERIZAÇÃO INDIVIDUAL E DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

6. Indique, tendo em conta experiências profissionais e/ou académicas anteriores, etapas/atividades (...).

7. Indique, tendo em conta experiências profissionais e/ou académicas anteriores, quais as principais dificuldades sentidas no exercício da atividade de formador. Quais as formas que encontrou para ultrapassar essas dificuldades?

8. Imagine uma situação de conflito no seu posto de trabalho. Identifique essa situação e a forma como a resolveria?

9. Indique quais as suas estratégias de Aprendizagem ao Longo da Vida.

MUITO OBRIGADO!

Anexo V | Roteiros de Atividades do curso Formação Pedagógica Contínua em Competências Colaborativas (exemplo)

Com base na metodologia e elementos de avaliação referidos, apresenta, a título exemplificativo, um roteiro de atividades para o tema da Resiliência, que pode servir de orientação para as equipas pedagógicas na operacionalização dos seus cursos de formação.

ROTEIRO DE ATIVIDADE				
MÓDULO COMPLEXIDADE, COLABORAÇÃO E TEORIA DA MUDANÇA				
SESSÃO - Teoria da Mudança (TdM) na prática				
Formadores/as:	A designar			
Apoio Técnico (se aplicável):	Equipa Técnica Responsável (da entidade e/ou gestor/a do projeto)			
Fundamentação Pedagógica:	Esta sessão desafia o/a participante a compreender os conceitos da Teoria da Mudança e a aplicação desta na prática como ferramenta de compreensão, sistematização e atuação face a problemas sociais complexos			
Objetivos:	Conhecer e aplicar a Teoria da Mudança à análise e procura de soluções para problemas sociais complexos			
Competências a desenvolver:	Pensamento sistémico/trabalho em equipa/ <i>dialogue mapping</i> /reflexão crítica/diálogo e negociação			
Ter atenção a:	Este dia comporta uma carga de exposição de conceitos elevada assim como atividades de trabalho de equipa complexos.			
Descrição das etapas	Materiais/Recursos	Responsável (elemento de cada equipa)	Ideias a reforçar	Observações
Check in	Internet/ Computador/ ferramentas e/ou recursos digitais	A designar	Acolher e dar as boas-vindas aos/às participantes.	
A Teoria da Mudança na prática	Internet/ Computador/ ferramentas e/ou recursos digitais	A designar	Apresentar a Teoria da Mudança, com grande enfoque	

			teórico e exercícios práticos pelos diferentes grupos formativos.	
Mote de enquadramento	Internet/ Computador/ ferramentas e/ou recursos digitais	A designar	Frase de Enquadramento.	
Cartoon Teoria da Mudança	Internet/Computador/ ferramentas e/ou recursos digitais	A designar	Nota de humor sobre a TdM.	
Teoria da Mudança: definição, conceitos e objetivos	Internet/Computador/ ferramentas e/ou recursos digitais	A designar	Apresentar os conceitos, e objetivos da TdM.	
Teoria da Mudança: etapas	Internet/Computador/ ferramentas e/ou recursos digitais	A designar	Apresentar as Etapas da TdM.	
Teoria da Mudança - formulários para os exercícios da TdM	Internet/Computador/ ferramentas e/ou recursos digitais	A designar	Apresentar os instrumentos de trabalho: planificação por etapas e os planos de monitorização e avaliação, mapa das partes interessadas e cronograma.	
Apresentação dos Problemas a trabalhar por Grupo	Internet/Computador/ ferramentas e/ou recursos digitais	A designar	Orientar os grupos formativos por problema a trabalhar com as respetivas duplas	

			formativas e indicar os espaços nos quais irão estar.	
Mapa completo com o exemplo da TdM	Internet/Computador/ ferramentas e/ou recursos digitais	A designar	Introduzir a noção de um mapa conceptual como ferramenta criar uma compreensão partilhada dos problemas.	Deixar projetado o diapositivo respetivo para orientação e dar uma cópia a cada grupo que irá trabalhar de forma autónoma.
Exercícios da Teoria da Mudança por grupo/problemas	Salas com mesas e cadeiras para trabalho em grupo, folhas grandes, <i>post-its</i> e cola	A designar	Exercitar à luz da TdM a conceção da planificação por etapas.	Grupo global subdividido em subgrupos.
Intervalo		A designar	Partilha e convívio entre os/as participantes.	
Retorno à Sala de Plenário e apresentação dos trabalhos de grupo	Internet/Computador/ ferramentas e/ou recursos digitais	A designar	Apresentação dos trabalhos de grupo e agradecimentos aos/às participantes.	
Check-out	Internet/Computador/ ferramentas e/ou recursos digitais	A designar	Avaliação, comentários e sugestões sobre a sessão.	
Para encerrar e inspirar	Internet/Computador/ ferramentas e/ou recursos digitais	A designar	Concluir a sessão com uma mensagem inspiradora.	

Anexo VI | Ficha de dinâmica (exemplo)

Ficha de Dinâmica Interpretar a Resiliência a partir do Circo das Borboletas Conversas em grupo Módulo 1
Objetivos Promover a reflexão e partilha acerca da resiliência e da superação de obstáculos. Identificar as ideias-chave do filme e suas principais conclusões.
Duração Mínimo: 20 minutos (conversa em pequenos grupos) + 10 minutos (partilha em plenário)
Recursos Computador com acesso à internet Projetor Colunas Apresentação PowerPoint <i>Flipchart</i> (suporte e folhas) * Marcadores (3 cores diferentes por grupo) * Vídeo “O Circo das Borboletas” com a duração de 22,35 minutos, disponível em https://www.youtube.com/watch?v=ZQc8DWekUeQ&t=11s
*Material adicional, caso a formação seja presencial
Contextualização Partindo da certeza de que cada pessoa, ao longo do seu percurso, tem aprendizagens únicas e especiais, este exercício tem como objetivo promover a discussão e a partilha em grupos sobre o filme “O Circo das Borboletas”. A dinâmica decorre depois de já ter sido feito um percurso com algumas propostas de compreensão e de aprofundamento de dimensões da resiliência.
Dinamização 1º Passo – O grande grupo deverá ser dividido em pequenos grupos (no caso da formação online, o/a formador/a deverá explicar que um dos elementos da equipa de formação irá ativar a opção de atribuição aleatória do sistema para distribuição dos/as participantes pelas salas de conversa; no caso da formação presencial, o/a formador/a faz a atribuição através de contagem 1,2,3,4 de forma simultânea e sequencial, até estarem todos os elementos distribuídos). 2º Passo – O/a formador/a distribui uma ficha de reflexão aos/às participantes (no caso da formação <i>online</i> , coloca o documento na “conversa”; e no caso da formação presencial, distribui uma ficha a cada participante) e explica que o objetivo da dinâmica é conversarem em pequenos grupos sobre o filme “O Circo das Borboletas”. Reforça ainda a ideia de que cada um é <i>Will</i> , no sentido em que cada um tem os seus desafios para vencer, as suas crenças autolimitantes tal como <i>Will</i> , e cada um pode também ser <i>Mendez</i> , um modelo de líder servidor, de líder Ubuntu, alguém que sonha em dar asas, em permitir que as pessoas à sua volta possam fazer um processo de transformação pessoal a partir dos seus talentos e das suas capacidades. 3º Passo – Antes de dar início à dinâmica, o/a formador/a lê as perguntas de uma ficha de reflexão para verificar se existem questões em relação às mesmas. 4º Passo – Antes de dar início à dinâmica, deverá igualmente salientar que a primeira coisa que os grupos devem fazer quando estiverem nas respetivas salas de conversa e, antes mesmo de iniciarem a discussão do tema, é definirem claramente 3 papéis que devem ser

assumidos no grupo: (1) quem é o/a moderador/a (i.e. que é responsável por incentivar a participação dos vários elementos do grupo, equilibrando as suas intervenções e procurando evitar que haja uma dominância por parte de determinado/s membro/s, e que deverá também procurar esclarecer alguns pontos, não deixar passar mal-entendidos nem verbalizações desagradáveis), (2) quem é o guardião do tempo (i.e. que é responsável por ir dando alertas em relação aos tempos de diálogo e de trabalho, assegurando que o grupo cumpre os objetivos no tempo estipulado), (3) quem é o/a porta voz (i.e. que é responsável por partilhar as ideias mais importantes do grupo em plenário, no formato presencial, fazendo-se acompanhar do documento ou da folha de *flipchart* com a respetiva sistematização das ideias, e no formato *online*, através da utilização da ferramenta *padlet* ou outra, que partilhará).

Notas:

(i) *Em grupos mais pequenos (até 6 participantes), poderá optar-se por acumular os papéis do/a “moderador/a” e do “guardião do tempo” numa só pessoa.*

(ii) *O/A formador/a deverá esclarecer sempre se haverá ou não partilha em plenário depois da conversa em grupo. No caso de não haver partilha em plenário, não será necessário nomear um/a “porta-voz”.*

5º Passo – Terminado o tempo previsto para as conversas em grupo, o/a formador/a, pede aos/às moderadores(as) de cada grupo para se identificarem (no formato *online*, na “Conversa”), para que possa ir convidando cada um/a para partilhar as conclusões do seu grupo. No final de cada partilha o/a formador/a agradece sempre ao/à interveniente. Concluídas todas as apresentações, pergunta ainda se os/as restantes participantes quer acrescentar algum contributo do que foi falado nos grupos.

Pistas de reflexão

O/A formador/a reforça a importância destes exercícios de conversas em grupos para, a partir do ponto de vista e da experiência de cada um/a, poderem aprender uns com os outros. Em seguida faz um comentário ao filme, apresentando as suas ideias principais.

Ter em atenção

O número de participantes por grupo deve ter em consideração o tempo de duração da dinâmica, o número total de participantes e se está prevista a realização da partilha em plenário (quanto maior o número de grupos, mais longa será a partilha em plenário, pois implica a intervenção de vários porta-vozes). De qualquer modo, o número médio de participantes sugerido para cada grupo deverá rondar 4/5 pessoas.

Os elementos da equipa de formação não deverão integrar as conversas em grupo. O/A formador/a deverá, no entanto, reforçar que qualquer elemento da equipa estará disponível para dar apoio em qualquer questão que possa surgir nos grupos durante a reflexão.

Bibliografia

Forte, A. C., Santos, J., & Anzini, P. (2020). Resiliência. In *Pilares do Método Ubuntu* (pp. 87–114). InPress. <https://www.academialideresubuntu.org/pt/publicacoes/livro-2>.

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP

Rua de Xabregas, 52

1949-003 Lisboa Portugal

1ª edição – agosto de 2025