



DIREÇÃO-GERAL  
DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES  
EM FUNÇÕES PÚBLICAS



# CAT

## FUTUROS LÍDERES

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO AVANÇADA  
PARA A PREPARAÇÃO DE FUTUROS LÍDERES





# ▼ APRESENTAÇÃO DO CURSO

O Programa de Capacitação Avançada para Trabalhadores em Funções Públicas, regulamentado pela Portaria n.º 231/2019, de 23 de julho, compreende duas modalidades de formação: o Programa de Capacitação Avançada para o Início de Funções na Carreira de Técnico Superior (CAT - Formação Inicial) e o Programa de Capacitação Avançada para a Preparação de Futuros Líderes (CAT - Futuros Líderes).

O CAT - Futuros Líderes integra a área estratégica de formação em competências de liderança, definida pelo Despacho n.º 3431/2019, de 19 de março, do Ministro das Finanças, (Diário da República, 2.ª série, N.º 62, de 28 de março de 2019), onde se refere que “... o INA assume especificamente o desenvolvimento de um acervo amplo e renovado de competências de gestão e liderança nos trabalhadores em funções públicas, contribuindo de forma dinâmica para a preparação de novas gerações de dirigentes.”

Este programa, destinado aos trabalhadores em funções públicas, titulares de licenciatura, com vínculo de emprego público por tempo indeterminado, visa a capacitação para o futuro exercício de funções de direção ou de liderança de equipas, proporcionando o desenvolvimento de conhecimentos e competências adequadas, nos aspetos científico, técnico e comportamental.

O CAT - Futuros Líderes centra-se na liderança através do desenvolvimento de quatro subtemas: a liderança e o autoconhecimento, o contexto da liderança, a gestão e a liderança na Administração Pública, e a governação da inovação. Estas quatro áreas constituem-se como percursos formativos da estrutura do programa. Estes subtemas da liderança correspondem também às quatro etapas definidas na abordagem pedagógica ao tema da liderança na Administração Pública que o Centro de Desenvolvimento da Liderança corporiza enquanto centro agregador de todos os programas para a liderança.

A frequência dos quatro percursos formativos do CAT - Futuros Líderes é sequencial, sendo exigido que a frequência do percurso seguinte seja precedida da conclusão do percurso anterior com aproveitamento.

No total, o programa tem 334 horas, distribuídas por 18 módulos e 4 etapas de avaliação.

Os candidatos a este programa realizam uma prova escrita de acesso a cada percurso formativo.

# OBJETIVO GERAL ▼

O CAT - Futuros Líderes destina-se a “preparar os trabalhadores em funções públicas para o futuro exercício de funções de dirigentes ou de liderança de equipas na Administração Pública, proporcionando o desenvolvimento de conhecimentos e competências adequadas, através da formação qualificada nos aspetos científico, técnico e comportamental, com especial enfoque nas matérias de liderança, sem prejuízo da formação profissional específica prevista no artigo 12º da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, na sua atual redação” (artigo 4.º, n.º 2, da Portaria n.º 231/2019, de 23 de julho).

As Grandes Opções do Plano (GOP) para 2019, aprovadas pela Lei n.º 70/2018, de 31 de dezembro, preveem no seu ponto 6 (Modernização do Estado) várias medidas que devem contribuir para melhorar “o papel central desempenhado pela Administração Pública neste processo de

modernização do Estado e dos serviços por ele prestados, facilitando a vida aos cidadãos e às empresas”, designadamente “promover a inovação e a colaboração entre os serviços públicos” e trabalhar para a “capacitação e boa gestão da Administração Pública”.

Esta orientação para a “Modernização do Estado” está também prevista no Programa Nacional de Reformas (2016 - 2022), na atualização de abril de 2018.

No início deste ano, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) adotou, a 17 de janeiro, a *OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability*, com 14 princípios, entre os quais se destaca, nesta matéria, a construção da capacidade de liderança no serviço público nos atuais e potenciais dirigentes públicos.

# ACESSO ▼

Os candidatos a este programa realizam uma prova escrita de acesso a cada percurso formativo. As vagas são preenchidas com base na avaliação obtida pelos candidatos na prova de acesso e de acordo com o número de vagas fixado anualmente por despacho do membro do Governo responsável pela Administração Pública.

# AVALIAÇÃO ▼

A avaliação da aprendizagem dos formandos é individual, podendo, contemplar a realização de trabalhos em grupo.

A avaliação realizada no final de cada um dos quatro percursos formativos é traduzida numa escala de 0 a 20 valores, até às centésimas e é realizada através de teste ou da elaboração e apresentação de um trabalho resultante de uma análise e reflexão críticas sobre um tema ou caso, enquadrado nas matérias dos módulos da parte respetiva.

A obtenção de uma classificação inferior a 9,5 valores em qualquer um dos percursos formativos impossibilita a frequência do percurso formativo seguinte.

A valoração final traduz -se no resultado da média simples das classificações obtidas no final de cada um dos quatro percursos formativos.

Considera-se aprovado no Programa, o formando que tenha obtido uma classificação final não inferior a 14 valores, sendo atribuído o certificado de conclusão com aprovação. Aos formandos que tenham concluído apenas alguns dos percursos formativos ou que tenham concluído o programa com classificação inferior a 14 valores, é atribuído o certificado de frequência.

# ESTRUTURA ▼

O CAT - Futuros Líderes, é constituído por uma estrutura curricular de quatro percursos formativos sequenciais, com uma carga horária total de 334 horas.



**4 PERCURSOS FORMATIVOS**



**334 HORAS**



**FORMAÇÃO PRESENCIAL**

## LIDERANÇA E AUTOCONHECIMENTO

<b>OBJETIVO GERAL</b> 📍		Compreender a relevância do autoconhecimento e dos processos emocionais para uma liderança eficaz na Administração Pública.
<b>MÓDULOS</b> 📁	🕒	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> ☰
<b>1.</b> <b>PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA</b>	<b>7</b> 1 DIA	<p>Conhecer o papel da liderança e a sua ligação à criação de valor público, através do desenvolvimento e investimento nas pessoas e na inovação.</p> <p>Compreender a evolução das principais teorias de liderança e do conceito de liderança, do foco comportamental ao foco contextual e situacional.</p>
<b>2.</b> <b>AUTOCONHECIMENTO E LIDERANÇA</b>	<b>14</b> 2 DIAS	<p>Saber aplicar a autoavaliação como mecanismo de aprendizagem e construção de mapas mentais facilitadores ao exercício de liderança.</p> <p>Saber aplicar uma análise SWOT (fraquezas, forças, ameaças e oportunidades) ao autoconhecimento e à identificação de perfis individuais de liderança, através de feedback interpessoal, ou de outras fontes de informação que permitam conhecer as áreas de intervenção prioritária para o desenvolvimento da liderança.</p>
<b>3.</b> <b>INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b>	<b>21</b> 3 DIAS	<p>Conhecer a evolução do conceito de inteligência emocional e sua relação com a liderança.</p> <p>Conhecer a importância da neuroplasticidade e da empatia na liderança, designadamente o seu impacto na gestão de equipas inclusivas e heterogéneas.</p> <p>Conhecer a relação de impacto entre uma liderança negativa e a gestão das emoções num quadro de organizações orientadas para o serviço público.</p>
<b>AVALIAÇÃO</b>	<b>3</b>	Realização de um teste escrito individual ou elaboração e apresentação de um trabalho individual ou em grupo.
<b>DURAÇÃO TOTAL</b>	<b>45</b>	

# PERCURSO FORMATIVO II ▼

## CONTEXTO DA LIDERANÇA

<b>OBJETIVO GERAL</b> 📍		Conhecer e saber analisar os múltiplos contextos da liderança na Administração Pública.
<b>MÓDULOS</b> 📁	🕒	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> ☰
<b>1. LIDERANÇA E POLÍTICA</b>	<b>21</b> 3 DIAS	Conhecer a relação entre o Governo e a Administração Pública. Compreender as legitimidades e as lógicas da interação entre gestão e política.
<b>2. LIDERANÇA EM AMBIENTES COMPLEXOS</b>	<b>14</b> 2 DIAS	Conhecer os desafios resultantes da complexidade das organizações públicas modernas e as suas implicações na liderança na Administração Pública. Saber identificar e compreender a complexidade dos problemas que são objeto de políticas públicas.
<b>3. LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO</b>	<b>14</b> 2 DIAS	Compreender o impacto da comunicação na gestão das equipas de trabalho e na relação com os cidadãos e outras partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ). Saber integrar a comunicação como uma competência-chave para uma liderança positiva e criadora de ambientes de trabalho saudáveis, concretizando técnicas comunicacionais comprovadamente eficazes.
<b>4. LIDERANÇAS DE EQUIPAS</b>	<b>21</b> 3 DIAS	Compreender os processos de motivação das pessoas e os pressupostos para liderar equipas de trabalho com eficácia e eficiência, conduzindo-as a objetivos concretos e específicos. Compreender os processos de influência social e o estabelecimento de um contrato psicológico positivo como fator distinto de uma liderança mobilizadora e enérgica.
<b>5. GESTÃO DA INFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>21</b> 3 DIAS	Saber utilizar a gestão estratégica do conhecimento e do capital intelectual na liderança de entidades públicas. Saber aplicar os processos de criação de conhecimento e utilizar ferramentas de conversão de conhecimento.
<b>6. LIDERANÇA EM CONTEXTOS DIGITAIS</b>	<b>21</b> 3 DIAS	Conhecer a evolução digital como motor da transformação na Administração Pública. Saber centrar a liderança como elo essencial na condução da transformação digital e da criação de soluções inovadoras que potenciem a criação de valor e a eficácia nas entidades públicas.
<b>AVALIAÇÃO</b>	<b>3</b>	Realização de um teste escrito individual ou elaboração e apresentação de um trabalho individual ou em grupo.
<b>DURAÇÃO TOTAL</b>	<b>115</b>	

# GESTÃO E LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**OBJETIVO GERAL** 

Conhecer as especificidades da liderança na Administração Pública.

**MÓDULOS** 



**OBJETIVOS ESPECÍFICOS** 

**1.  
ESTATUTO DOS DIRIGENTES  
NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA**

**28**  
4 DIAS

Compreender o quadro normativo que regula o estatuto do pessoal dirigente da Administração Pública.

Conhecer e saber interpretar os princípios de atuação e competências do pessoal dirigente da Administração Pública, previstas na Lei n.º 2 /2004, de 15 de janeiro, na sua redação atual.

**2.  
CICLO DAS POLÍTICAS  
PÚBLICAS**

**21**  
3 DIAS

Identificar e compreender o ciclo das políticas públicas.

Conhecer a relação entre o ciclo das políticas públicas, a liderança na Administração Pública, e o ciclo de gestão das entidades públicas.

**3.  
INSTRUMENTOS DE GESTÃO**

**21**  
3 DIAS

Conhecer e aprofundar a tipologia e âmbito dos instrumentos de gestão na Administração Pública, destacando a sua relevância para uma gestão pública transparente e ética.

Saber aplicar a gestão estratégica e a gestão do desempenho como instrumentos de gestão pública e de base orientadora da atividade organizacional e da prossecução dos objetivos.

**4.  
GESTÃO DO TALENTO**

**14**  
2 DIAS

Saber identificar o papel dos líderes na atração, desenvolvimento e retenção de pessoas nas entidades públicas.

Saber aplicar métodos e ferramentas para o desenvolvimento de competências e avaliação do clima organizacional.

**5.  
GESTÃO FINANCEIRA E  
CONTRATAÇÃO PÚBLICA**

**28**  
4 DIAS

Conhecer as regras da gestão financeira e da contratação pública na Administração Pública.

Saber relacionar a prestação de contas e outros princípios orientadores da atuação pública em matéria financeira, orçamental, de contabilidade e de contratação pública.

**AVALIAÇÃO**

**3**

Realização de um teste escrito individual ou elaboração e apresentação de um trabalho individual ou em grupo.

**DURAÇÃO TOTAL**

**115**



# PERCURSO FORMATIVO IV ▼

## LIDERANÇA DA INOVAÇÃO

### OBJETIVO GERAL

Entender a inovação como fator determinante na liderança na Administração Pública.

### MÓDULOS



### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### 1. GOVERNAÇÃO DA INOVAÇÃO

14

2 DIAS

Saber organizar e manter em funcionamento um modelo de governação da inovação numa entidade pública.

Saber planear a intervenção no ambiente de trabalho, fomentando a criatividade e a melhoria do bem-estar.

Conhecer as abordagens da inovação aberta e da cocriação de soluções e saber pô-las em prática.

Identificar um desafio real de inovação e criar um projeto experimental de inovação.

#### 2. INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR EM SERVIÇOS PÚBLICOS

14

2 DIAS

Conhecer as novas abordagens de resolução de problemas nas organizações.

Saber formular uma estratégia de inovação alinhada com a estratégia organizacional.

#### 3. GESTÃO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO

14

2 DIAS

Conceber projetos de inovação como impulsionadores de criação e e transferência de conhecimento.

Saber utilizar metodologias de planeamento, execução e controlo dos projetos.

#### 4. INOVAÇÃO DIGITAL

14

2 DIAS

Identificar o papel dos líderes na Administração Pública nos processos de inovação digital em contexto público.

Saber identificar as tendências de transformação digital com impacto na criação de valor público.

### AVALIAÇÃO

3

Realização de um teste escrito individual ou elaboração e apresentação de um trabalho individual ou em grupo.

### DURAÇÃO TOTAL

59



DIREÇÃO-GERAL  
DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES  
EM FUNÇÕES PÚBLICAS

## Centro de Formação INA

Alameda Hermano Patrone,  
Edifício Catavento  
1495-064 Algés

E-mail: [cursos@ina.pt](mailto:cursos@ina.pt)

Rua Filipe Folque, n.º 44, 1069-123 Lisboa

Tel. 214 465 300 | E-mail: [ina@ina.pt](mailto:ina@ina.pt)

[www.ina.pt](http://www.ina.pt)

Siga-nos nas redes sociais:

