

ANEXO C

DOCUMENTO DE REQUISITOS MÍNIMOS

INTRODUÇÃO

As candidaturas, para além dos requisitos constantes do aviso de abertura de concurso (AAC), nomeadamente quanto aos documentos a anexar, devem cumprir com o previsto no presente documento, o qual estabelece os elementos necessários para a aprovação e execução das candidaturas, sem prejuízo da análise de mérito resultante da Grelha de Análise.

Este documento, a par do AAC, deve ser também usado como referência para a conceção, execução e monitorização das operações propostas.

PRINCÍPIOS GERAIS A GARANTIR

A proposta terá de estar alinhada com as orientações nacionais e europeias relevantes em matéria de igualdade entre mulheres e homens e promoção da igualdade no mercado de trabalho, designadamente nos referenciais estratégicos nacionais vigentes, incluindo a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não-Discriminação – Portugal + Igual, a Agenda para a Igualdade no Digital e o Pilar Europeu dos Direitos Sociais e o Programa Nacional das Raparigas nas STEM, no âmbito da Estratégia Digital.

Deve ser garantida a integração sistemática da perspetiva de género na elaboração de materiais e instrumentos pedagógicos, bem como na linguagem adotada, que deve ser inclusiva, não sexista e livre de estereótipos ou hierarquias de género.

Deve ser assegurado o combate ao viés de género nos materiais didáticos utilizados, quer sejam desenvolvidos no âmbito do projeto, quer sejam selecionados de fontes externas. Estes materiais devem ser criteriosamente analisados e, sempre que necessário, ajustados de forma a eliminar representações estereotipadas de género.

O QUE SE PRETENDE COM O PROGRAMA

Objetivos Estratégicos

- Reforçar a liderança feminina e a sua preparação para cargos mais elevados, promovendo a capacitação e a progressão efetiva das mulheres para cargos de direção e de tomada de decisão;
- Aumentar a presença de mulheres em cargos de decisão;
- Reforçar o potencial de liderança, promovendo agentes de transformação nas entidades empregadoras;
- Facilitar redes de contacto e partilha entre profissionais, especialistas e decisoras/es;
- Apoiar o desenvolvimento de planos de carreira personalizados e orientados para a progressão;
- Sensibilizar as entidades empregadoras para os benefícios do equilíbrio de género na gestão;
- Estimular a mudança cultural em torno da igualdade e da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar.

Este programa dirige-se prioritariamente a mulheres em funções de coordenação, chefia ou direção, com potencial de progressão para níveis superiores de decisão nas respetivas entidades empregadoras, contribuindo assim para um ecossistema de liderança mais equitativo, diverso e inovador.

O foco deve centrar-se no desenvolvimento de competências estratégicas e pessoais, criação de redes de colaboração e consciencialização do tecido empregador para os benefícios de uma liderança mais inclusiva.

REQUISITOS MÍNIMOS DO PROGRAMA

Deve ser proposto um programa estruturado com **capacitação modular, mentoria cruzada e coaching executivo** tendo como objetivo reforçar de forma articulada as competências técnicas, comportamentais e estratégicas das participantes, promovendo a consolidação de uma liderança consciente, eficaz e transformadora.

O programa deve ainda prever a criação de grupos estruturados de aprendizagem entre pares (*peer learning circles*), compostos por participantes do programa, promovendo a partilha regular de desafios reais, reflexão colaborativa e apoio mútuo, com vista ao reforço da sua rede profissional e à consolidação das aprendizagens ao longo do tempo.

A conceção do programa deve permitir uma evolução por etapas, intercalando momentos de aprendizagem formal com espaços de reflexão individual e orientação personalizada.

A **capacitação modular** deve organizar-se em torno de três a quatro módulos temáticos, com sessões presenciais ou híbridas de curta duração, focadas em conteúdos-chave como liderança com propósito, comunicação de influência, gestão de equipas, negociação, tomada de decisão, inovação e sustentabilidade. Cada módulo deve ser desenhado para combinar conteúdos teóricos e metodologias ativas — como estudo de casos, simulações, dinâmicas de grupo e resolução de problemas — garantindo a aplicabilidade dos conhecimentos ao contexto profissional de cada participante.

Complementando a vertente de capacitação, o programa deve integrar um sistema de **mentoria cruzada**, através do qual cada participante deve ser acompanhada por um/a mentor/a sénior de outra organização, que partilha experiências, oferece perspetivas externas e apoia a reflexão estratégica sobre os desafios profissionais e as oportunidades de desenvolvimento. Esta componente reforça o pensamento crítico, amplia a rede de contactos e favorece a mobilidade e visibilidade das participantes no tecido económico e institucional.

Para além desta mentoria, deve, sempre que possível, ser previsto um sistema complementar de **sponsorship executivo**, através do qual dirigentes ou líderes seniores

das entidades empregadoras apoiem ativamente a visibilidade, reconhecimento e progressão profissional das participantes, promovendo oportunidades concretas de desenvolvimento e exposição estratégica.

A dimensão de **coaching executivo** deve permitir um acompanhamento individualizado centrado nas necessidades, objetivos e contexto de cada participante. O *coaching* promove o desenvolvimento da autoconfiança, da inteligência emocional, da gestão do tempo e da influência, sendo especialmente relevante na definição de planos de ação concretos para a progressão na carreira.

As sessões devem ser conduzidas por *coaches* certificados/as, por entidade reconhecida, nacional ou internacionalmente, e decorrer ao longo do programa, em articulação com os conteúdos dos módulos e os momentos de mentoria.

O modelo de capacitação a propor deve promover a aprendizagem em diferentes planos — técnico, relacional e estratégico — e favorecer o empoderamento das participantes, apoiando o seu crescimento enquanto líderes com impacto organizacional e social. Ao conjugar metodologias complementares, deve contribuir para desbloquear o potencial das mulheres em contextos organizacionais ainda marcados por desigualdades de género nos cargos de decisão.

Destinatárias do Programa

Mulheres apoiadas por entidades empregadoras empenhadas em valorizar o potencial e o talento feminino e promover a igualdade no acesso à liderança, nas seguintes condições:

- Mulheres que se encontrem no exercício de cargos de coordenação, chefia ou direção, ou que tenham exercido esses cargos nos últimos três anos.
- Mulheres **sem experiência** no exercício de cargos de coordenação, chefia ou direção, até ao limite de 10% do total das participantes propostas.

As mulheres que venham a frequentar o Programa devem ter obrigatoriamente o apoio formal para o efeito, por parte da respetiva entidade empregadora, através da emissão de “Declaração de Intenção de Adesão ao Programa”, conforme modelo indicativo publicado

em anexo ao aviso, sem que, no entanto, esse apoio implique qualquer compromisso concreto para promover a trabalhadora a um cargo de chefia ou direção.

Condições mínimas para elegibilidade das destinatárias:

- Habilitação de nível superior, designadamente bacharelato, licenciatura, cursos técnicos superiores profissionais, mestrado, doutoramento ou grau académico legalmente equivalente.
- Mínimo 3 anos de experiência profissional.

As funções com responsabilidade devem ser evidenciadas pelo exercício efetivo de funções de coordenação, chefia ou direção no contexto de organizações. Estas funções podem estar formalizadas em estruturas hierárquicas ou resultar da atribuição de responsabilidades específicas em projetos, equipas ou áreas funcionais, sendo aferidas à luz das carreiras, categorias profissionais, conteúdos funcionais e percursos de progressão existentes na entidade empregadora, tal como definidos nos seus instrumentos internos de gestão de recursos humanos.

Em sede de candidatura deve ser evidenciado quais os critérios ou pressupostos que se prevê utilizar em concreto para a identificação de mulheres que participarão no Programa (por exemplo: faixas etárias, perfil profissional, posição nas entidades empregadoras, potencial de progressão, etc.).

REQUISITOS OPERACIONAIS

- **Equipa técnica multidisciplinar:** Com evidência de capacidade de gestão de projeto, de liderança e capacitação executiva, sendo privilegiado o domínio da temática de igualdade de género.
 - O domínio da temática da igualdade de género pode ser reconhecido mediante formação específica, experiência profissional em projetos ou

políticas de igualdade, participação em ações de sensibilização, investigação ou produção de conteúdos na área.

- **Mentoras/mentores:** com experiência comprovada em cargos de chefia ou direção, de preferência de nível superior nas organizações, devendo ser prevista a participação em momentos prévios (por exemplo um workshop), de preparação/orientação metodológica para o papel da mentoria e incluindo aspetos relacionados com liderança inclusiva, igualdade de género e acompanhamento orientado para objetivos.
- **Coaches,** com certificação, por entidade reconhecida, nacional ou internacionalmente.
- **Profissionais e especialistas** com experiência e reconhecida competência em áreas como estratégia, liderança, inovação, comunicação e sustentabilidade.
- **Instituições de ensino superior ou escolas de negócios** – Envolvimento considerado como desejável e preferencial.

ORGANIZAÇÃO TÉCNICA E FUNCIONAL

A entidade beneficiária deve assegurar uma equipa técnico-operacional com competência em capacitação de lideranças, gestão de projetos financiados e orientação para as áreas de igualdade de género.

Deve ser prevista equipa docente e especialistas convidados, de reconhecida competência em áreas como estratégia, liderança, inovação, comunicação e sustentabilidade.

A estrutura mínima recomendada deve incluir os seguintes perfis:

a) Coordenação Geral do Programa

Responsável pela liderança estratégica, acompanhamento da execução técnica e financeira, articulação com entidades empregadoras aderentes, reporte e monitorização

global do impacto do projeto, podendo acumular com a responsabilidade de gestão da mentoria e *coaching*.

Requisitos recomendáveis:

- Experiência em coordenação de programas financiados por fundos europeus;
- Conhecimento em políticas públicas de igualdade e/ou liderança organizacional.

b) Gestão Técnica e Operacional

Pessoa responsável pela gestão corrente do programa, planeamento de atividades, cronogramas, gestão da plataforma digital, calendarização de sessões e acompanhamento das participantes, podendo acumular com a responsabilidade de gestão da mentoria e *coaching*.

c) Responsável de Mentoria e *Coaching*

Pessoa com experiência comprovada em programas de mentoria e *coaching* executivo, responsável por:

- garantir a qualidade das sessões;
- assegurar workshops preparatórios para os/as mentores/as;
- definição e articulação dos pares mentor/a-mentoranda.

d) Será fator diferenciador a previsão de Especialista em Igualdade de Género

Profissional com competências específicas em igualdade no trabalho, interseccionalidade e combate a estereótipos, com papel na:

- validação dos conteúdos e materiais do programa;
- formação da equipa interna;
- garantia da transversalização da perspetiva de género.

Atividades obrigatórias

A componente de capacitação do programa deve ser estruturada em pelo menos três módulos intensivos. Cada módulo deve combinar **componentes teóricas, práticas e experienciais**, assegurando uma abordagem integrada e orientada para resultados concretos, com uma duração não inferior a três dias por módulo.

Para o efeito, a entidade candidata deve apresentar plano e metodologia.

O primeiro módulo deve, no geral, centrar-se no autoconhecimento e na definição do alinhamento entre o objetivo individual da participante e os valores e objetivos da organização. Este módulo deve promover a reflexão estratégica sobre a identidade profissional e o papel da liderança transformacional, reforçando a clareza sobre ambições de carreira e impacto desejado.

O segundo módulo deve, no geral, focar-se nas competências relacionais e comportamentais críticas para a liderança eficaz de equipas. Devem ser trabalhadas dimensões como a inteligência emocional, a escuta ativa, a comunicação de influência, a construção de confiança e a gestão de dinâmicas organizacionais. Através de exercícios práticos e simulações, as participantes devem desenvolver competências para liderar com empatia, assertividade e eficácia em contextos desafiantes.

O terceiro módulo deve, no geral, ter como objetivo fortalecer a capacidade de atuar estrategicamente, tomar decisões em ambientes complexos e mobilizar equipas para a inovação e os resultados. As participantes devem explorar temas como resolução de problemas, negociação, gestão de conflito, adaptação à mudança e pensamento crítico, aplicando os conhecimentos a situações reais através de casos práticos e desafios empresariais.

Em paralelo com o desenvolvimento desta componente de capacitação o Programa deve obrigatoriamente prever atividades de **coaching individual, mentoria cruzada, tutoria empresarial e sessões de checkpoint**, que permitam consolidar aprendizagens e traçar planos personalizados de desenvolvimento. A metodologia adotada deve combinar a dimensão académica com a aplicabilidade imediata ao contexto empresarial.

Para as atividades de *coaching* individual devem ser previstas pelo menos cinco sessões, devendo a entidade candidata apresentar plano e metodologia.

Para as atividades de mentoria cruzada devem ser previstas pelo menos cinco sessões, devendo a entidade candidata apresentar plano e metodologia.

A entidade candidata deve apresentar igualmente plano e metodologia para as sessões de tutoria empresarial e sessões de checkpoint.

A articulação entre tutoria empresarial e eventuais ações de sensibilização junto das entidades empregadoras, devem incluir momentos dirigidos a lideranças de topo e intermédias, com foco em enviesamentos inconscientes, liderança inclusiva e benefícios organizacionais da representação equilibrada, reforçando o efeito sistémico do Programa.

É desejável que as atividades obrigatórias integrem outras iniciativas que visem fomentar a igualdade de género nas entidades empregadoras e o potencial de liderança das participantes, o que será objeto de valoração na análise da candidatura.

PARTICIPAÇÃO MÍNIMA A GARANTIR

As candidaturas não podem ter um número inferior a 26 participantes.

É obrigatória a presença em pelo menos 80% na atividade de capacitação e 100% nas restantes, o que deve ser evidenciada pelo registo de presenças em cada atividade e ser validado no relatório final.

Deve ser prevista a emissão de certificado de participação e/ou conclusão.

ACOMPANHAMENTO E INTERAÇÃO EM PLATAFORMA DIGITAL

A candidatura deve prever a existência e utilização de ferramenta de gestão colaborativa do projeto, através de plataforma digital, que assegure a comunicação entre parceiros, calendarização de ações, acompanhamento das participantes, registo de atividades, partilha de conteúdos e recursos formativos digitais, disseminação de boas práticas, visibilidade pública.

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

As candidaturas devem prever **obrigatoriamente** a avaliação/monitorização das atividades e uma avaliação final estruturada e independente cumprindo o seguinte:

A informação deve ser recolhida através da aplicação de questionário de entrada e de saída do Programa a todas as participantes, garantindo o cumprimento das regras relativas à proteção de dados pessoais e confidencialidade da informação recolhida.

Pessoas abrangidas: Mulheres participantes no Programa de Capacitação de Mulheres para a Liderança.

Quando:

- Questionário de entrada: aplicado no início da participação no Programa;
- Questionário de saída: aplicado após a conclusão (excluídas as saídas antecipadas, por exemplo por desistência) do Programa.

A entidade beneficiária tem autonomia para utilizar os instrumentos metodológicos que considere mais adequados, bem como para definir questões complementares de avaliação, devendo, contudo, assegurar a inclusão das questões obrigatórias abaixo identificadas, de forma a garantir comparabilidade e consistência na recolha de informação.

QUESTÃO OBRIGATÓRIA – QUESTIONÁRIO DE ENTRADA

- Para cada uma das afirmações seguintes indique o grau em que concorda neste momento:

Afirmações	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me preparada para assumir funções de maior responsabilidade, coordenação, chefia ou direção				
Considero que possuo competências adequadas para exercer funções de liderança				
Considero que tenho potencial de progressão para cargos de decisão na minha organização/setor profissional				
Sinto confiança na minha capacidade para liderar equipas e processos de decisão				
Considero que existem oportunidades reais para a progressão profissional das mulheres na minha área profissional				

QUESTÃO OBRIGATÓRIA – QUESTIONÁRIO DE SAÍDA

- Para cada uma das afirmações seguintes indique o grau em que concorda neste momento:

Afirmações	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me mais preparada para assumir funções de maior responsabilidade, coordenação, chefia ou direção				



COMISSÃO PARA A CIDADANIA
E A IGUALDADE DE GÉNERO

Afirmações	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reforcei competências relevantes para o exercício de funções de liderança				
Considero que as minhas perspetivas de progressão para cargos de decisão na minha organização/setor profissional aumentaram				
Reforcei a confiança na minha capacidade para liderar equipas e processos de decisão				
Adquiri ferramentas e estratégias para enfrentar obstáculos associados ao género na progressão profissional				

Fim do documento