

Percurso de Educador

Documento Orientador

Versão 1.2

maio de 2024 | Secretaria Nacional dos Adultos



1. Enquadramento

A formação de adultos tem como principal objetivo fornecer meios para que os adultos cumpram da melhor forma a sua missão no Escutismo. Deste modo, durante o ciclo de vida do adulto no escutismo, este é convidado, numa lógica de desenvolvimento pessoal e num claro serviço àqueles que lhes são confiados, adquirir os conhecimentos, competências e atitudes necessárias para o exercício pleno da sua promessa. Uma das propostas ao dispor do adulto e que possibilita alcançar a eficácia, o compromisso e a motivação de liderança do adulto é o Percurso de Educador (PE).

Este percurso fornece as ferramentas adequadas, capacitando os dirigentes para um melhor desempenho das suas funções como Chefe de Unidade, promovendo de forma concreta o desenvolvimento pessoal e a aquisição de conhecimentos e técnicas adicionais. De um modo particular, o percurso de educador assenta essencialmente em três pilares: Pedagogia (conhecimentos), Projeto Educativo (competências) e Relação Educativa (atitudes).

Deste modo, o conceito que sustenta o PE baseia-se na natureza modular da formação contínua, onde o dirigente, de forma autónoma, consciente e responsável é parte ativa do seu percurso formativo, tanto do ponto de vista pessoal, como escutista ao longo do seu ciclo de vida no escutismo. Esta natureza preconiza oportunidades de escolha, de decisão e de aceitação, numa lógica estritamente pessoal e em função das necessidades de cada dirigente.

2. Finalidade

O Percurso de Educador pretende capacitar um dirigente para a animação de uma unidade, promovendo oportunidade de especialização nos métodos particulares de cada secção.

Para cada secção, o PE visa proporcionar aos chefes de unidade os conhecimentos, competências e atitudes (CCA's), bem como as aptidões de planeamento e de organização que lhes permitam gerir a vida da unidade, estimular o progresso individual de cada jovem e adotar uma relação educativa correta de modo a atingir os objetivos educativos propostos pela associação.

O PE deve, igualmente, contribuir para o aprofundamento da compreensão do papel do responsável adulto e da sua aptidão como animador comprometido e eficaz de uma equipa de adultos, por parte do dirigente chamado a exercer estas funções.

3. Objetivos

No final do PE o formando deve fazer e ser capaz de:

- a) Explicar de que modo se aplicam, na secção respetiva, os princípios fundamentais do escutismo e as finalidades educativas da associação e aplicar o Método Escutista na sua secção, tendo em conta as características das crianças/jovens que a compõem, promovendo a sua educação integral e harmoniosa.
- b) Explicar de que modo o método específico da secção se encontra adaptado às características dos elementos que a compõem e corresponde às suas necessidades de crescimento, bem como aos seus centros de interesse.
- c) Conhecer a mística e a simbologia próprias da secção e utilizá-las na sua unidade como principal recurso pedagógico.
- d) Identificar as principais características físicas, psicológicas e comportamentais das crianças/jovens da sua unidade para poder detetar os problemas que se colocam a um chefe de unidade, de forma a ajudar as crianças/jovens a compreenderem, a respeitarem e a viverem a Lei, os Princípios e a Promessa.





- e) Explicar a necessidade de um planeamento a curto, médio e longo prazo, e a existência de um programa de atividades desafiantes e ajustadas ao nível etário da secção, que estimulem o progresso individual dos elementos.
- f) Caracterizar pormenorizadamente todas as fases da atividade típica da secção respetiva (o método projeto aplicado a cada secção), podendo mesmo explicar de que modo o Escutismo pode chegar a crianças/jovens com deficiências físicas e mentais, bem como a grupos socialmente desfavorecidos.
- g) Relacionar-se de maneira positiva com as crianças/jovens, pais e outros adultos envolvidos com o seu agrupamento, e no movimento de uma forma geral.
- h) Exercer as responsabilidades de chefe gestor e animador de uma equipa de animação e com isso saber diagnosticar as suas necessidades ao nível da formação, para poder planejar o seu desenvolvimento pessoal, utilizando recursos, apoios disponíveis e estratégias que lhe permitam responder às necessidades de formação detetadas.
- i) Explicar a origem da Insígnia de Madeira, o seu significado e as normas para o seu uso.

4. Áreas e Sistema de Créditos

Propõe-se um modelo de formação contínua centrado no formando, que procura dar resposta formativa com base num (auto) diagnóstico das suas capacidades, a partir do qual pode organizar o(s) seu(s) percurso(s) de formação, para colmatar as necessidades de formação identificadas. Deste modo, no PE todos os módulos de Formação e atividades estão associados a uma de sete áreas definidas no Sistema de Formação de Adultos no Escutismo (SFAE). O PE contempla um total de 30 créditos, distribuídos no seguinte modo:

- 13 créditos na área Pedagógica (PED)
- 6 créditos na área dos Recursos Técnicos (ART)
- 3 créditos na área dos Recursos de Animação (ARA)
- 3 créditos na área da Segurança e Bem-Estar (SBE)
- 3 créditos na área da Educação para a Fé (AEF)
- 1 créditos na área da Gestão (AGT)
- 1 crédito na área da Formação (AFM)

Adicionalmente aos 30 créditos serão considerados 2 créditos correspondentes à frequência obrigatória de dois módulos de formação na temática do Escutismo: Movimento Seguro específico para cada secção (ver estrutura e conteúdos).¹

5. Destinatários

O PE destina-se a todos os dirigentes investidos que são chamados a desempenhar a missão pedagógica no Agrupamento, assumindo a tarefa de animador de uma equipa de animação de uma secção.

¹ A frequência obrigatória destes dois módulos apenas tem efeito a partir do ano escutista 2024/2025.



6. Condições de realização e Funcionamento

Os procedimentos administrativos e a gestão do PE decorrerão exclusivamente na Plataforma Nacional de Gestão da Formação – Cordilheira, pelo que o presente documento não dispensa a leitura atenta dos respetivos Manuais de Apoio. Neste sentido, é da responsabilidade do promotor (Junta Regional) do PE reunir as condições necessárias de modo a garantir, não só as melhores condições de trabalho para todos os participantes (Formadores e Formandos) como assegurar a qualidade pedagógica e formativa do percurso. Para tal, é importante que o órgão promotor tenha presente os pontos a seguir referidos.

6.1. Abertura, Validação e Duração

É da competência do órgão promotor do PE carregar toda a informação necessária e exigida para posterior validação da Secretaria Nacional dos Adultos, condição *sine quon non* para a oficialização do PE.

O pedido de abertura do PE, junto da Secretaria Nacional dos Adultos, ocorre no 120º dia que antecede a formação técnica específica (acampamento) prevista no plano do PE.

Considerando a natureza do PE, não está previsto um período temporal para a sua realização. O dirigente, em função do seu plano de desenvolvimento pessoal e de formação, estabelecido em cada ciclo de vida no escutismo, realiza as ações de formação necessárias e exigidas no PE de acordo com o seu ritmo, disponibilidade e interesse. No momento da abertura do PE o dirigente avalia o seu currículo formativo e propõe-se, se assim o desejar, a participar nos momentos específicos definidos pelo promotor do PE.

6.2. Número de participantes

O número máximo de formandos por formação técnica específica (acampamento) é de 32 elementos e para os restantes momentos formativos (módulos), sejam de carácter presencial, e/ou *on-line*, é igualmente de 32 formandos, com um mínimo não inferior a 8 (2 patrulhas de 4 elementos). No caso de se verificar um número superior, por força do sistema modular de formação contínua, as regiões devem criar os momentos formativos necessários de forma a satisfazer a procura.

6.3. Condições de acesso e seleção

Considerando que se trata de um percurso formativo de aprofundamento pedagógico recomenda-se um mínimo de dois anos de investidura de Dirigente e de trabalho efetivo numa Equipa de Animação de preferência na secção em que vai realizar o percurso formativo. Sugere-se ainda, que durante todo o PE o formando possa assumir e exercer o cargo de Chefe de Unidade ou de Chefe de Unidade Adjunto.

Constitui, ainda, como pré-requisito para a frequência do PE a qualificação no curso Escutismo: Movimento Seguro.

6.4. Equipa de formação

Compete ao promotor do Curso (Junta Regional) indicar a constituição da equipa de formação para os diversos momentos formativos previstos no PE. Neste sentido a equipa de formação é coordenada por um Diretor do Percurso, sendo este um Diretor de Formação pertencente ao Quadro



Nacional de Formadores (QNF). Pode o órgão promotor delegar no Diretor do Percurso a escolha dos restantes elementos da Equipa de Formação, onde deverão constar:

- Formadores pertencentes ao QNF, preferencialmente um (1) por cada patrulha de formandos, tendo cada formador a responsabilidade de acompanhar a patrulha, assumindo a função de Tutor Regional que para além do acompanhamento irá avaliar cada elemento da patrulha, sob a coordenação do diretor do PE.
- No caso de existir mais de um percurso de educador em simultâneo, para cada percurso deverá existir um diretor de percurso sendo este um Diretor de Formação do QNF.
- Pode o diretor do percurso convidar formadores, animadores de formação convidados ou formadores externos convidados para temáticas específicas caso seja necessário, desde que esses contributos tragam evidentes mais-valias pedagógicas.

7. Estrutura

O PE é composto por um conjunto de oito (8) módulos de frequência obrigatória que constituem o tronco comum e por um conjunto de onze (11) módulos que formam a componente de formação específica. Está previsto na estrutura do PE a realização de formação técnica específica, em regime de acampamento, e de uma participação efetiva (vivência na unidade) numa dada secção de eleição. Constitui ainda requisito para a conclusão do PE a realização de formação na temática do Escutismo: Movimento Seguro (E:MS) específica da secção de eleição do formando. A cada formando é solicitado, ainda, a elaboração de um plano de formação específico (PFE) em conjunto com o seu tutor local. De um modo geral, a estrutura do PE pode ser projetada de acordo com o seguinte esquema (ver anexo 1 para mais detalhes).





8. Conteúdos

8.1. Tronco Comum

Esta fase do PE, denominada por tronco comum, constitui formação necessária onde são trabalhados os conceitos gerais da função de chefe de unidade. Estes conceitos são de carácter obrigatório e comuns às quatro secções. A dinamização dos diferentes módulos formativos deverá ser realizada de acordo com o plano de formação contínua de cada região e do plano de desenvolvimento pessoal e de formação de cada dirigente estabelecido em cada ciclo de vida do adulto no escutismo. O tronco comum é formado pelo seguinte conjunto de módulos:

Obrigatórios		
Módulo	Área	Tipo de Sessão
Desenvolvimento Pessoal e Insígnia de Madeira	Formação [AFM]	Presencial ou Online
Responsabilidade Civil e Criminal	Segurança e Bem-estar [SBE]	
Liderança e Gestão de Conflitos	Pedagógica [PED]	Presencial
Diversidade e Inclusão no Escutismo		
Programa Educativo		
Método de Projeto		
Perfil e Funções do Chefe de Unidade		
Dimensão Espiritual e Animação da Fé	Educação para a Fé [AEF]	

8.2. PFE: Plano de Formação Específico

O Plano de Formação Específico consiste num plano de formação pessoal desenhado para assegurar ao dirigente o domínio das competências, constantes de um perfil pré-definido (matriz de competências), associadas e necessárias ao exercício do cargo de Chefe de Unidade (ver anexo 2). Este diagnóstico é realizado pelo dirigente com a colaboração do seu Tutor e deve estabelecer objetivos, metas concretas e a forma de as atingir, designadamente através da frequência de oportunidades formativas formais, da formação através do exercício do cargo de Chefe de Unidade, e outras formas que se mostrem adequadas e exequíveis.

O exercício de tutoria revela-se de vital importância, não só para assegurar o acompanhamento do formando, mas também como garante do cumprimento dos objetivos e metas inicialmente traçadas. Neste sentido, sugere-se que o tutor seja um dirigente com sentido de missão e disposto a abraçar este desafio como oportunidade de crescimento pessoal, numa lógica de suporte educativo, proximidade e de colaboração entre pares. De modo concreto, o tutor deverá ser detentor de formação pedagógica (colar de 2 contas) podendo este ser local (agrupamento) ou regional. Compete ao órgão promotor (Junta Regional) nomear o tutor, e encontrar soluções adequadas no sentido de colmatar eventuais faltas de tutores.

A elaboração, registo, validação do plano de formação específico é condição precedente e obrigatória para a frequência da formação técnica específica (acampamento). Para tal, este plano deve ser registado pelo formando no momento da manifestação de interesse em realizar o PE (após aprovação nos módulos referentes ao tronco comum). A validação, por parte do tutor, do PFE será realizada aquando da submissão do relatório final do formando. Resultante da elaboração do plano



de formação específico, as oportunidades formativas podem constituir momentos de formação através dos quais é possível obter mais créditos nas diversas áreas definidas no SFAE.

Apesar de não haver um momento específico para o seu início/elaboração é aconselhável que este plano tenha em consideração as ofertas formativas decorrentes da formação específica pelo que seria desejável a sua elaboração no momento da tomada de decisão em realizar o PE.

8.3. Formação Específica

A formação específica constitui a oportunidade formativa de trabalhar a especificidade da função de Chefe de Unidade considerando as particularidades de cada secção, por meio da participação em 16 módulos, no total. A frequência deste momento do PE é realizada mediante a escolha, de oito (8) módulos optativos repartidos por cinco (5) áreas de formação distribuídos da seguinte forma: 3 módulos na área da Pedagógica, 2 da área de Recursos de Animação, 1 da área da Gestão, 1 da área da Animação da Fé e 1 da área da Segurança e Bem-Estar. Considerando a importância de algumas temáticas e a especificidade de cada secção, são propostos oito (8) módulos obrigatórios, 5 na área Pedagógica, 1 na área dos Recursos de Animação, 1 na área de Segurança e Bem-Estar e 1 na área da Educação para a Fé. À semelhança do tronco comum, estes módulos podem ser realizados de acordo com o plano anual de formação de cada região e do plano de formação específico de cada dirigente estabelecido em cada ciclo de vida do adulto no escutismo.

Obrigatórios		
Módulo	Área	Tipo de Sessão
Sistema de Progresso (I, II, III ou IV)	Pedagógica [PED]	Presencial
Mística e Simbologia (I, II, III ou IV)		
Sistema de Patrulhas (I, II, III ou IV)		
Relação Educativa II (I, II, III ou IV)		
Desenvolvimento da Criança do Adolescente e do Jovem (I, II, III ou IV)		
O Imaginário na Atividade Escutista (I, II, III ou IV)	Recursos de Animação [ARA]	
Prevenção e Segurança nas Atividades	Segurança e Bem-Estar [SBE]	
Animação de Momentos de Oração (I, II, III ou IV)	Educação para a Fé [AEF]	
Optativos		
Módulo	Área	Tipo de Sessão
Avaliação de atividades Escutistas	Pedagógica [PED]	Presencial ou Online
Instrumentos de Avaliação e Diagnóstico II		
Conselho de Guias		
Sistema de Especialidades		
Cargos e Funções		
Envolvimento na Comunidade		
Caracterização Sociológica dos Jovens		
Valor Pedagógico do Uniforme		
Rituais, Cerimónias e Símbolos		



Animação de Fogo de Conselho	Recursos de Animação [ARA]	Presencial
Técnicas de Animação e Criatividade		
Gritos, Aplausos e Animações		
Animação de Reuniões (I, II, III ou IV)		
Animação de Reuniões de Equipa de Animação		
Critérios para a Preparação da Atividade Escutista		
Gestão de Tempo		Gestão [AGT]
Organização da Secção e Gestão de Efetivo		
Conselho e Comissão de Pais		
Regulamento Geral de Proteção de Dados		
SIIE – Sistema Integrado de Informação Escutista		
SIIC – Sistema Integrado de Informação Contabilística	Educação para a Fé [AEF]	Presencial ou Online
Orações e Celebrações (I, II, III ou IV)		
Patronos e Modelos de Vida		
A Animação e Vivência da Fé e a integração do agrupamento na Comunidade		
Animação e Pedagogia da Fé		
A Eucaristia		
Doutrina social da Igreja	Segurança e Bem-Estar [SBE]	Presencial
Saúde e Bem-Estar		
Socorrismo em Sede		
Socorrismo em Campo		

8.4. Escutismo: Movimento Seguro - módulos de formação específicos

Considerando a pertinência da temática do Escutismo: Movimento Seguro e a sua importância no cumprimento dos objetivos fundamentais do movimento escutista, no que concerne à educação não formal e ao propósito de uma sã e transparente relação educativa, o formando é convidado a frequentar dois (2) módulos específicos em função da secção que manifestou interesse aquando da submissão do respetivo PFE. É condição obrigatória a realização destes módulos antes da formação técnica específica.

Escutismo: Movimento Seguro				
Secção	I	II	III	IV
Subtemáticas	Relação Educativa			
	Bullying	Internet Segura	Dependências	



8.5. Formação Técnica Específica (por secção)

Esta sessão pode ser adaptada, de acordo com a secção e com a realidade local. A formação técnica específica deve ser realizada em regime de acampamento, sendo obrigatório a prática da Vida na Natureza, numa lógica de aprender-fazendo. Neste sentido, esta sessão não se encontra organizada em módulos de formação tipificados, sem prejuízo de poderem ser elencados. Sendo uma sessão de formação essencialmente prática, esta é composta por um conjunto de seis (6) módulos, todos eles da área formativa de Recursos Técnicos. Antecede a esta formação técnica específica um encontro de um (1) dia, em regime presencial, entre a equipa de animação do PE e formandos com vista à preparação e organização das atividades escutistas necessárias à vivência, em sistema de patrulhas, do acampamento final.

É aconselhável a participação de todos os protagonistas do PE (Diretor(es) de Percurso, Formadores, Tutores Regionais e Tutores Locais) uma vez que se trata do culminar de um processo não só de desenvolvimento pessoal como de compromisso e valorização comunitária numa clara assunção de responsabilidades vertidas na promessa escutista.

Formação Técnica Específica		
Tema	Área	Tipo de Sessão
Educação ambiental	Recursos Técnicos [ART]	Presencial
Cozinha em Campo		
Orientação		
Pioneirismo		
Códigos e mensagens		
Jogos de Pista		

8.6. Vivência na Unidade

A vivência na unidade corresponde à participação do dirigente nas atividades/dinâmicas de uma determinada secção. Sugere-se que, dependendo do grau de autonomia, o formando deva ser acompanhado por um tutor local (preferencialmente um dirigente com a insígnia de madeira da secção à qual se refere o percurso). Esta vivência, pela sua importância na formação contínua do dirigente não se coaduna com um dado período temporal, uma vez que se pretende que a mesma seja vivida ao longo do ciclo de vida do adulto no escutismo. Contudo, e para efeitos do PE, considera-se a vivência na unidade, o período compreendido entre o pedido de abertura do PE e a entrega do relatório final do formando. É importante que o dirigente, no momento da tomada de decisão em frequentar o PE, tenha em consideração a planificação e a realização de atividades típicas da secção em que pretende realizar o PE.

8.7. Relatório Final (formando)

Além dos trabalhos e/ou atividades definidas pela direção do percurso e que servirão como elementos de avaliação do processo de aprendizagem, progresso e desenvolvimento pessoal do formando, é obrigatório a elaboração de um relatório final com uma avaliação, não só sobre o seu desempenho ao longo de toda a formação, como uma análise dos pontos fortes, fracos, constrangimentos e oportunidades do PE. O relatório deve igualmente refletir a pertinência, utilidade



e aplicabilidade da formação, dificuldades sentidas, ganhos da aprendizagem e justificar as diferenças/divergências entre o que foi planeado e o executado. O relatório final deve englobar as técnicas e conhecimentos adquiridos ao longo do percurso, e que sejam de alguma forma úteis ao agrupamento em que o formando está inserido. Acresce ainda a obrigatoriedade de apresentar as atividades que desenvolveu, no âmbito da vivência na unidade, enfatizando aspetos como descrição, concretização, avaliação e uma breve reflexão pessoal sobre as mesmas. O formando tem até 60 dias, após o término da formação técnica específica (acampamento), para entregar o relatório ao seu tutor que submeterá à direção do PE.

9. Avaliação e Relatório Final

Os momentos de avaliação são da responsabilidade do diretor de percurso e da equipa de formação, que devem coordenar as mesmas com o promotor (Junta Regional). No PE, consoante os momentos e as ocasiões, devem ser aplicadas diferentes formas de avaliação, nomeadamente aquelas mais indicadas em ambiente de formação: avaliação de diagnóstico, de aprendizagem e de satisfação.

Os instrumentos de avaliação escolhidos devem, sempre que possível, aproximar os conteúdos da formação da realidade local, envolvendo a Equipa de Animação da Unidade de origem, o Chefe e Assistente de Agrupamento e o Tutor Local e Regional no acompanhamento das várias etapas. A escolha dos instrumentos de avaliação incumbe ao responsável pela avaliação de cada momento do PE.

Os critérios de avaliação serão comuns para todos os percursos e constituem fatores de avaliação:

- Comportamento e atitudes condizentes com os valores do Evangelho;
- Assiduidade;
- Avaliação da equipa de formação (interesse, participação, etc.);
- Avaliações intercalares pelas equipas de formação;
- Relatório final;
- Parecer/avaliação final favorável dos tutores, local e regional, quanto ao desempenho na secção, na dinâmica do agrupamento e vida da associação.

9.1. Relatório Final

Compete ao diretor de percurso elaborar o relatório final no prazo máximo de 60 dias após o término previsto para o encerramento do PE. Este relatório, submetido na Cordilheira, é obrigatório para a conclusão do percurso e deve estar estruturado de acordo com as normas em vigor estabelecidas pela SNA, bem como nele devem ser indicados os participantes Qualificados e os Não Qualificados, com indicação do motivo de não qualificação.

Será permitido uma adenda ao relatório, com a prazo máximo de 30 dias após entrega do relatório final, para situações devidamente justificadas e referenciadas no relatório final.





10. Homologação e Qualificação/Certificação

Os formandos que concluírem o PE com participação em todos os momentos formativos e que tenham realizado os trabalhos obrigatórios exigidos pela direção do percurso são considerados qualificados. No caso de haver formandos que não tenham concluído, em tempo definido pela direção do percurso, os trabalhos solicitados serão considerados não qualificados. Estes formandos poderão completar a sua formação noutra PE.

O PE será homologado após encerramento deste na plataforma da cordilheira pelo diretor do percurso e posterior validação do relatório final pela SNA. A homologação pela SNA dará direito à emissão de Diplomas de Qualificação e Insígnia de Madeira de duas Contas.

11. Validade dos Módulos de Formação

Considerando a natureza modular do PE e as premissas associadas à formação contínua, numa lógica de valorização pessoal decorrente de um plano de formação pessoal, é estabelecido um período de 3 ciclos de formação contínua (6 anos) como validade dos módulos de formação associados ao PE, a contar a partir do ciclo no qual este se insere

12. Considerações Finais

Considerando a natureza modular e os princípios subjacentes à formação contínua, o PE é dotado de tantos graus de liberdade como aqueles definidos no plano de formação específico do dirigente e de acordo com o ciclo de vida do adulto no escutismo.

Deste modo, o PE pode ser encarado seguindo a estrutura apresentada, como de uma forma mais flexível, em que o dirigente vai realizando o seu processo de aprendizagem (frequência de módulos) necessários à conclusão do PE de acordo com o seu livre-arbítrio. No entanto, ressalva-se a obrigatoriedade de apresentar o PFE (ver ponto 8.2) e a inscrição na formação técnica dentro do período de vigência do PE definida pelo promotor.

Acresce salientar a possibilidade da realização dos vários elementos formativos que constituem o PE noutras regiões, tal como previsto no SFAE.

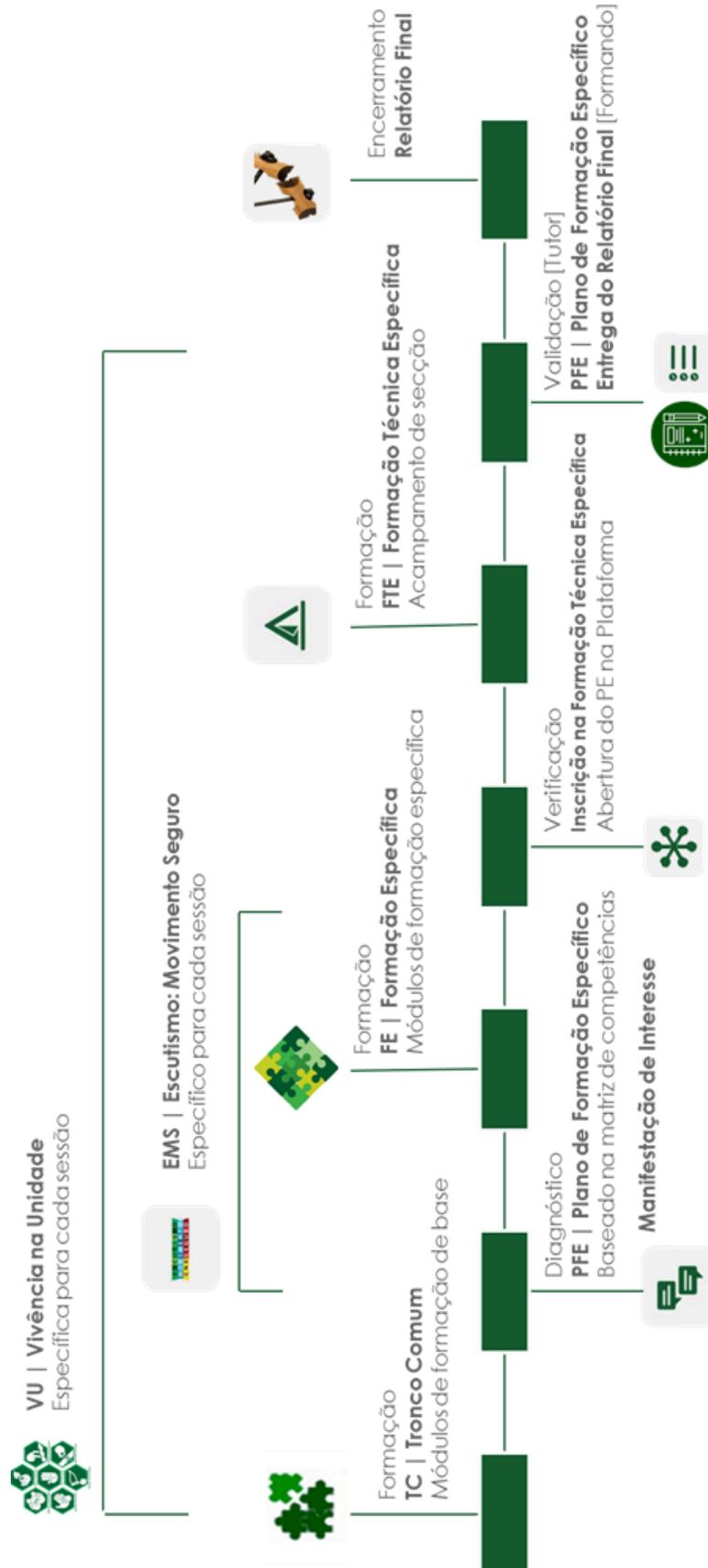




ANEXOS



Anexo 1 | ESQUEMATIZAÇÃO DO PERCURSO DE EDUCADOR

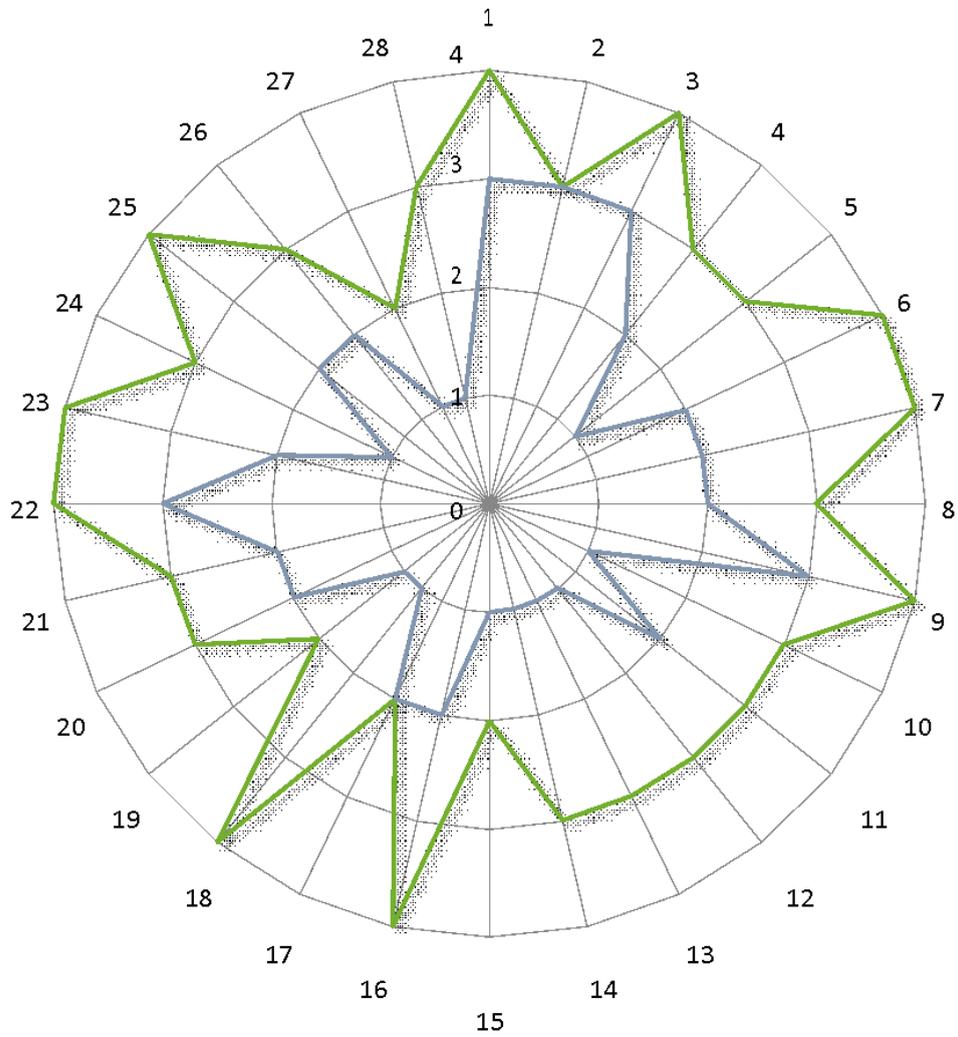




Anexo 2 | MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DE CHEFE DE UNIDADE

O presente Perfil de Competências de Chefe de Unidade, baseado numa Matriz de Competências, consiste no conjunto de características que se consideram dever definir um Chefe de Unidade do Corpo Nacional de Escutas em diversos âmbitos organizados segundo seis áreas – desenvolvimento pessoal, gestão, organização, interação pessoal, sentido institucional e comunicação. O Perfil de Competências do Chefe de Unidade do Corpo Nacional de Escutas corresponde ao seguinte:

	PERFIL DE DIRIGENTE	PERFIL DE CHEFE DE UNIDADE
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	Nível	Nível
1. Autocrítica	3	4
2. Aperfeiçoamento	3	3
3. Abertura	3	4
4. Iniciativa	2	3
5. Inovação	1	3
6. Flexibilidade	2	4
7. Adaptabilidade	2	4
GESTÃO	Nível	Nível
8. Resolução	2	3
9. Liderança (Jovens)	3	4
10. Liderança (Adultos)	1	3
11. Decisão	2	3
12. Enfoque	1	3
ORGANIZAÇÃO	Nível	Nível
13. Análise	1	3
14. Planeamento e definição de objetivos	1	3
15. Concretização	1	2
INTERAÇÃO PESSOAL	Nível	Nível
16. Diálogo	2	4
17. Equipa	2	2
18. Empoderamento (Jovens)	1	4
19. Mentorização (Adultos)	1	2
20. Argumentação	2	3
SENTIDO INSTITUCIONAL	Nível	Nível
21. Identificação	2	3
22. Consciência	3	4
23. Sentido (Corpo)	2	4
24. Sentido (Missão)	1	3
COMUNICAÇÃO	Nível	Nível
25. Oralidade (Jovens)	2	4
26. Oralidade (Adultos)	2	3
27. Representação	1	2
28. Escrita	1	3



— Perfil de Chefe de Unidade

— Perfil do Dirigente