



direção-geral da administração  
e do emprego público

# AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS SIADAP



## SUMÁRIO

- Competências ReCAP
- Escolha de competências
- Formação associada
- Comportamentos associados
- Valoração dos comportamentos
- Valoração das competências
- Majoração da competência
- Classificação final
- Vantagens do modelo

Em sede de avaliação do desempenho, a avaliação do parâmetro «Competências» toma como referência as seguintes tipologias de competências comportamentais apresentadas no **Referencial de Competências da Administração Pública (ReCAP)**:

- Competências **transversais** a todas as carreiras e cargos, podendo ser **nucleares** (traduzem a visão, os valores e a cultura da Administração Pública, num contexto presente e prospetivo) ou **funcionais** (específicas, associadas às áreas de atividade e ou a postos de trabalho dependentes do contexto funcional);
- Competências específicas de **cargos dirigentes**.

## Por tipologias

### Transversais Nucleares (4)

- Orientação para o Serviço Público
- Orientação para a Colaboração
- Orientação para a Mudança e Inovação
- Orientação para Resultados

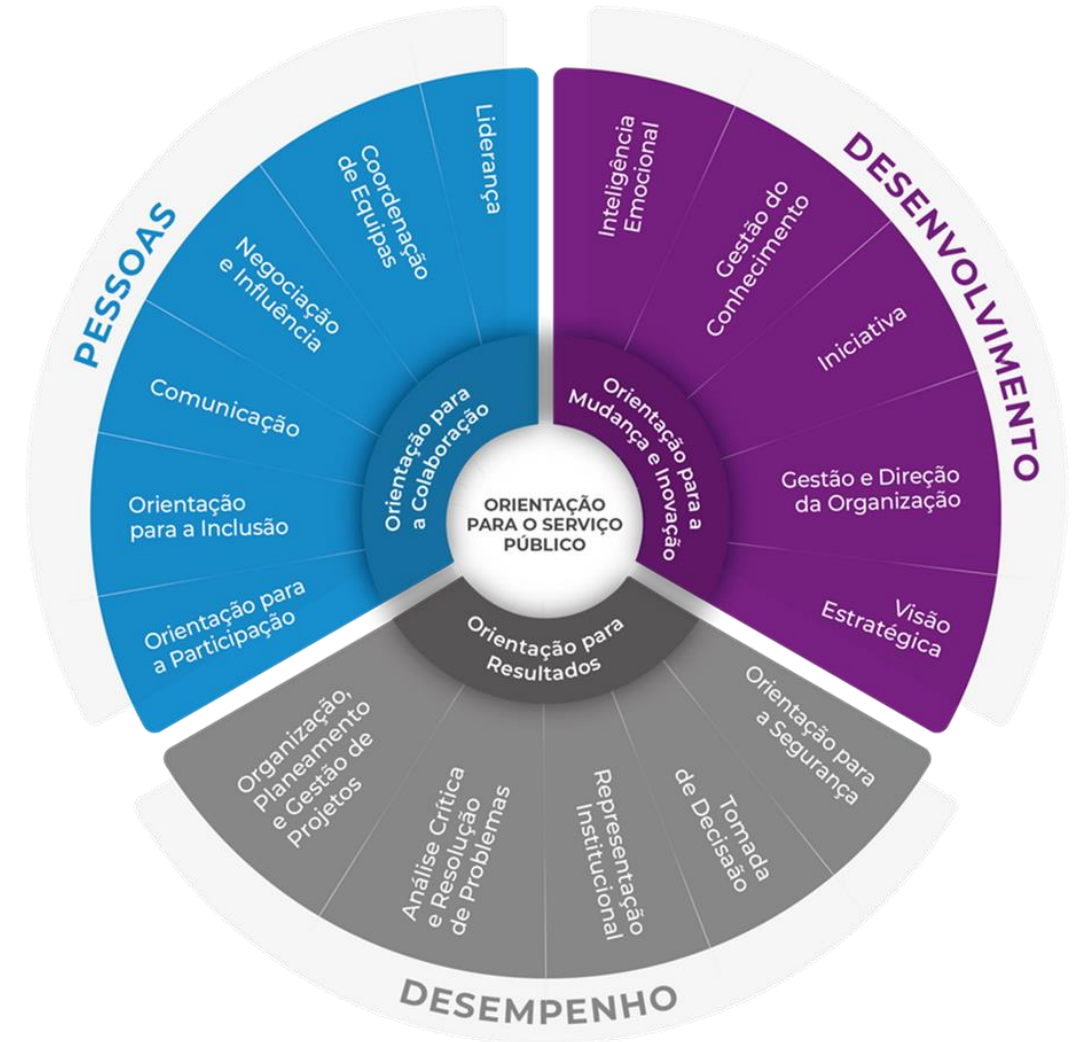
### Específicas de Cargos Dirigentes (4)

- Gestão e Direção da Organização
- Liderança
- Representação Institucional
- Visão Estratégica

### Transversais Funcionais (12)

- Comunicação
- Gestão do Conhecimento
- Análise Crítica e Resolução de Problemas
- Iniciativa
- Negociação e Influência
- Organização, Planeamento e Gestão de Projetos
- Orientação para a Inclusão
- Orientação para a Participação
- Orientação para a Segurança
- Tomada de Decisão
- Inteligência Emocional
- Coordenação de Equipas

## Por áreas de enquadramento (*clusters*)



Em matéria SIADAP, para os **graus de complexidade funcional 1, 2 e 3**, a avaliação do parâmetro «Competências» assenta em competências transversais nucleares e transversais funcionais, em número não inferior a cinco e não superior a oito, sendo que:

- Duas das competências nucleares são previamente escolhidas pelo dirigente máximo do serviço, ouvido o Conselho Coordenador da Avaliação;
- As restantes competências são escolhidas mediante acordo entre avaliador e avaliado, prevalecendo a escolha do superior hierárquico se não existir acordo, de entre as constantes em lista aprovada por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública;
- É obrigatória a escolha de uma competência que evidencie a capacidade de coordenação de equipas para os trabalhadores que se encontrem em efetivas funções de coordenação e chefia de equipa multidisciplinar.

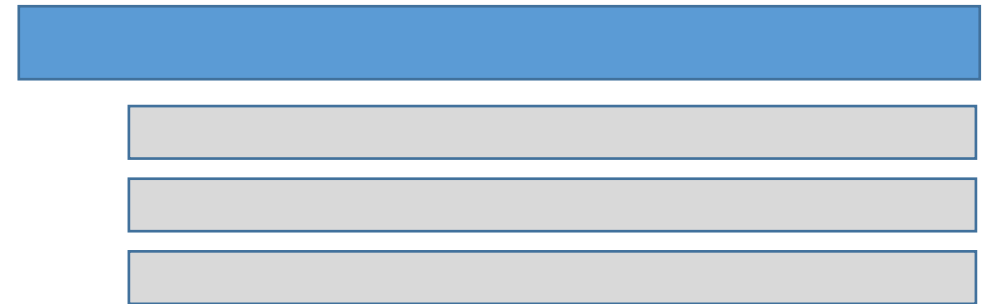
No âmbito da avaliação do desempenho de titulares de cargos de **direção intermédia**, a avaliação do parâmetro «Competências» assenta em competências transversais nucleares, transversais funcionais, e em competências específicas de cargos dirigentes, em número não inferior a cinco, sendo que:

- O dirigente máximo do serviço, ouvido o conselho coordenador da avaliação, estabelece por despacho duas competências a que se subordina a avaliação dos dirigentes intermédios;
- As restantes competências são escolhidas mediante acordo entre avaliador e avaliado, prevalecendo a escolha do superior hierárquico se não existir acordo, de entre as constantes em lista aprovada por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.

Entre as competências definidas, o avaliador, ouvido o avaliado, seleciona aquela que é objeto de ação de **formação** e de avaliação pela entidade formadora no ciclo avaliativo, de entre as identificadas em catálogo próprio para o efeito, elaborado pelo INA, I. P.



A cada competência estão associados **três comportamentos**, identificados por grau de complexidade funcional das carreiras e por cargos, padronizados de acordo com níveis de exigência.





Quando o nível de exigência de um ou mais comportamentos associados à competência escolhida não se mostre o mais adequado à realização dos objetivos, avaliador e avaliado, por acordo, procedem à sua **substituição por outro que lhe esteja associado, de entre os identificados no ReCAP.**

NÍVEL DE EXIGÊNCIA 1	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 2	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 3	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 4	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 5	
Comportamento	Comportamento	Comportamento	Comportamento	Comportamento	COMPONENTE
Comportamento	Comportamento	Comportamento	Comportamento	Comportamento	COMPONENTE
Comportamento	Comportamento	Comportamento	Comportamento	Comportamento	COMPONENTE

Os comportamentos associados às competências referem-se ao padrão de desempenho médio exigível e traduzem-se nas seguintes valorações:

O comportamento observável supera o padrão médio exigível	O comportamento observável corresponde ao padrão médio exigível	O comportamento observável é insuficiente face ao padrão médio exigível
5 pontos	3 pontos	1 ponto

O **padrão médio exigível** corresponde à demonstração do comportamento com caráter de regularidade, de modo consistente e eficaz.

Cada competência é valorada através de uma escala de três níveis nos seguintes termos:

Competência demonstrada a um nível elevado	Competência demonstrada	Competência não demonstrada ou inexistente
5 pontos	3 pontos	1 ponto

A pontuação dos três comportamentos determina a valoração da competência, conforme correspondência definida na seguinte grelha:

## Valoração das Competências

Nenhum dos comportamentos é pontuado com 1 ponto	→	A competência é classificada pelo nível de pontuação dos comportamentos mais frequente (3 ou 5)
Apenas um dos comportamentos é pontuado com 1 ponto	→	A competência é classificada com a pontuação de 3
Dois ou mais comportamentos são pontuados com 1 ponto	→	A competência é classificada com a pontuação de 1

## 5 PONTOS NA COMPETÊNCIA

Competência	Comportamentos	O comportamento observável supera o padrão médio exigível	O comportamento observável corresponde ao padrão médio exigível	O comportamento observável é insuficiente face ao padrão médio exigível	Pontuação na Competência
		5 pontos	3 pontos	1 ponto	
C	c 1	X			5
	c 2	X			
	c 3				

Nenhum dos comportamentos é pontuado com 1 ponto.



A competência é classificada pelo nível de pontuação dos comportamentos mais frequente.

## 3 PONTOS NA COMPETÊNCIA

Competência	Comportamentos	O comportamento observável supera o padrão médio exigível	O comportamento observável corresponde ao padrão médio exigível	O comportamento observável é insuficiente face ao padrão médio exigível	Pontuação na Competência
		5 pontos	3 pontos	1 ponto	
C	c 1		X		3
	c 2		X		
	c 3				

Nenhum dos comportamentos é pontuado com 1 ponto.



A competência é classificada pelo nível de pontuação dos comportamentos mais frequente.

## 3 PONTOS NA COMPETÊNCIA

Competência	Comportamentos	O comportamento observável supera o padrão médio exigível	O comportamento observável corresponde ao padrão médio exigível	O comportamento observável é insuficiente face ao padrão médio exigível	Pontuação na Competência
		5 pontos	3 pontos	1 ponto	
C	c 1			X	3
	c 2				
	c 3				

Apenas um dos comportamentos é pontuado com 1 ponto.



A competência é classificada com a pontuação de 3.

# 1 PONTO NA COMPETÊNCIA

Competência	Comportamentos	O comportamento observável supera o padrão médio exigível	O comportamento observável corresponde ao padrão médio exigível	O comportamento observável é insuficiente face ao padrão médio exigível	Pontuação na Competência
		5 pontos	3 pontos	1 ponto	
C	c 1			X	1
	c 2			X	
	c 3				

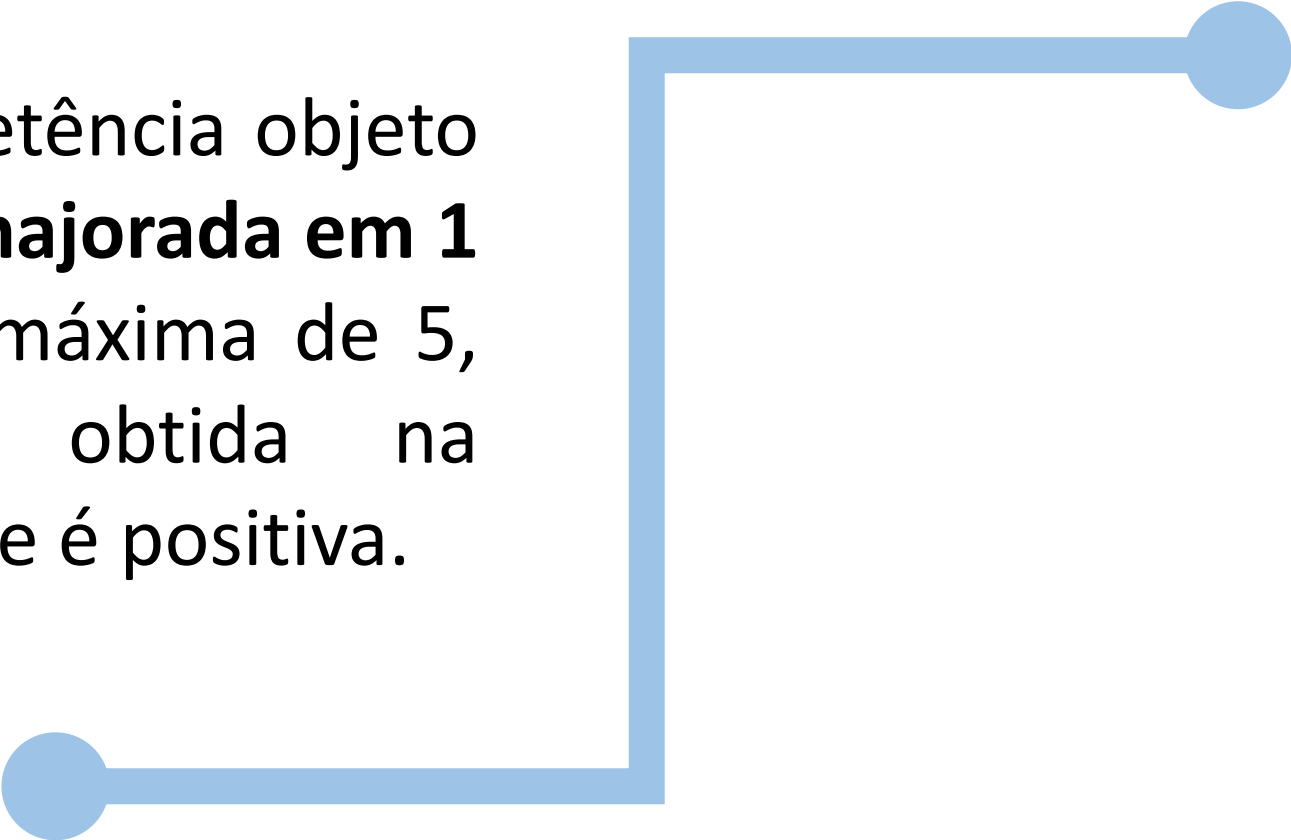
Dois ou mais comportamentos são pontuados com 1 ponto.



A competência é classificada com a pontuação de 1.



A classificação da competência objeto de ação de formação é **majorada em 1 nível**, até à pontuação máxima de 5, quando a avaliação obtida na formação correspondente é positiva.



A classificação final do parâmetro «competências» resulta da média aritmética simples das pontuações atribuídas às competências avaliadas.

Nos casos em que a avaliação do desempenho incida apenas sobre o parâmetro «competências», a avaliação final é a média aritmética simples ou ponderada das pontuações atribuídas às competências avaliadas.



Competências	Classificação	Classificação global do parâmetro
A	5	<b>3,8</b> sem majoração na competência C
B	5	
<b>C</b>	<b>3 + 1 nível (5)</b>	<b>4,2</b> com majoração de um nível na competência C, que foi objeto de formação com aproveitamento
D	3	
E	3	

### Formação

Garante a valorização e qualificação dos trabalhadores, mediante a associação de formação específica ao ciclo avaliativo, com efeitos diretos na avaliação.

### Precisão

Mitiga efeitos de enviesamento na avaliação, designadamente, a tendência para sobrevalorizar comportamentos e realizações mais recentes, distorcendo a perceção do desempenho real de um trabalhador ao longo de todo o ciclo avaliativo.

### Monitorização

Reforça a necessidade de observação comportamental no decurso do ciclo avaliativo por parte do avaliador, favorecendo a tomada de medidas corretivas.

### *Feedback* construtivo

Promove um *feedback* mais detalhado e específico sobre a avaliação de cada competência, proporcionando orientações específicas para melhorias e facilitando a associação de formação ao ciclo avaliativo seguinte.

 dgaep

direção-geral da administração  
e do emprego público



DGAEP 2024

## **Portaria XX**

*Ao abrigo do disposto no n.º 6 do artigo 36.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, manda o Governo, pela Secretária de Estado da Administração Pública, o seguinte:*

### **Artigo 1.º**

#### **Objeto**

1 – A presente portaria regulamenta as competências comportamentais de natureza transversal dos trabalhadores integrados em carreiras com graus de complexidade funcional 1, 2 e 3 e das competências específicas dos titulares dos cargos de direção intermédia, a que se refere o n.º 6 do artigo 36.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, identificadas de entre as competências elencadas na Portaria XXX que aprova o Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP).

2 – A presente portaria aprova, ainda, os modelos de fichas de avaliação a que se refere o artigo 87.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

### **Artigo 2.º**

#### **Escolha de competências**

1 - A avaliação do parâmetro «Competências» assenta em competências transversais nucleares e funcionais, constantes do Anexo I da presente portaria da qual faz parte integrante.

2- São competências transversais nucleares as competências que traduzem a visão, os valores e a cultura da Administração Pública, num contexto presente e prospetivo, aplicáveis a todas as carreiras e cargos.

3- São competências transversais funcionais as competências específicas, associadas às áreas de atividade e ou a postos de trabalho dependentes do contexto funcional, aplicáveis a todas as carreiras e cargos.

4 – As competências são fixadas nos termos dos artigos 36º e 48.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, sendo que:

a) Duas das competências transversais nucleares são previamente escolhidas pelo dirigente máximo do serviço, ouvido o Conselho Coordenador da Avaliação;

b) As restantes competências transversais, nucleares ou funcionais, são escolhidas por acordo entre avaliador e avaliado, prevalecendo a escolha do avaliador, se não existir acordo, sendo obrigatória a escolha de uma competência que evidencie a capacidade de coordenação de equipas para os trabalhadores que se encontrem em efetivas funções de coordenação e chefia de equipa multidisciplinar.

5 – Quando, nos casos excecionais previstos no artigo 45.º-A da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a avaliação do desempenho dos trabalhadores incidir apenas sobre o parâmetro «competências», a escolha das competências realiza-se, com as necessárias adaptações, nos termos do número anterior, sendo obrigatória a escolha de uma competência relativa à capacidade de realização e orientação para resultados.

### **Artigo 3.º**

#### **Comportamentos associados**

1 – A cada competência estão associados três comportamentos, que constam do Anexo I à presente portaria, identificados por grau de complexidade funcional das carreiras e ou categorias, padronizados de acordo com níveis de exigência conforme definidos no ReCAP.

2 – Quando um ou mais comportamentos associados à competência escolhida não se mostre o mais adequado à realização dos objetivos acordados no parâmetro «Resultados», avaliador e avaliado, por acordo, procedem à sua substituição por outro, da mesma componente, que lhe esteja associado no ReCAP, prevalecendo, em caso de falta de acordo, a decisão do avaliador.

### **Artigo 4.º**

#### **Avaliação dos comportamentos**

1 - Os comportamentos associados às competências referem-se ao padrão de desempenho médio exigível e traduzem-se nas seguintes valorações:

- a) Quando o comportamento observável supera o padrão médio exigível são atribuídos 5 pontos;
- b) Quando o comportamento observável corresponde ao padrão médio exigível são atribuídos 3 pontos;
- c) Quando o comportamento observável é insuficiente face ao padrão médio exigível é atribuído 1 ponto.

2 - O padrão médio exigível corresponde à demonstração do comportamento com carácter de regularidade, de modo consistente e eficaz.

3 - A pontuação dos três comportamentos determina a valoração da competência, conforme correspondência definida em grelha constante no Anexo II da presente portaria, da qual faz parte integrante.

### **Artigo 5.º**

#### **Competências específicas dos titulares dos cargos de direção intermédia**

O disposto nos artigos anteriores aplica-se, com as devidas adaptações, à escolha das competências específicas e comportamentos associados dos titulares dos cargos de direção intermédia.

### **Artigo 6.º**

#### **Modelos de fichas**

1 – São aprovados os seguintes modelos de fichas:

- a) De autoavaliação e avaliação do desempenho Dirigentes intermédios (SIADAP 2), que consta do Anexo III da presente portaria, da qual faz parte integrante;
- b) De autoavaliação e avaliação do desempenho Trabalhadores (SIADAP 3), que consta do Anexo IV da presente portaria, da qual faz parte integrante;

c) De autoavaliação e avaliação do desempenho Trabalhadores (SIADAP 3) nas situações de avaliação com base nas competências, prevista no artigo 45.º-A da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que consta do Anexo V da presente portaria, da qual faz parte integrante;

d) De monitorização do desempenho, para utilização comum ao SIADAP 2, SIADAP 3 e avaliação com base nas competências, que consta do Anexo VI da presente portaria, da qual faz parte integrante;

e) De reformulação de objetivos, para utilização comum ao SIADAP 2 e SIADAP 3, que consta do Anexo VII da presente portaria, da qual faz parte integrante;

f) De elementos para avaliação em caso de sucessão de avaliadores para utilização comum ao SIADAP 2 e SIADAP 3, e com base nas competências, prevista no artigo 45.º-A da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que constam do Anexo VIII da presente portaria, da qual fazem parte integrante.

2 – São ainda aprovadas as instruções de preenchimento das fichas, que constam do Anexo IX da presente portaria, da qual faz parte integrante.

3 - Os modelos de fichas a que se refere o presente artigo são aplicáveis apenas aos procedimentos tramitados em suporte papel.

#### **Artigo 7.º**

##### **Norma transitória**

1 – Para a avaliação de desempenho do ciclo avaliativo de 2023/2024 mantêm-se válidas as fichas de avaliação dos trabalhadores, aprovadas pela Portaria n.º 359/2013, de 13 de dezembro.

2 – No ciclo avaliativo de 2023/2024, em caso de validação da menção de desempenho de “muito bom” ou de “bom”, deve o avaliador adaptar os campos 3 e seguintes das fichas referidas no número anterior, aprovadas pela Portaria n.º 359/2013, de 13 de dezembro, fazendo substituir a designação da menção de “relevante” pela designação da menção de “muito bom” ou de “bom” de acordo com a alínea a) do n.º 1 do artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro.

#### **Artigo 8.º**

##### **Norma revogatória**

É revogada a Portaria n.º 359/2013, de 13 de dezembro.

#### **Artigo 9.º**

##### **Entrada em vigor**

A presente portaria entra em vigor no dia 1 de janeiro de 2025.



## ANEXO I

(A QUE SE REFERE O N.º 1 DO ARTIGO 2.º)

### LISTA DE COMPETÊNCIAS GRAU DE COMPLEXIDADE FUNCIONAL 1

N.º	Competências Transversais Nucleares
1	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO</b></p> <p>Atuar de acordo com os valores e princípios éticos, revelando compromisso com a missão do serviço público e contribuindo, pelo seu exemplo e conduta pessoal, para incrementar a confiança e reforçar a imagem de uma Administração Pública (AP) ao serviço do interesse coletivo.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atua em conformidade com os princípios éticos da AP e com as normas e procedimentos definidos para o exercício da sua atividade.</li><li>• Atua de forma alinhada com o interesse público, sinalizando situações de não conformidade.</li><li>• Mostra-se atento e respeitador do outro no exercício da sua atividade, garantindo o interesse público.</li></ul>
2	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A COLABORAÇÃO</b></p> <p>Estabelecer relações efetivas com os seus interlocutores, contribuir para uma rede relacional colaborativa e promover um clima de bem-estar para alcançar objetivos comuns.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelece de forma proativa relações de trabalho colaborativas.</li><li>• Reconhece a contribuição dos outros.</li><li>• Apresenta contributos para os objetivos comuns.</li></ul>
3	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A MUDANÇA E INOVAÇÃO</b></p> <p>Encarar a mudança como uma oportunidade de melhoria e evolução e evidenciar abertura a novas ideias e soluções que permitem uma resposta consequente aos desafios atuais e futuros da Administração Pública.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adapta-se a diferentes situações e mudanças, mantendo uma atitude positiva e otimista.</li><li>• Mostra abertura a novas ideias, tarefas ou instrumentos de trabalho.</li><li>• Adota soluções de melhoria que impactam nas suas práticas de trabalho.</li></ul>

#### **ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS**

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

4

Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:

- Atua centrado/a nos objetivos definidos para alcançar resultados.
- Utiliza os recursos de trabalho disponíveis de forma sustentável.
- Identifica e cumpre os padrões de qualidade estabelecidos, tendo em vista os resultados a alcançar.

DRAFT

N.º	Competências Transversais Funcionais
5	<p><b>ANÁLISE CRÍTICA E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b></p> <p>Recolher, interpretar e compreender informação relacionada com a atividade, estabelecer relações e tirar conclusões lógicas a partir de factos e dados objetivos, antecipar e sinalizar problemas, utilizar processos técnico-científicos na abordagem aos problemas, e recorrer a diferentes fontes para encontrar soluções em tempo útil.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica factos e dados de modo a prevenir falhas e suprir insuficiências.</li> <li>• Retira conclusões lógicas da informação de que dispõe.</li> <li>• Identifica as situações para as quais a solução requer a intervenção de terceiros, encaminhando-as de acordo com os procedimentos previstos na Organização.</li> </ul>
6	<p><b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b></p> <p>Adquirir, atualizar e aplicar o conhecimento, partilhar o conhecimento e garantir a captura, armazenamento e acesso às informações e ao conhecimento na Organização.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstra uma atitude recetiva em relação à aquisição de novos conhecimentos e competências.</li> <li>• Aplica autonomamente os conhecimentos necessários ao exercício da sua atividade.</li> <li>• Facilita o acesso e disponibiliza informações e documentos, dentro dos limites da legalidade, mantendo-os organizados.</li> </ul>
7	<p><b>COMUNICAÇÃO</b></p> <p>Transmitir informação com clareza, utilizando todas as vias de suporte disponíveis para o efeito, e adaptar a forma e o conteúdo à audiência, assegurando que a mensagem é bem recebida e corretamente interpretada.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmite informação simples de forma clara.</li> <li>• Escuta ativamente os interlocutores, mostrando atenção e interesse pela mensagem que transmitem.</li> <li>• Comunica de modo a facilitar a compreensão da sua mensagem.</li> </ul>
8	<p><b>INICIATIVA</b></p> <p>Agir proativamente no sentido de alcançar os objetivos, intervir com autonomia em contextos críticos, realizar atividades mesmo que fora do âmbito da sua intervenção com o propósito de facilitar a resolução de problemas, procurar soluções mesmo que não tenha sido solicitado/a a fazê-lo, atuar com prontidão perante as solicitações da Organização.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p>

N.º	Competências Transversais Funcionais
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica e reporta rapidamente situações problemáticas que ponham em causa o normal funcionamento do serviço.</li> <li>• Gere as suas tarefas rotineiras, solicitando orientações perante situações novas.</li> <li>• Intervém sempre que necessário para facilitar a atividade da equipa.</li> </ul>
9	<p><b>NEGOCIAÇÃO E INFLUÊNCIA</b></p> <p>Criar uma imagem de credibilidade e utilizar argumentos convincentes que apelam às necessidades dos outros e os persuadem a mudar de ponto de vista, lidar eficazmente com situações complexas, negociar para ganhar o acordo dos outros e atingir os resultados desejados.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresenta os seus argumentos de forma clara.</li> <li>• Reconhece as necessidades e respeita os pontos de vista dos outros.</li> <li>• Reconhece e considera opções diferentes das suas.</li> </ul>
10	<p><b>ORGANIZAÇÃO, PLANEAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS</b></p> <p>Assegurar uma utilização metódica de informações e equipamentos, garantir o cumprimento de prazos, procedimentos, custos e padrões de qualidade, gerir as expectativas das partes interessadas, realizar ou respeitar o planeamento da atividade, sua e de outros, e preparar-se antecipadamente para as tarefas e atividades.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executa as tarefas segundo uma ordem lógica, de forma a garantir o seu cumprimento.</li> <li>• Cumpre o planeamento estabelecido para as suas tarefas.</li> <li>• Identifica e sinaliza riscos ao cumprimento dos prazos e dos padrões de qualidade exigidos, no âmbito da sua intervenção nos projetos.</li> </ul>
11	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A INCLUSÃO</b></p> <p>Demonstrar compromisso com a promoção da diversidade e inclusão, contribuir para ambientes onde todas as pessoas se sintam valorizadas, respeitadas e capazes de contribuir, independentemente das suas características, fomentando a interação positiva e identificando oportunidades de melhoria para a promoção de ambientes mais inclusivos e positivos.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata todas as pessoas com respeito e consideração independentemente da sua origem étnica, género, orientação sexual ou outras características pessoais.</li> <li>• Mostra interesse, abertura e respeito pelas ideias e pontos de vista diferentes dos seus.</li> <li>• Adota procedimentos que asseguram a prestação de serviços públicos acessíveis, em ambientes físicos e/ou digitais.</li> </ul>

N.º	Competências Transversais Funcionais
12	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A PARTICIPAÇÃO</b></p> <p>Garantir a participação dos cidadãos, dos agentes económicos, de outras entidades e dos trabalhadores no processo de tomada de decisão, na otimização da resposta dos serviços públicos e na estratégia da Organização.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura o feedback dos cidadãos e dos colegas no âmbito das suas atividades.</li> <li>• Responde com disponibilidade aos cidadãos e aos colegas no âmbito das suas atividades.</li> <li>• Tem em consideração as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos e dos colegas na execução das suas atividades e transmite-as superiormente.</li> </ul>

N.º	Competências Transversais Funcionais
13	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA</b></p> <p>Priorizar a segurança no trabalho em todas as atividades e decisões, seguir as regras e procedimentos relacionados com a segurança, identificar, avaliar e mitigar riscos para si, para os outros e para o meio ambiente, identificar oportunidades de melhoria nos procedimentos e práticas de segurança.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica a conformidade dos procedimentos de segurança e de confidencialidade, cumprindo os regulamentos específicos inerentes ao desempenho da sua função.</li> <li>• Segue procedimentos padrão para mitigar riscos através de uma abordagem atenta e conscienciosa.</li> <li>• Zela pelo bom estado de conservação de materiais e equipamentos, e comunica as avarias e desconformidades.</li> </ul>
14	<p><b>TOMADA DE DECISÃO</b></p> <p>Tomar decisões com rapidez, mesmo quando envolvem riscos, tomar decisões difíceis, mesmo quando envolvem escolhas impopulares, tomar decisões ponderadas e bem fundamentadas, assumindo a responsabilidade pelos resultados.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica as situações urgentes, dando uma resposta alinhada com as suas responsabilidades.</li> <li>• Mostra compreender os procedimentos e diretrizes, seguindo-os para justificar as suas decisões.</li> <li>• Assume a responsabilidade pelas suas ações, informando a chefia em caso de erro ou de falha.</li> </ul>

N.º	Competências Transversais Funcionais
15	<p data-bbox="233 271 587 297"><b>INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b></p> <p data-bbox="233 329 1369 398">Gerir as emoções, mostrar empatia e sensibilidade às emoções dos outros e tomar decisões equilibradas e refletidas.</p> <p data-bbox="233 459 719 486">Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul data-bbox="233 519 1369 701" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="233 519 1369 589">• Mantém um desempenho estável mesmo em ambientes de pressão e face a críticas e contrariedades.</li> <li data-bbox="233 595 900 622">• Demonstra preocupação com o bem-estar dos outros.</li> <li data-bbox="233 629 1369 701">• Toma decisões ponderadas e que respondem adequadamente às exigências do relacionamento interpessoal e da segurança de pessoas e bens.</li> </ul>

DRAFT

N.º	Competências Transversais Funcionais
16	<p data-bbox="233 271 592 297"><b>COORDENAÇÃO DE EQUIPAS</b></p> <p data-bbox="233 331 1369 398">Coordenar eficazmente uma equipa, garantindo que as tarefas são executadas de forma organizada, eficiente, orientando e motivando os trabalhadores e acompanhando os resultados.</p> <p data-bbox="233 465 719 492">Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul data-bbox="233 521 1369 701" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="233 521 1369 589">• Distribui tarefas, tendo em conta as necessidades do serviço e a disponibilidade e as competências dos elementos da equipa.</li> <li data-bbox="233 595 1369 622">• Proporciona à equipa um rumo claro e motiva para que as metas sejam alcançadas.</li> <li data-bbox="233 629 1369 701">• Monitoriza a execução dos trabalhos, fazendo os ajustes necessários à otimização dos resultados e ao cumprimento dos prazos.</li> </ul>

DRAFT

**LISTA DE COMPETÊNCIAS**  
**GRAU DE COMPLEXIDADE FUNCIONAL 2**

N.º	Competências Transversais Nucleares
1	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO</b></p> <p>Atuar de acordo com os valores e princípios éticos, revelando compromisso com a missão do serviço público e contribuindo, pelo seu exemplo e conduta pessoal, para incrementar a confiança e reforçar a imagem de uma Administração Pública (AP) ao serviço do interesse coletivo.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica o cumprimento dos princípios éticos da AP no exercício da sua atividade, em defesa do interesse público.</li> <li>• Prioriza o interesse público em toda a sua ação, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos e das entidades.</li> <li>• Atua com prontidão e disponibilidade na resposta às necessidades do outro, garantindo o interesse público.</li> </ul>
2	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A COLABORAÇÃO</b></p> <p>Estabelecer relações efetivas com os seus interlocutores, contribuir para uma rede relacional colaborativa e promover um clima de bem-estar para alcançar objetivos comuns.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha informações, conhecimentos, práticas e recursos e promove a troca de ideias nas suas relações de trabalho.</li> <li>• Atua de forma a promover o espírito de equipa, prevenindo o conflito.</li> <li>• Assume os objetivos comuns partilhando tarefas, atividades e responsabilidades.</li> </ul>
3	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A MUDANÇA E INOVAÇÃO</b></p> <p>Encarar a mudança como uma oportunidade de melhoria e evolução e evidenciar abertura a novas ideias e soluções que permitem uma resposta consequente aos desafios atuais e futuros da Administração Pública.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica necessidades de mudança atuais ou futuras.</li> <li>• Adota novas ideias, atividades ou práticas de trabalho.</li> <li>• Identifica soluções para melhorar os serviços, os processos e a organização do trabalho.</li> </ul>
4	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS</b></p> <p>Focar a ação em objetivos que acrescentam valor para a sociedade e para o cidadão, otimizando a utilização dos recursos, garantindo elevados padrões de qualidade e, no seu todo, a sustentabilidade da atividade da Administração Pública.</p>



Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:

- Ultrapassa obstáculos e dificuldades na persecução dos objetivos, de forma a alcançar os resultados previstos.
- Identifica e utiliza, de forma eficiente e justificada, os recursos necessários para concluir tarefas e projetos.
- Monitoriza a sua atividade, identificando erros e garantindo os padrões de qualidade do serviço prestado.

DRAFT

N.º	Competências Transversais Funcionais
5	<p><b>ANÁLISE CRÍTICA E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b></p> <p>Recolher, interpretar e compreender informação relacionada com a atividade, estabelecer relações e tirar conclusões lógicas a partir de factos e dados objetivos, antecipar e sinalizar problemas, utilizar processos técnico-científicos na abordagem aos problemas, e recorrer a diferentes fontes para encontrar soluções em tempo útil.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura informação adicional para clarificar assuntos vagos ou confusos e prevenir problemas e falhas.</li> <li>• Relaciona informações de várias fontes para criar uma compreensão mais abrangente sobre os assuntos.</li> <li>• Utiliza diferentes fontes de informação, incluindo colegas e superiores, no sentido de encontrar soluções eficazes para os problemas.</li> </ul>
6	<p><b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b></p> <p>Adquirir, atualizar e aplicar o conhecimento, partilhar o conhecimento e garantir a captura, armazenamento e acesso às informações e ao conhecimento na Organização.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica lacunas no seu conhecimento atual, investindo de forma proativa na aprendizagem.</li> <li>• Seleciona de forma autónoma os conhecimentos relevantes a cada situação numa variedade de contextos, no exercício da sua atividade.</li> <li>• Partilha com os membros da equipa documentação e informações relevantes para a atividade.</li> </ul>
7	<p><b>COMUNICAÇÃO</b></p> <p>Transmitir informação com clareza, utilizando todas as vias de suporte disponíveis para o efeito, e adaptar a forma e o conteúdo à audiência, assegurando que a mensagem é bem recebida e corretamente interpretada.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmite informação de forma estruturada, apresentando argumentos coerentes.</li> <li>• Adapta o conteúdo e o formato da mensagem aos interlocutores e ao contexto.</li> <li>• Explica a informação de forma fácil de compreender.</li> </ul>
8	<p><b>INICIATIVA</b></p> <p>Agir proativamente no sentido de alcançar os objetivos, intervir com autonomia em contextos críticos, realizar atividades mesmo que fora do âmbito da sua intervenção com o propósito de facilitar a resolução de problemas, procurar soluções mesmo que não tenha sido solicitado/a a fazê-lo, atuar com prontidão perante as solicitações da Organização.</p>

N.º	Competências Transversais Funcionais
	<p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Age rapidamente para solucionar situações críticas, mitigando os impactos no funcionamento do serviço.</li> <li>• Assume de forma autónoma projetos ou tarefas específicas no âmbito da sua responsabilidade.</li> <li>• Disponibiliza-se para integrar projetos em que antecipa poder ser uma mais-valia.</li> </ul>
9	<p><b>NEGOCIAÇÃO E INFLUÊNCIA</b></p> <p>Criar uma imagem de credibilidade e utilizar argumentos convincentes que apelam às necessidades dos outros e os persuadem a mudar de ponto de vista, lidar eficazmente com situações complexas, negociar para ganhar o acordo dos outros e atingir os resultados desejados.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza dados e informações concretas para fundamentar os seus argumentos.</li> <li>• Comunica com clareza como as propostas podem atender aos interesses e necessidades das partes interessadas.</li> <li>• Atua de forma a que todas as partes saiam beneficiadas.</li> </ul>
10	<p><b>ORGANIZAÇÃO, PLANEAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS</b></p> <p>Assegurar uma utilização metódica de informações e equipamentos, garantir o cumprimento de prazos, procedimentos, custos e padrões de qualidade, gerir as expectativas das partes interessadas, realizar ou respeitar o planeamento da atividade, sua e de outros, e preparar-se antecipadamente para as tarefas e atividades.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza os recursos que utiliza, segundo sistemas lógicos e compreensíveis.</li> <li>• Contribui para o planeamento das suas tarefas, prestando informação relevante e sugestões.</li> <li>• Identifica e sinaliza riscos ao cumprimento dos prazos e dos padrões de qualidade exigidos, no âmbito da sua intervenção nos projetos.</li> </ul>
11	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A INCLUSÃO</b></p> <p>Demonstrar compromisso com a promoção da diversidade e inclusão, contribuir para ambientes onde todas as pessoas se sintam valorizadas, respeitadas e capazes de contribuir, independentemente das suas características, fomentando a interação positiva e identificando oportunidades de melhoria para a promoção de ambientes mais inclusivos e positivos.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata todas as pessoas com respeito e consideração independentemente da sua origem étnica, género, orientação sexual ou outras características pessoais.</li> <li>• Mostra interesse, abertura e respeito pelas ideias e pontos de vista diferentes dos seus.</li> <li>• Adapta a linguagem e os procedimentos às necessidades dos interlocutores em ambientes físicos e/ou digitais.</li> </ul>

N.º	Competências Transversais Funcionais
12	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A PARTICIPAÇÃO</b></p> <p>Garantir a participação dos cidadãos, dos agentes económicos, de outras entidades e dos trabalhadores no processo de tomada de decisão, na otimização da resposta dos serviços públicos e na estratégia da organização.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura o feedback dos cidadãos e dos colegas no âmbito das suas atividades.</li> <li>• Responde com disponibilidade aos cidadãos e aos colegas no âmbito das suas atividades.</li> <li>• Integra as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos e dos colegas no desenvolvimento das atividades.</li> </ul>
13	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA</b></p> <p>Priorizar a segurança no trabalho em todas as atividades e decisões, seguir as regras e procedimentos relacionados com a segurança, identificar, avaliar e mitigar riscos para si, para os outros e para o meio ambiente, identificar oportunidades de melhoria nos procedimentos e práticas de segurança.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica a conformidade dos procedimentos de segurança e de confidencialidade, cumprindo os regulamentos específicos inerentes ao desempenho da sua função.</li> <li>• Emprega sistemas de controlo e de verificação para identificar e garantir a sua segurança e a dos outros, e a confidencialidade da informação, comunicando superiormente as anomalias.</li> <li>• Emprega sistemas de verificação dos equipamentos e procedimentos de segurança, reportando as insuficiências detetadas.</li> </ul>
14	<p><b>TOMADA DE DECISÃO</b></p> <p>Tomar decisões com rapidez, mesmo quando envolvem riscos, tomar decisões difíceis, mesmo quando envolvem escolhas impopulares, tomar decisões ponderadas e bem fundamentadas, assumindo a responsabilidade pelos resultados.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica as situações urgentes, dando uma resposta alinhada com as suas responsabilidades.</li> <li>• Reúne a informação relevante para a tomada de decisão.</li> <li>• Assume e reconhece a importância das suas decisões, responsabilizando-se pelos resultados e apresentando ações corretivas quando necessário.</li> </ul>

N.º	Competências Transversais Funcionais
15	<p><b>INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b></p> <p>Gerir as emoções, mostrar empatia e sensibilidade às emoções dos outros e tomar decisões equilibradas e refletidas.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza estratégias eficazes para controlar e gerir o stress e as emoções, nomeadamente, recorrendo a ações preventivas.</li> <li>• Tem em consideração as necessidades emocionais dos outros, agindo para os apoiar.</li> <li>• Considera as suas emoções e as das pessoas envolvidas no trabalho que executa antes de tomar decisões, pedindo apoio a chefia e colegas sempre que apropriado.</li> </ul>
16	<p><b>COORDENAÇÃO DE EQUIPAS</b></p> <p>Coordenar eficazmente uma equipa, garantindo que as tarefas são executadas de forma organizada, eficiente, orientando e motivando os trabalhadores e acompanhando os resultados.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribui tarefas, tendo em conta as necessidades do serviço e a disponibilidade e as competências dos elementos da equipa.</li> <li>• Proporciona à equipa um rumo claro e motiva para que as metas sejam alcançadas.</li> <li>• Monitoriza a execução dos trabalhos, fazendo os ajustes necessários à otimização dos resultados e ao cumprimento dos prazos.</li> </ul>

**LISTA DE COMPETÊNCIAS**  
**GRAU DE COMPLEXIDADE FUNCIONAL 3**

N.º	Competências Transversais Nucleares
1	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO</b></p> <p>Atuar de acordo com os valores e princípios éticos, revelando compromisso com a missão do serviço público e contribuindo, pelo seu exemplo e conduta pessoal, para incrementar a confiança e reforçar a imagem de uma Administração Pública (AP) ao serviço do interesse coletivo.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Previne situações contrárias ou de ameaça ao cumprimento dos princípios éticos da AP, no exercício da sua atividade.</li> <li>• Garante o compromisso com o interesse público nas suas ações e na coordenação das atividades dos outros.</li> <li>• Atua com prontidão e disponibilidade na resposta às necessidades do outro, garantindo o interesse público.</li> </ul>
2	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A COLABORAÇÃO</b></p> <p>Estabelecer relações efetivas com os seus interlocutores, contribuir para uma rede relacional colaborativa e promover um clima de bem-estar para alcançar objetivos comuns.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partilha informações, conhecimentos, práticas e recursos e promove a troca de ideias nas suas relações de trabalho.</li> <li>• Estabelece uma rede facilitadora de comunicação e contribui para que as equipas se sintam valorizadas.</li> <li>• Assume os objetivos comuns partilhando tarefas, atividades e responsabilidades.</li> </ul>
3	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A MUDANÇA E INOVAÇÃO</b></p> <p>Encarar a mudança como uma oportunidade de melhoria e evolução e evidenciar abertura a novas ideias e soluções que permitem uma resposta consequente aos desafios atuais e futuros da Administração Pública.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica necessidades de mudança atuais ou futuras.</li> <li>• Desafia pressupostos, explora e apresenta novas abordagens, no âmbito da sua atividade.</li> <li>• Incentiva e apoia a exploração de novas soluções, com vista à melhoria dos serviços, dos processos e da organização do trabalho.</li> </ul>

N.º	Competências Transversais Nucleares
4	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS:</b></p> <p>Focar a ação em objetivos que acrescentam valor para a sociedade e para o cidadão, otimizando a utilização dos recursos, garantindo elevados padrões de qualidade e, no seu todo, a sustentabilidade da atividade da Administração Pública.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ultrapassa obstáculos e dificuldades na persecução dos objetivos, de forma a alcançar os resultados previstos.</li><li>• Avalia as necessidades de recursos e gere o que pode ser partilhado, reduzido ou eliminado.</li><li>• Apresenta contributos para a prevenção e correção de falhas e para a melhoria de processos e procedimentos.</li></ul>

DRAFT

N.º	Competências Transversais Funcionais
5	<p><b>ANÁLISE CRÍTICA E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b></p> <p>Recolher, interpretar e compreender informação relacionada com a atividade, estabelecer relações e tirar conclusões lógicas a partir de factos e dados objetivos, antecipar e sinalizar problemas, utilizar processos técnico-científicos na abordagem aos problemas, e recorrer a diferentes fontes para encontrar soluções em tempo útil.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra informação de diferentes tipos e consulta outras fontes sempre que necessário, tendo em vista uma resposta eficaz e atempada às ocorrências críticas.</li> <li>• Identifica situações críticas e respetivas componentes, produzindo conclusões lógicas e fundamentadas, que consideram as relações de causa e efeito entre as variáveis.</li> <li>• Apresenta soluções viáveis que vão ao encontro das exigências das situações.</li> </ul>
6	<p><b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b></p> <p>Adquirir, atualizar e aplicar o conhecimento, partilhar o conhecimento e garantir a captura, armazenamento e acesso às informações e ao conhecimento na Organização.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica e utiliza oportunidades de desenvolvimento, mantendo-se atualizado/a no âmbito de saberes relevantes.</li> <li>• Orienta os outros na aquisição e aplicação do conhecimento especializado que possui.</li> <li>• Cria e implementa procedimentos para capturar, organizar, armazenar, controlar e facilitar o acesso à informação e ao conhecimento relevantes.</li> </ul>
7	<p><b>COMUNICAÇÃO</b></p> <p>Transmitir informação com clareza, utilizando todas as vias de suporte disponíveis para o efeito, e adaptar a forma e o conteúdo à audiência, assegurando que a mensagem é bem recebida e corretamente interpretada.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explica com fluência e precisão ideias, opiniões e conteúdos complexos.</li> <li>• Transmite, eficazmente, mensagens a audiências alargadas, adaptando o conteúdo, o formato e o canal de comunicação aos destinatários.</li> <li>• Assegura-se de que a sua mensagem foi compreendida, pedindo e reagindo ao feedback dado pelos interlocutores.</li> </ul>
8	<p><b>INICIATIVA</b></p> <p>Agir proativamente no sentido de alcançar os objetivos, intervir com autonomia em contextos críticos, realizar atividades mesmo que fora do âmbito da sua intervenção com o propósito de facilitar a resolução de problemas, procurar soluções mesmo que não tenha sido solicitado/a a fazê-lo, atuar com prontidão perante as solicitações da Organização.</p>



N.º	Competências Transversais Funcionais
	<p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume a responsabilidade por tomar iniciativas e resolver os problemas rapidamente, prevenindo problemas futuros.</li> <li>• Desenvolve tarefas ou projetos, tomando decisões de acordo com as diretrizes e políticas estabelecidas.</li> <li>• Apresenta processos e procedimentos para identificar soluções para problemas, de forma proativa.</li> </ul>
9	<p><b>NEGOCIAÇÃO E INFLUÊNCIA</b></p> <p>Criar uma imagem de credibilidade e utilizar argumentos convincentes que apelam às necessidades dos outros e os persuadem a mudar de ponto de vista, lidar eficazmente com situações complexas, negociar para ganhar o acordo dos outros e atingir os resultados desejados.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresenta argumentos fundamentados em dados e factos, enfatizando os benefícios mútuos e construindo uma imagem confiável.</li> <li>• Resolve os desacordos de forma construtiva, mantendo uma postura sincera e o foco nas soluções.</li> <li>• Apresenta soluções para responder a diversos interesses e obter o acordo e o empenho dos outros.</li> </ul>
10	<p><b>ORGANIZAÇÃO, PLANEAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS</b></p> <p>Assegurar uma utilização metódica de informações e equipamentos, garantir o cumprimento de prazos, procedimentos, custos e padrões de qualidade, gerir as expectativas das partes interessadas, realizar ou respeitar o planeamento da atividade, sua e de outros, e preparar-se antecipadamente para as tarefas e atividades.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza os recursos que utiliza, segundo sistemas lógicos e compreensíveis.</li> <li>• Define autonomamente as etapas e prazos de realização das suas atividades.</li> <li>• Controla a execução dos projetos no que respeita ao cronograma, recursos financeiros, padrões de qualidade e a satisfação das expectativas das partes interessadas.</li> </ul>
11	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A INCLUSÃO</b></p> <p>Demonstrar compromisso com a promoção da diversidade e inclusão, contribuir para ambientes onde todas as pessoas se sintam valorizadas, respeitadas e capazes de contribuir, independentemente das suas características, fomentando a interação positiva e identificando oportunidades de melhoria para a promoção de ambientes mais inclusivos e positivos.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p>

N.º	Competências Transversais Funcionais
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colabora na implementação de práticas promotoras de um serviço público inclusivo.</li><li>• Mobiliza os colegas para a utilização das boas práticas e identifica e contribui com soluções para a eliminação de obstáculos à inclusão.</li><li>• Adapta a linguagem e os procedimentos às necessidades dos interlocutores em ambientes físicos e/ou digitais.</li></ul>

DRAFT

N.º	Competências Transversais Funcionais
12	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A PARTICIPAÇÃO</b></p> <p>Garantir a participação dos cidadãos, dos agentes económicos, de outras entidades e dos trabalhadores no processo de tomada de decisão, na otimização da resposta dos serviços públicos e na estratégia da Organização.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiva os cidadãos e os colegas a partilharem o seu feedback sobre os serviços que presta.</li> <li>• Identifica proativamente obstáculos à participação dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores, e propõe soluções em conformidade.</li> <li>• Propõe alterações nas atividades tendo em conta as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores.</li> </ul>
13	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA</b></p> <p>Priorizar a segurança no trabalho em todas as atividades e decisões, seguir as regras e procedimentos relacionados com a segurança, identificar, avaliar e mitigar riscos para si, para os outros e para o meio ambiente, identificar oportunidades de melhoria nos procedimentos e práticas de segurança.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribui para a revisão, a atualização e a disseminação dos regulamentos e procedimentos de segurança e de confidencialidade.</li> <li>• Contribui para a avaliação crítica de processos de mitigação de riscos, sugerindo ajustes e medidas preventivas.</li> <li>• Contribui para a avaliação crítica e para o desenvolvimento de melhores práticas de segurança e de confidencialidade da informação.</li> </ul>
14	<p><b>TOMADA DE DECISÃO</b></p> <p>Tomar decisões com rapidez, mesmo quando envolvem riscos, tomar decisões difíceis, mesmo quando envolvem escolhas impopulares, tomar decisões ponderadas e bem fundamentadas, assumindo a responsabilidade pelos resultados.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia as situações e toma decisões rapidamente sempre que necessário.</li> <li>• Identifica benefícios e riscos associados à tomada de decisão, tendo em conta os potenciais impactos nos resultados.</li> <li>• Assume a responsabilidade pelas suas ações e pelos projetos que coordena, monitorizando o resultado das suas decisões.</li> </ul>

N.º	Competências Transversais Funcionais
15	<p><b>INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b></p> <p>Gerir as emoções, mostrar empatia e sensibilidade às emoções dos outros e tomar decisões equilibradas e refletidas.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita a gestão emocional em cenários complexos, influenciando positivamente o ambiente de trabalho.</li> <li>• Utiliza estratégias e mobiliza recursos para apoiar as necessidades emocionais dos outros.</li> <li>• Avalia as implicações emocionais das suas decisões nos membros da equipa.</li> </ul>
16	<p><b>COORDENAÇÃO DE EQUIPAS</b></p> <p>Coordenar eficazmente uma equipa, garantindo que as tarefas são executadas de forma organizada, eficiente, orientando e motivando os trabalhadores e acompanhando os resultados.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecipa possíveis dificuldades para a realização do trabalho e a conclusão dos projetos, envolvendo a equipa na procura de soluções para mitigar os riscos.</li> <li>• Direciona os esforços de equipas de constituição diversificada/interdisciplinares em torno de um objetivo comum.</li> <li>• Monitoriza a execução dos trabalhos, fazendo os ajustes necessários à otimização dos resultados e ao cumprimento dos prazos.</li> </ul>

**LISTA DE COMPETÊNCIAS**  
**CARGOS DE DIREÇÃO INTERMÉDIA**

N.º	Competências Transversais Nucleares
1	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO</b></p> <p>Atuar de acordo com os valores e princípios éticos, revelando compromisso com a missão do serviço público e contribuindo, pelo seu exemplo e conduta pessoal, para incrementar a confiança e reforçar a imagem de uma Administração Pública (AP) ao serviço do interesse coletivo.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Define e ou assegura as normas e os procedimentos para garantir padrões elevados de conduta ética na organização, consistentes com os princípios e valores da AP.</li> <li>• Desenvolve, propõe e controla o alinhamento organizacional com os pressupostos do interesse público.</li> <li>• Gere as atividades de equipas, unidade(s) orgânica(s) ou entidade, garantindo um padrão de conduta organizacional consistente com a missão da AP.</li> </ul>
2	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A COLABORAÇÃO</b></p> <p>Estabelecer relações efetivas com os seus interlocutores, contribuir para uma rede relacional colaborativa e promover um clima de bem-estar para alcançar objetivos comuns.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria oportunidades de colaboração ou parceria entre pessoas, setores, serviços e/ou Instituições.</li> <li>• Proporciona os recursos, ferramentas e apoio necessários à colaboração e cooperação, criando sistemas de reconhecimento dos contributos para os resultados coletivos.</li> <li>• Define metas partilhadas e realistas e o processo colaborativo para as alcançar.</li> </ul>
3	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A MUDANÇA E INOVAÇÃO</b></p> <p>Encarar a mudança como uma oportunidade de melhoria e evolução e evidenciar abertura a novas ideias e soluções que permitem uma resposta consequente aos desafios atuais e futuros da Administração Pública.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove uma cultura de inovação, assegurando a participação e a gestão de processos de mudança.</li> <li>• Promove a troca de ideias, estimulando a discussão e apoiando a contribuição dos outros com vista à inovação.</li> <li>• Lidera o desenvolvimento e a implementação de novas soluções, considerando riscos, benefícios e garantindo o alinhamento estratégico.</li> </ul>

N.º	Competências Transversais Nucleares
4	<p data-bbox="288 264 743 293"><b>ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS</b></p> <p data-bbox="288 322 1430 423">Focar a ação em objetivos que acrescentam valor para a sociedade e para o cidadão, otimizando a utilização dos recursos, garantindo elevados padrões de qualidade e, no seu todo, a sustentabilidade da atividade da Administração Pública.</p> <p data-bbox="288 488 970 517">Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul data-bbox="288 546 1430 763" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="288 546 1430 613">• Estabelece metas ambiciosas, mas realistas, e garante que são postas em prática ações preventivas/corretivas para que os resultados sejam alcançados.</li> <li data-bbox="288 622 1430 689">• Cria procedimentos e práticas que incentivam a utilização eficiente dos recursos e realiza avaliações periódicas sobre a sustentabilidade das operações.</li> <li data-bbox="288 698 1430 763">• Concebe metas específicas e mensuráveis para a qualidade, acompanhando o progresso através de métricas e indicadores de desempenho.</li> </ul>

DRAFT

N.º	Competências Transversais Funcionais
5	<p><b>ANÁLISE CRÍTICA E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS</b></p> <p>Recolher, interpretar e compreender informação relacionada com a atividade, estabelecer relações e tirar conclusões lógicas a partir de factos e dados objetivos, antecipar e sinalizar problemas, utilizar processos técnico-científicos na abordagem aos problemas, e recorrer a diferentes fontes para encontrar soluções em tempo útil.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia riscos e oportunidades, antecipando focos de tensão e de oposição à implementação de novas soluções.</li> <li>• Estabelece relações entre variáveis complexas, apresentando conclusões de nível sistémico com incidência em processos globais.</li> <li>• Concebe e implementa soluções necessárias à resolução de problemas promovendo a respetiva testagem, tendo em conta a avaliação do seu impacto.</li> </ul>
6	<p><b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b></p> <p>Adquirir, atualizar e aplicar o conhecimento, partilhar o conhecimento e garantir a captura, armazenamento e acesso às informações e ao conhecimento na Organização.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia soluções em linha com o levantamento de necessidades de desenvolvimento da Organização, e disponibiliza os recursos necessários.</li> <li>• Promove a difusão, interna e externa, do conhecimento, tendo em vista o desenvolvimento dos processos e procedimentos das Organizações.</li> <li>• Valoriza e promove a aprendizagem contínua, a colaboração e a disseminação do conhecimento como parte integrante das práticas quotidianas.</li> </ul>
7	<p><b>COMUNICAÇÃO</b></p> <p>Transmitir informação com clareza, utilizando todas as vias de suporte disponíveis para o efeito, e adaptar a forma e o conteúdo à audiência, assegurando que a mensagem é bem recebida e corretamente interpretada.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica os objetivos e as decisões da gestão de modo claro, para alinhar o desempenho nas equipas que coordena.</li> <li>• Adapta a linguagem e utiliza diferentes canais de comunicação de modo a viabilizar projetos e difundir orientações ou mensagens estratégicas.</li> <li>• Concebe e implementa processos que visam a melhoria do fluxo de informação no contexto global da organização, criando condições para a fluidez da comunicação.</li> </ul>

N.º	Competências Transversais Funcionais
8	<p><b>INICIATIVA</b></p> <p>Agir proativamente no sentido de alcançar os objetivos, intervir com autonomia em contextos críticos, realizar atividades mesmo que fora do âmbito da sua intervenção com o propósito de facilitar a resolução de problemas, procurar soluções mesmo que não tenha sido solicitado/a a fazê-lo, atuar com prontidão perante as solicitações da Organização.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Age de forma rápida e decisiva em situações de crise ou perante circunstâncias inesperadas, ajustando a estratégia e assegurando a continuidade e eficiência das atividades.</li> <li>• Coordena equipas com autonomia, identificando e agindo proativamente em relação a oportunidades de melhoria.</li> <li>• Cria uma cultura de incentivo à assunção de desafios e à exploração de novos métodos e técnicas, para alcançar os objetivos.</li> </ul>
9	<p><b>NEGOCIAÇÃO E INFLUÊNCIA</b></p> <p>Criar uma imagem de credibilidade e utilizar argumentos convincentes que apelam às necessidades dos outros e os persuadem a mudar de ponto de vista, lidar eficazmente com situações complexas, negociar para ganhar o acordo dos outros e atingir os resultados desejados.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostra dominar os assuntos que aborda e evidencia uma postura confiante, influenciando positivamente o funcionamento das áreas que lidera.</li> <li>• Lida eficazmente com situações politicamente sensíveis, antecipa preocupações, objeções e necessidades das partes envolvidas e resolve os desacordos de forma construtiva.</li> <li>• Mostra perseverança perante desafios na construção de consensos, identifica interesses comuns e cria opções de ganhos mútuos.</li> </ul>
10	<p><b>ORGANIZAÇÃO, PLANEAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS</b></p> <p>Assegurar uma utilização metódica de informações e equipamentos, garantir o cumprimento de prazos, procedimentos, custos e padrões de qualidade, gerir as expectativas das partes interessadas, realizar ou respeitar o planeamento da atividade, sua e de outros, e preparar-se antecipadamente para as tarefas e atividades.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinha os planos de atividade da(s) unidade(s) orgânica(s) / entidade que lidera, incluindo o estudo e avaliação da afetação otimizada de recursos, para garantir o seu bom funcionamento.</li> <li>• Estabelece planos de contingência em função dos obstáculos e dificuldades que antecipa.</li> <li>• Coordena projetos de acordo com os objetivos estratégicos da(s) unidade(s) orgânica(s) / entidade, definindo o cronograma, recursos necessários, orçamentos e padrões de qualidade, tendo em conta as expectativas das partes interessadas.</li> </ul>



N.º	Competências Transversais Funcionais
11	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A INCLUSÃO</b></p> <p>Demonstrar compromisso com a promoção da diversidade e inclusão, contribuir para ambientes onde todas as pessoas se sintam valorizadas, respeitadas e capazes de contribuir, independentemente das suas características, fomentando a interação positiva e identificando oportunidades de melhoria para a promoção de ambientes mais inclusivos e positivos.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa políticas, procedimentos e canais de atendimento para garantir a diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades na prestação dos serviços públicos.</li> <li>• Cria nas equipas um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, integrando as diferentes perspetivas na tomada de decisões, valorizando as contribuições e o potencial de cada um.</li> <li>• Implementa políticas, procedimentos e canais que promovem a acessibilidade física e/ou a acessibilidade e usabilidade digital na prestação de serviços públicos.</li> </ul>
12	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A PARTICIPAÇÃO</b></p> <p>Garantir a participação dos cidadãos, dos agentes económicos, de outras entidades e dos trabalhadores no processo de tomada de decisão, na otimização da resposta dos serviços públicos e na estratégia da Organização.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa iniciativas para o envolvimento dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores no âmbito das suas atividades.</li> <li>• Identifica canais de comunicação para interagir com os cidadãos, agentes económicos e trabalhadores no âmbito das atividades que coordena.</li> <li>• Implementa alterações nas atividades que coordena, tendo em conta as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos, dos agentes económicos e dos trabalhadores.</li> </ul>
13	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA</b></p> <p>Priorizar a segurança no trabalho em todas as atividades e decisões, seguir as regras e procedimentos relacionados com a segurança, identificar, avaliar e mitigar riscos para si, para os outros e para o meio ambiente, identificar oportunidades de melhoria nos procedimentos e práticas de segurança.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenha estratégias que promovam a adesão ao cumprimento consistente de regulamentos e procedimentos de segurança e de confidencialidade nas áreas que coordena.</li> <li>• Implementa estratégias de mitigação de riscos, assegurando um clima de segurança e de respeito pela confidencialidade.</li> <li>• Garante a priorização dos protocolos de segurança e confidencialidade, de forma consistente e ajustada nos processos que coordena.</li> </ul>

N.º	Competências Transversais Funcionais
14	<p><b>TOMADA DE DECISÃO</b></p> <p>Tomar decisões com rapidez, mesmo quando envolvem riscos, tomar decisões difíceis, mesmo quando envolvem escolhas impopulares, tomar decisões ponderadas e bem fundamentadas, assumindo a responsabilidade pelos resultados.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia as situações e toma decisões difíceis com impacto na(s) unidade(s) orgânica(s) / entidade que lidera e nos seus resultados, mesmo que envolvam riscos e escolhas impopulares.</li> <li>• Na tomada de decisão, considera os benefícios e os aspetos negativos das opções, tendo em conta os potenciais impactos na(s) unidade(s) orgânica(s) / entidade que lidera e nos resultados a longo a prazo.</li> <li>• Assume a responsabilidade pelas atividades e pelos resultados da(s) unidade(s) orgânica(s) / entidade que coordena.</li> </ul>
15	<p><b>INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b></p> <p>Gerir as emoções, mostrar empatia e sensibilidade às emoções dos outros e tomar decisões equilibradas e refletidas.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove um ambiente facilitador da expressão construtiva das emoções pelos membros da Organização.</li> <li>• Garante que as necessidades emocionais das pessoas que lidera estão salvaguardadas e que lhes são disponibilizados recursos de suporte em momentos críticos ou difíceis.</li> <li>• Antecipa as implicações emocionais das suas opções na(s) unidade(s) orgânica(s) / entidade que lidera, tomando decisões através de uma abordagem racional e orientada para a solução.</li> </ul>
16	<p><b>COORDENAÇÃO DE EQUIPAS</b></p> <p>Coordenar eficazmente uma equipa, garantindo que as tarefas são executadas de forma organizada, eficiente, orientando e motivando os trabalhadores e acompanhando os resultados.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecipa possíveis dificuldades para a realização do trabalho e a conclusão dos projetos, envolvendo a equipa na procura de soluções para mitigar os riscos.</li> <li>• Direciona os esforços de equipas de constituição diversificada/interdisciplinares em torno de um objetivo comum.</li> <li>• Acompanha e avalia o impacto do trabalho realizado na equipa, na organização e nas outras partes envolvidas, para introduzir ajustamentos e melhorias com o contributo de todos os interessados.</li> </ul>

N.º	Competências Específicas de Cargos Dirigentes
17	<p><b>GESTÃO E DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b></p> <p>Definir a estrutura da organização, atender aos processos organizacionais, identificar oportunidades de melhoria, gerir os recursos materiais de forma sustentada e os recursos humanos de forma equilibrada e favorável à criação de um ambiente de trabalho positivo.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora na definição de estruturas organizacionais que considerem as necessidades e dinâmicas de partes específicas da organização.</li> <li>• Fomenta a otimização de processos na(s) unidade(s) orgânica(s) que gere e antecipa melhorias necessárias, concebendo soluções de otimização com impacto noutra(s) unidade(s) orgânica(s).</li> <li>• Estima de forma realista e faz uma gestão rigorosa e eficiente dos recursos financeiros, materiais e humanos necessários na(s) unidade(s) orgânica(s) que gere, considerando os princípios de um desenvolvimento sustentável.</li> </ul>
18	<p><b>LIDERANÇA</b></p> <p>Liderar grupos e distribuir o trabalho com base em capacidades e potencial, dar responsabilidade aos outros e motivá-los para o desempenho elevado, acompanhando os colaboradores para atingirem o seu máximo potencial, definir expectativas e padrões claros para o desempenho, estabelecer metas e prazos, disponibilizar a informação e recursos que assegurem a eficácia da equipa.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforça a autonomia e promove a delegação de autoridade e responsabilidade em todos os níveis da(s) unidade(s), orgânica(s)/entidade que lidera.</li> <li>• Cria estratégias e programas que contribuem para o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores, alinhado com as melhores práticas e necessidades futuras.</li> <li>• Fomenta uma cultura de elevado desempenho e motivação, desenvolvendo uma visão partilhada e inspiradora do valor da missão e objetivos da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que gere e promovendo um ambiente empoderador.</li> </ul>
19	<p><b>REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL</b></p> <p>Representar a Unidade Orgânica, ou Organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional, defendendo os interesses da Organização e demonstrando uma imagem institucional credível.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veicula informação alinhada com a missão, objetivos estratégicos e metas da(s) unidade(s) orgânica(s) que representa.</li> <li>• Demonstra um domínio aprofundado dos temas, interdependências e tendências de evolução no ecossistema em que se insere, sendo visto(a) como uma referência na sua área.</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Prioriza e defende ativamente os interesses da organização que representa sustentando-se em informação credível e argumentação consistente e com impacto positivo na imagem institucional.</li></ul> |
|--|--|

DRAFT

N.º	Competências Específicas de Cargos Dirigentes
20	<p><b>VISÃO ESTRATÉGICA</b></p> <p>Pensar de forma abrangente e antecipar questões relevantes com impacto no sucesso atual e na sustentabilidade futura da Organização, desenvolver estratégias para atingir objetivos críticos e maximizar os resultados, transmitir a visão, objetivos e estratégias da Organização e promover ativamente o alinhamento da Organização com as estratégias do Governo.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstra uma perspetiva abrangente dos assuntos relacionados com o seu âmbito de atuação, identificando problemas e oportunidades com impacto no sucesso atual e na sustentabilidade futura.</li> <li>• Desenvolve estratégias de forma participativa e com base em evidências, para maximizar os resultados a curto, médio e longo prazo da Organização, tendo em conta necessidades, desafios e oportunidades identificadas.</li> <li>• Comunica às equipas as linhas orientadoras estratégicas, assegurando o alinhamento na(s) unidade(s) orgânica(s) que gere, e identifica as conexões, redes relacionais e parcerias que possam ter um papel facilitador na sua concretização.</li> </ul>

## ANEXO II

(A QUE SE REFERE O N.º 3 DO ARTIGO 4.º)

<b>Grelha de correspondência para valoração das competências</b>	
Nenhum dos comportamentos é pontuado com 1 ponto	A competência é classificada pelo nível de pontuação do comportamento mais frequente (3 ou 5)
Apenas um dos comportamentos é pontuado com 1 ponto	A competência é classificada com a pontuação de 3
Dois ou mais comportamentos são pontuados com 1 ponto	A competência é classificada com a pontuação de 1

DRAFT

**ANEXO III**

[A QUE SE REFERE A ALÍNEA A) DO N.º 1 DO ARTIGO 6.º]

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO  
DIRIGENTES INTERMÉDIOS (SIADAP 2)  
FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO**

**1. ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO**

ÁREA GOVERNATIVA \_\_\_\_\_

SERVIÇO \_\_\_\_\_

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado					
Cargo					
Unidade orgânica					
Período de avaliação	/	/	a	/	/

**2. RESULTADOS**

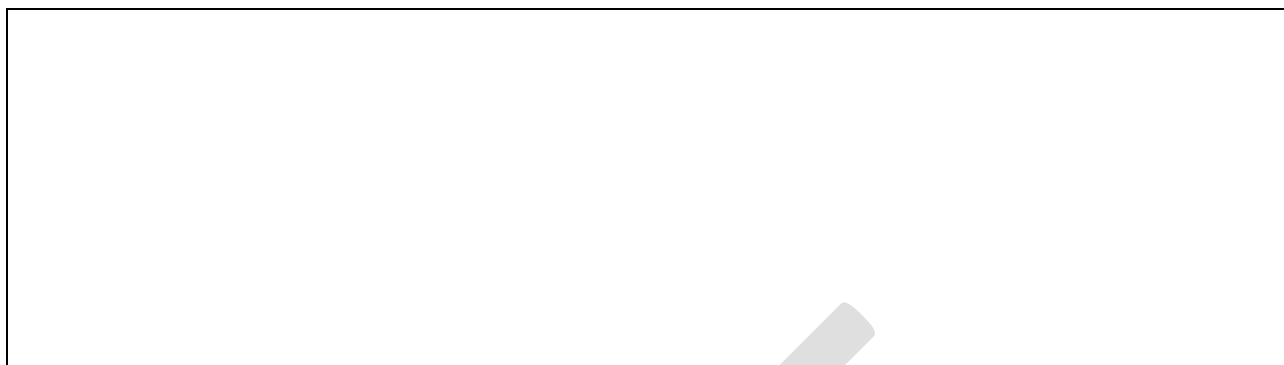
**2.1. GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS**

Para cada objetivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (Assinale com X o nível)

Objetivos fixados	Superei o objetivo	Atingi o objetivo	Não atingi o objetivo
Objetivo 1			
Objetivo 2			
Objetivo 3			
Objetivo __			
Objetivo __			
Objetivo __			

## 2.2. FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa à realização de objetivos)

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide the brief justification for the objectives.

DRAFT



### 3. COMPETÊNCIAS

#### 3.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPORTAMENTOS

Para cada comportamento em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?  
(Assinale com X o nível)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS	COMPORTAMENTO DEMONSTRADO A UM NÍVEL ELEVADO	COMPORTAMENTO DEMONSTRADO	COMPORTAMENTO NÃO DEMONSTRADO OU INEXISTENTE
COMPETÊNCIA N.º			
Comportamento A			
Comportamento B			
Comportamento C			
COMPETÊNCIA N.º			
Comportamento A			
Comportamento B			
Comportamento C			
COMPETÊNCIA N.º			
Comportamento A			
Comportamento B			
Comportamento C			
COMPETÊNCIA N.º			
Comportamento A			
Comportamento B			
Comportamento C			
COMPETÊNCIA N.º			
Comportamento A			
Comportamento B			
Comportamento C			
COMPETÊNCIA N.º			
Comportamento A			
Comportamento B			
Comportamento C			

Obs: A demonstração dos comportamentos associados à competência constantes das Listas de Competências, referem-se ao padrão médio exigível que corresponde à demonstração do comportamento com carácter de regularidade, de modo consistente e eficaz.

### **3.2 FUNDAMENTAÇÃO**

(Breve fundamentação relativa aos comportamentos demonstrados)



## **4. AUTOPROPOSTA PARA RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)**

### **4.1 FUNDAMENTAÇÃO**



Obs: Em caso de autoproposta para reconhecimento de mérito o preenchimento da fundamentação é obrigatório.

A autoproposta apresentada pelo avaliado apenas será apreciada pelo Conselho Coordenador de Avaliação caso obtenha a validação da menção de “Desempenho Muito Bom”.

## **5. FATORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO**

Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. *(Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)*

*Nota: Caso assinale os pontos 1, 2, 5 e 6 é importante que faça uma breve justificação.*

FATORES	1	2	3	4	5	6
Constância de objetivos						
Orientação superior						
Comunicação e informação						
Recursos humanos						
Recursos financeiros e materiais						
Sistemas/Tecnologias de informação						
Esforço/investimento individual						
Outros*						

\* Se preencheu este item, descreva quais os “Outros” fatores que considera que influenciaram o seu desempenho:

Se valorou algum fator nos extremos da escala (pontos 1,2, 5 e 6) justifique sumariamente relativamente a cada um (podendo também justificar sumariamente outras valorações que considere importantes):

**6. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS**

(Formação, etc.)

O avaliado \_\_\_\_\_, em \_\_/\_\_/\_\_

Recebi. O avaliador \_\_\_\_\_, em \_\_/\_\_/\_\_

DRAFT

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**  
**DIRIGENTES INTERMÉDIOS (SIADAP 2)**  
**FICHA DE AVALIAÇÃO**

**1. ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO**

ÁREA GOVERNATIVA \_\_\_\_\_

SERVIÇO \_\_\_\_\_

<b>NIF</b>																			
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador																				
Cargo																				
NIF																				

Avaliado																				
Cargo																				
Unidade orgânica																				
NIF																				

Período em avaliação	/ /	a	/ /
----------------------	-----	---	-----

**2. INDICAÇÃO DE SUCESSÃO DE AVALIADORES**

Sucessão de avaliadores	SIM	
	NÃO	

Obs. Verificando-se sucessão de avaliadores, preencher “ficha de elementos para a avaliação em caso de sucessão de avaliadores”

(A preencher pelo novo avaliador)

Avaliador																			
Cargo																			

NIF										
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

O avaliador tomou conhecimento dos parâmetros contratualizados com o avaliado em:

\_\_/\_\_/\_\_

O avaliador \_\_\_\_\_

### 3. OBJETIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA

Descrição dos objetivos da unidade orgânica

<p style="text-align: center; font-size: 48px; opacity: 0.3; transform: rotate(-30deg);">DRAFT</p>
--

**4. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO**

**4.1 RESULTADOS**

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

<p><b>DESCRIÇÃO DO OBJETIVO</b></p> <p><b>DETERMINAÇÃO DO (S) INDICADOR (ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO</b></p>
---

<b>AVALIAÇÃO</b>		
Objetivo superado (Pontuação 5)	Objetivo atingido (Pontuação 3)	Objetivo não atingido (Pontuação 1)

<b>1</b>	Objetivo	
	Indicador (es) de medida e forma de verificação	
	Critérios de cumprimento e de superação	

--	--	--

<b>2</b>	Objetivo	
	Indicador (es) de medida e	

--	--	--

	forma de verificação				
	Critérios de cumprimento e de superação				

3	Objetivo				
	Indicador (es) de medida e forma de verificação				
	Critérios de cumprimento e de superação				

4	Objetivo				
	Indicador (es) de medida e forma de verificação				



	Critérios de cumprimento e de superação				
--	---	--	--	--	--

Pontuação do Parâmetro	
------------------------	--

**4.1.1. IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS DE DISCORDÂNCIA SOBRE A CONTRATUALIZAÇÃO DO PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO**

Objetivo n.º(s):
Motivos de discordância:

**4.1.2 REFORMULAÇÃO DE OBJETIVO(S)**

Os objetivos n.º (s) \_\_\_\_\_ foram reformulados em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ constando de anexo a esta ficha.

O avaliador, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

#### 4.2 COMPETÊNCIA

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS		PONTUAÇÃO COMPORTEAMENTO	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
N.º	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA		
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS			
A			
B			
C			
N.º	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTEAMENTO	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS			
A			
B			
C			
N.º	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTEAMENTO	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS			
A			
B			
C			

A			
B			
C			
<b>N.º</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA</b>	<b>PONTUAÇÃO COMPORTAMENTO</b>	<b>AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA</b>
<b>DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS</b>			
A			
B			
C			
<b>N.º</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA</b>	<b>PONTUAÇÃO COMPORTAMENTO</b>	<b>AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA</b>
<b>DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS</b>			
A			
B			
C			

Obs: A demonstração dos comportamentos associados à competência constantes das Listas de Competências, referem-se ao padrão médio exigível que corresponde à demonstração do comportamento com carácter de regularidade, de modo consistente e eficaz.

<b>Pontuação do Parâmetro</b>	
-------------------------------	--

#### 4.2.1. IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS DE DISCORDÂNCIA SOBRE A CONTRATUALIZAÇÃO DO PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO

Competência n.º(s):
Motivos:

DRAFT

#### 4.3 CONTRATUALIZAÇÃO DOS PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO

Os parâmetros de avaliação foram contratualizados em reunião realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_

O avaliador, \_\_\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

#### 4.4 CONTROLO DO CUMPRIMENTO DA CONTRATUALIZAÇÃO DOS PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO

(A preencher pelo Conselho Coordenador de Avaliação após reunião de avaliação, em conformidade com o determinado no artigo 65.º-A da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro)

O Conselho Coordenador de Avaliação verificou o cumprimento da contratualização dos parâmetros de avaliação, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_

O responsável pelos recursos humanos, em representação do Conselho Coordenador de Avaliação

\_\_\_\_\_

### 5. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

#### 5.1. PONTUAÇÃO DOS PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (AxB)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS			
COMPETÊNCIAS			

Obs: Em caso de sucessão de avaliadores, foram tidos em conta os contributos constantes na “ficha de elementos para a avaliação em caso de sucessão de avaliadores”

## 5.2. AVALIAÇÃO FINAL

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO MUITO BOM	
	DESEMPENHO BOM	
	DESEMPENHO REGULAR	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

## 6. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO BOM

A avaliação com menção de “Desempenho Bom”:

**Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respetiva ata.

**Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de Desempenho \_\_\_\_\_, correspondendo a \_\_\_\_\_.

## 7. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO MUITO BOM

A avaliação com menção de “Desempenho Muito Bom”:

**Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respetiva ata.

**Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respectiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de Desempenho \_\_\_\_\_, correspondendo a \_\_\_\_\_.

#### 8. FUNDAMENTAÇÃO DA PROPOSTA DE RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)

A proposta será apreciada pelo Conselho Coordenador de Avaliação com a validação da menção de “Desempenho Muito Bom”.

--

Foi reconhecido mérito (Desempenho Excelente) em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, com os fundamentos que constam da respectiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia.

#### 9. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO

Parâmetro Resultados:
Parâmetro Competências:

A avaliação com menção de “Desempenho Inadequado”:

**Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respectiva ata.

**Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respectiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_, correspondendo a \_\_\_\_\_.

#### 10. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO

Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

Observações:

#### 11. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Áreas a desenvolver	Ações de formação profissional a considerar

#### 12. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Aos \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, \_\_\_\_\_

#### 13. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente máximo relativo à minha avaliação em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

#### 14. RECLAMAÇÃO / DECISÃO DA RECLAMAÇÃO



Foi apresentada reclamação?	Sim	Não

Decisão da reclamação
-----------------------

**15. RECURSO HIERÁRQUICO / TUTELAR**

Foi apresentada recurso hierárquico / tutelar?	Sim	Não

Decisão do recurso hierárquico / tutelar
--

**16. JUSTIFICAÇÃO DA NÃO REALIZAÇÃO DE AVALIAÇÃO NOS TERMOS DO N.º 5 DO ARTIGO 42.º**

<p style="text-align: center; font-size: 48px; opacity: 0.3; transform: rotate(-30deg);">DRAFT</p>
--

Obs. Campo para inscrição dos motivos impeditivos da realização da avaliação do desempenho

Relevância para efeitos da respetiva carreira, da última avaliação obtida

Foi avaliado por ponderação curricular

## ANEXO IV

[A QUE SE REFERE A ALÍNEA B) DO N.º 1 DO ARTIGO 6.º]

### AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO TRABALHADORES (SIADAP 3) FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO

#### 1. ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO

ÁREA GOVERNATIVA \_\_\_\_\_

SERVIÇO \_\_\_\_\_

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado					
Carreira/Categoria					
Unidade orgânica					
Período de avaliação	/	/	a	/	/

#### 2. RESULTADOS

##### 2.1. GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS

Para cada objetivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (Assinale com X o nível)

Objetivos fixados	Superei o objetivo	Atingi o objetivo	Não atingi o objetivo
Objetivo 1			
Objetivo 2			
Objetivo 3			
Objetivo __			
Objetivo __			
Objetivo __			

##### 2.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa à realização de objetivos)



DRAFT

### 3. COMPETÊNCIAS

#### 3.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPORTAMENTOS

Para cada comportamento em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?  
(Assinale com X o nível)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS	COMPORTAMENTO DEMONSTRADO A UM NÍVEL ELEVADO	COMPORTAMENTO DEMONSTRADO	COMPORTAMENTO NÃO DEMONSTRADO OU INEXISTENTE
COMPETÊNCIA N.º			
Comportamento A			
Comportamento B			
Comportamento C			
COMPETÊNCIA N.º			
Comportamento A			
Comportamento B			
Comportamento C			
COMPETÊNCIA N.º			
Comportamento A			
Comportamento B			
Comportamento C			
COMPETÊNCIA N.º			
Comportamento A			
Comportamento B			
Comportamento C			
COMPETÊNCIA N.º			
Comportamento A			
Comportamento B			
Comportamento C			
COMPETÊNCIA N.º			
Comportamento A			
Comportamento B			

<b>Comportamento C</b>			
<b>COMPETÊNCIA N.º</b>			
<b>Comportamento A</b>			
<b>Comportamento B</b>			
<b>Comportamento C</b>			
<b>COMPETÊNCIA N.º</b>			
<b>Comportamento A</b>			
<b>Comportamento B</b>			
<b>Comportamento C</b>			
<b>COMPETÊNCIA N.º</b>			
<b>Comportamento A</b>			
<b>Comportamento B</b>			
<b>Comportamento C</b>			
<b>COMPETÊNCIA N.º</b>			
<b>Comportamento A</b>			
<b>Comportamento B</b>			
<b>Comportamento C</b>			

Obs: A demonstração dos comportamentos associados à competência constantes das Listas de Competências, referem-se ao padrão médio exigível que corresponde à demonstração do comportamento com carácter de regularidade, de modo consistente e eficaz.

### 3.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa aos comportamentos demonstrados)

### 4. AUTOPROPOSTA PARA RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)

#### 4.1 FUNDAMENTAÇÃO

--

Obs: Em caso de autoproposta para reconhecimento de mérito o preenchimento da fundamentação é obrigatório.

A autoproposta apresentada pelo trabalhador apenas será apreciada pelo Conselho Coordenador de Avaliação caso obtenha a validação da menção de “Desempenho Muito Bom”.

#### 5. FATORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. *(Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)*

*Nota: Caso assinale os pontos 1, 2, 5 e 6 é importante que faça uma breve justificação.*

FATORES	1	2	3	4	5	6
Os objetivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza						
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados						
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são os adequados						
O ambiente de trabalho existente						
O esforço ou investimento individual feitos						
Outros fatores*						

\* Se preencheu este item, descreva quais os “Outros fatores” que considera que influenciaram o seu desempenho:

--

Se valorou algum fator nos extremos da escala (pontos 1,2, 5 e 6) justifique sumariamente relativamente a cada um (podendo também justificar sumariamente outras valorações que considere importantes):

**6. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS**

(Formação, reafecção profissional, etc.):

O avaliado \_\_\_\_\_, em \_\_/\_\_/\_\_

Recebi. O avaliador \_\_\_\_\_, em \_\_/\_\_/\_\_

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO  
TRABALHADORES (SIADAP 3)  
FICHA DE AVALIAÇÃO**

**1. ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO**

ÁREA GOVERNATIVA \_\_\_\_\_

SERVIÇO \_\_\_\_\_

<b>NIF</b>																			
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador																				
Cargo																				
NIF																				

Avaliado																				
Categoria/carreira																				
Unidade orgânica																				
NIF																				

Período em avaliação	/ /	a	/ /
----------------------	-----	---	-----

**2. INDICAÇÃO DE SUCESSÃO DE AVALIADORES**

Sucessão de avaliadores	SIM	
	NÃO	

Obs. Verificando-se sucessão de avaliadores, preencher “ficha de elementos para a avaliação em caso de sucessão de avaliadores”

(A preencher pelo novo avaliador)

Avaliador																				
Cargo																				
NIF																				



O avaliador tomou conhecimento dos parâmetros contratualizados com o avaliado em

\_\_/\_\_/\_\_

O avaliador \_\_\_\_\_

### **3. Objetivos da Unidade Orgânica**

Descrição dos objetivos da unidade orgânica

DRAFT

**4. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO**

**4.1 RESULTADOS**

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

<p><b>DESCRIÇÃO DO OBJETIVO</b></p> <p><b>DETERMINAÇÃO DO (S) INDICADOR (ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO</b></p>
---

<b>AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS</b>		
Objetivo superado (Pontuação 5)	Objetivo atingido (Pontuação 3)	Objetivo não atingido (Pontuação 1)

<b>1</b>	Objetivo				
	Indicador (es) de medida e forma de verificação				
	Critérios de cumprimento e de superação				

<b>2</b>	Objetivo				
	Indicador (es) de medida e				

	forma de verificação				
	Critérios de cumprimento e de superação				

3	Objetivo				
	Indicador (es) de medida e forma de verificação				
	Critérios de cumprimento e de superação				

4	Objetivo				
	Indicador (es) de medida e forma de verificação				

	Critérios de cumprimento e de superação				
--	---	--	--	--	--

Pontuação do Parâmetro	
------------------------	--

**4.1.1. IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS DE DISCORDÂNCIA SOBRE A CONTRATUALIZAÇÃO DO PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO**

Objetivo n.º(s):
Motivos de discordância:

**4.1.2 REFORMULAÇÃO DE OBJETIVO(S)**

Os objetivos n.º (s) \_\_\_\_\_ foram reformulados em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ constando de anexo a esta ficha.

O avaliador, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, \_\_\_\_\_

#### 4.2. COMPETÊNCIAS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS		PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS	COMPETÊNCIA OBJETO DE FORMAÇÃO		COMPETÊNCIA OBJETO DE MAJORAÇÃO*	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
N.º	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA		Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>	
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS						
A					Sim <input type="checkbox"/>	
B			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	
C			Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>		
N.º	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS	COMPETÊNCIA OBJETO DE FORMAÇÃO			
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS			Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>	
A			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	
B			Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>		
C						

N.º	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS				
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS			Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim	<input type="checkbox"/>
A			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
B			Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>		
C						
N.º	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS				
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS			Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim	<input type="checkbox"/>
A			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
B			Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>		
C						
N.º	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA					

		<b>PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS</b>	Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>	
<b>DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS</b>						
A						
B			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	
C			Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>		
<b>N.º</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA</b>	<b>PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS</b>	Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>	
<b>DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS</b>						
A						
B			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	
C			Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>		
<b>N.º</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA</b>	<b>PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS</b>				

DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS			Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>	
A			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	
B			Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>		
C						
N.º	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS				
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS			Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>	
A			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	
B			Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>		
C						

Obs: A demonstração dos comportamentos associados à competência constantes das Listas de Competências, referem-se ao padrão médio exigível que corresponde à demonstração do comportamento com carácter de regularidade, de modo consistente e eficaz.

\*Se a avaliação obtida na ação de formação foi positiva, a competência deve ser majorada em um nível.

<b>Pontuação do Parâmetro</b>	
-------------------------------	--



#### 4.2.1. IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS DE DISCORDÂNCIA SOBRE A CONTRATUALIZAÇÃO DO PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO

Competência n.º(s):

Motivos:

DRAFT

#### 4.3 CONTRATUALIZAÇÃO DOS PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO

Os parâmetros de avaliação foram contratualizados em reunião realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

O avaliador, \_\_\_\_\_

#### 4.4 CONTROLO DO CUMPRIMENTO DA CONTRATUALIZAÇÃO DOS PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO

(A preencher pelo Conselho Coordenador de Avaliação após reunião de avaliação, em conformidade com o determinado no artigo 65.º-A da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro)

O Conselho Coordenador de Avaliação verificou o cumprimento da contratualização dos parâmetros de avaliação, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

O responsável pelos recursos humanos, em representação do Conselho Coordenador de Avaliação

\_\_\_\_\_

## 5. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

### 5.1. PONTUAÇÃO DOS PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (AxB)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS			
COMPETÊNCIAS			

Obs: Em caso de sucessão de avaliadores, foram tidos em conta os contributos constantes na “ficha de elementos para a avaliação em caso de sucessão de avaliadores”.

### 5.2. AVALIAÇÃO FINAL

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO MUITO BOM	
	DESEMPENHO BOM	
	DESEMPENHO REGULAR	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

## 6. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO BOM

--

A avaliação com menção de “Desempenho Bom”:

Foi validada em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, conforme consta da respetiva ata.

**Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de Desempenho \_\_\_\_\_, correspondendo a \_\_\_\_\_.

#### 7. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO MUITO BOM

A avaliação com menção de “Desempenho Muito Bom”:

**Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respetiva ata.

**Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de Desempenho \_\_\_\_\_, correspondendo a \_\_\_\_\_.

#### 8. FUNDAMENTAÇÃO DA PROPOSTA DE RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)

A proposta será apreciada pelo Conselho Coordenador de Avaliação com a validação da menção de “Desempenho Muito Bom”.

Foi reconhecido mérito (Desempenho Excelente) em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, com os fundamentos que constam da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia.

## 9. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO

Parâmetro Resultados:
Parâmetro Competências:

A avaliação com menção de “Desempenho Inadequado”:

**Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respetiva ata.

**Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_, correspondendo a \_\_\_\_\_.

## 10. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO

Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em __/__/__
O avaliado, _____
Observações:

## 11. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Áreas a desenvolver	Ações de formação profissional a considerar

## 12. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

**13. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**

Aos \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, \_\_\_\_\_

**14. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente máximo relativo à minha avaliação em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

**15. RECLAMAÇÃO / DECISÃO DA RECLAMAÇÃO**

	Sim	Não
Foi apresentada reclamação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decisão da reclamação		

**16. RECURSO HIERÁRQUICO / TUTELAR**

Foi apresentado recurso hierárquico / tutelar?	Sim	Não

Decisão do recurso hierárquico / tutelar

**17. JUSTIFICAÇÃO DA NÃO REALIZAÇÃO DE AVALIAÇÃO NOS TERMOS DO N.º 5 DO ARTIGO 42.º**

Obs. Campo para inscrição dos motivos impeditivos da realização da avaliação do desempenho

Relevância para efeitos da respetiva carreira, da última avaliação obtida

Foi avaliado por ponderação curricular

ANEXO V

[A QUE SE REFERE A ALÍNEA C) DO N.º 1 DO ARTIGO 6.º]

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO  
 AVALIAÇÃO COM BASE NAS COMPETÊNCIAS  
 FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO

1. ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO

ÁREA GOVERNATIVA \_\_\_\_\_

SERVIÇO \_\_\_\_\_

(A preencher pelo avaliado)

Avaliado					
Carreira/Categoria					
Unidade orgânica					
Período de avaliação	/	/	a	/	/

2. COMPETÊNCIAS

2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPORTAMENTOS

Para cada comportamento em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?  
 (Assinale com X o nível)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS	COMPORTAMENTO DEMONSTRADO A UM NÍVEL ELEVADO	COMPORTAMENTO DEMONSTRADO	COMPORTAMENTO NÃO DEMONSTRADO OU INEXISTENTE
COMPETÊNCIA N.º			
Comportamento A			
Comportamento B			
Comportamento C			
COMPETÊNCIA N.º			
Comportamento A			



<b>Comportamento B</b>			
<b>Comportamento C</b>			
<b>COMPETÊNCIA N.º</b>			
<b>Comportamento A</b>			
<b>Comportamento B</b>			
<b>Comportamento C</b>			
<b>COMPETÊNCIA N.º</b>			
<b>Comportamento A</b>			
<b>Comportamento B</b>			
<b>Comportamento C</b>			
<b>COMPETÊNCIA N.º</b>			
<b>Comportamento A</b>			
<b>Comportamento B</b>			
<b>Comportamento C</b>			
<b>COMPETÊNCIA N.º</b>			
<b>Comportamento A</b>			
<b>Comportamento B</b>			
<b>Comportamento C</b>			
<b>COMPETÊNCIA N.º</b>			
<b>Comportamento A</b>			
<b>Comportamento B</b>			
<b>Comportamento C</b>			
<b>COMPETÊNCIA N.º</b>			
<b>Comportamento A</b>			
<b>Comportamento B</b>			
<b>Comportamento C</b>			
<b>COMPETÊNCIA N.º</b>			
<b>Comportamento A</b>			
<b>Comportamento B</b>			
<b>Comportamento C</b>			

<b>COMPETÊNCIA N.º</b>			
<b>Comportamento A</b>			
<b>Comportamento B</b>			
<b>Comportamento C</b>			

Obs: A demonstração dos comportamentos associados à competência constantes das Listas de Competências, referem-se ao padrão médio exigível que corresponde à demonstração do comportamento com carácter de regularidade, de modo consistente e eficaz.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO**

(Breve fundamentação relativa aos comportamentos demonstrados)

## **3. AUTOPROPOSTA PARA RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)**

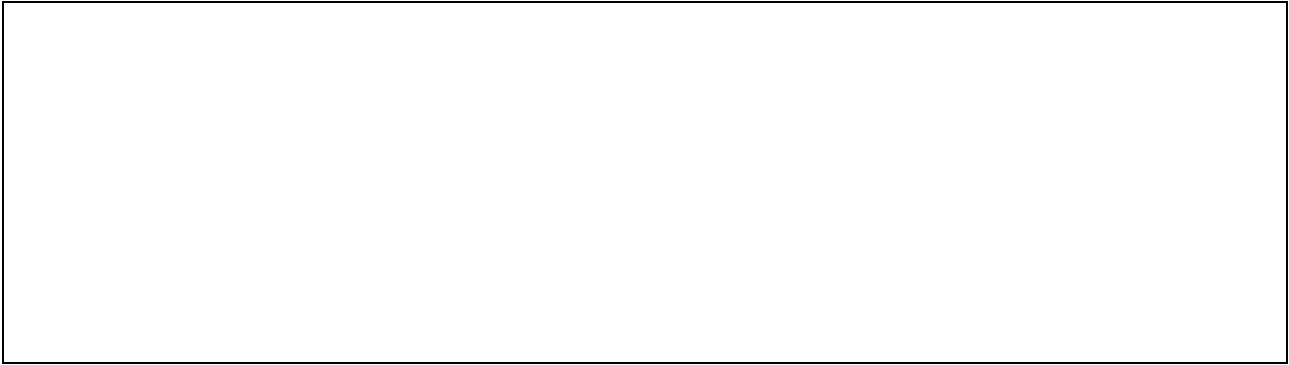
### **3.1 FUNDAMENTAÇÃO**

Obs: Em caso de autoproposta para reconhecimento de mérito o preenchimento da fundamentação é obrigatório.

A autoproposta apresentada pelo trabalhador apenas será apreciada pelo Conselho Coordenador de Avaliação caso obtenha a validação da menção de “Desempenho Muito Bom”.

## **4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS**

(Formação, reafecção profissional, etc.):



O avaliado \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Recebi. O avaliador \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

DRAFT

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**  
**AVALIAÇÃO COM BASE NAS COMPETÊNCIAS**  
**FICHA DE AVALIAÇÃO**

**1. ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO**

ÁREA GOVERNATIVA \_\_\_\_\_

SERVIÇO \_\_\_\_\_

<b>NIF</b>										
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador										
Cargo										
NIF										

Avaliado										
Carreira/Categoria										
Unidade orgânica										
NIF										

Período em avaliação	/	/	a	/	/
----------------------	---	---	---	---	---

**2. INDICAÇÃO DE SUCESSÃO DE AVALIADORES**

Sucessão de avaliadores	SIM	
	NÃO	

Obs. Verificando-se sucessão de avaliadores, preencher “ficha de elementos para a avaliação em caso de sucessão de avaliadores”

(A preencher pelo novo avaliador)

Avaliador										
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Cargo										
NIF										

O novo avaliador tomou conhecimento dos parâmetros contratualizados com o avaliado em:

\_\_/\_\_/\_\_

O avaliador \_\_\_\_\_

**3. OBJETIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA**

(Descrição dos objetivos da unidade orgânica)

DRAFT

#### 4. COMPETÊNCIAS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS		PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS	COMPETÊNCIA OBJETO DE FORMAÇÃO		COMPETÊNCIA OBJETO DE MAJORAÇÃO*	PONDERAÇÃO <b>(Quando fixada)</b>	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
N.º	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA		Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação			
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS							
A					Sim <input type="checkbox"/>		
B			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>		
C			Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>			
N.º	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS	COMPETÊNCIA OBJETO DE FORMAÇÃO		COMPETÊNCIA OBJETO DE MAJORAÇÃO*	PONDERAÇÃO <b>(Quando fixada)</b>	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS							
A						Sim <input type="checkbox"/>	
B			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>		
C			Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>			
N.º	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS					

<b>DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS</b>			Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>		
A							
B			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>		
C			Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>			
<b>N.º</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA</b>	<b>PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS</b>					
<b>DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS</b>			Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>		
A							
B			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>		
C			Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>			
<b>N.º</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA</b>	<b>PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS</b>					
<b>DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS</b>			Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>		
A							
B			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>		
C			Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>			
<b>N.º</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA</b>	<b>PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS</b>					
<b>DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS</b>			Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>		
A							
B			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>		
C			Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>			
<b>N.º</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA</b>						

		<b>PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS</b>	Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>							
<b>DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS</b>												
A												
B												
C		Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>								
		Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>									
<b>N.º</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA</b>	<b>PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS</b>	Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>							
<b>DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS</b>												
A												
B												
C												
								Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>		
								Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>			
<b>N.º</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA</b>	<b>PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS</b>	Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>							
<b>DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS</b>												
A												
B												
C												
								Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>		
								Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>			



N.º	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS				
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS			Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim	
A					<input type="checkbox"/>	
B			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	
C		Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>			
N.º	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS				
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS			Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim	
A					<input type="checkbox"/>	
B			Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	
C		Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>			

Obs: A demonstração dos comportamentos associados à competência constantes das Listas de Competências, referem-se ao padrão médio exigível que corresponde à demonstração do comportamento com carácter de regularidade, de modo consistente e eficaz.

\*Se a avaliação obtida na ação de formação foi positiva, a competência deve ser majorada em um nível.

<b>Pontuação do Parâmetro</b>	
-------------------------------	--

#### 4.1. IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS DE DISCORDÂNCIA SOBRE A CONTRATUALIZAÇÃO DO PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO

Objetivo n.º(s):

Motivos de discordância:

DRAFT

#### 4.2 CONTRATUALIZAÇÃO DO PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO COMPETÊNCIAS

O parâmetro de avaliação competências foi contratualizado em reunião realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_

O avaliador, \_\_\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

#### 4.3 CONTROLO DO CUMPRIMENTO DA CONTRATUALIZAÇÃO DOS PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO

(A preencher pelo Conselho Coordenador de Avaliação após reunião de avaliação, em conformidade com o determinado no artigo 65.º-A da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro)

O Conselho Coordenador de Avaliação verificou o cumprimento da contratualização dos parâmetros de avaliação, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_

O responsável pelos recursos humanos, em representação do Conselho Coordenador de Avaliação

\_\_\_\_\_

## 5. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Obs: Em caso de sucessão de avaliadores, foram tidos em conta os contributos constantes na “ficha de avaliação do avaliador cessante”.

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO MUITO BOM	
	DESEMPENHO BOM	
	DESEMPENHO REGULAR	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

## 6. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO BOM

A avaliação com menção de “Desempenho Bom”:

**Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respetiva ata.

**Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_, correspondendo a \_\_\_\_\_.

## 7. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO MUITO BOM

A avaliação com menção de “Desempenho Muito Bom”:

**Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respetiva ata.

**Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_, correspondendo a \_\_\_\_\_.

### 8. FUNDAMENTAÇÃO DA PROPOSTA DE RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)

A proposta será apreciada pelo Conselho Coordenador de Avaliação com a validação da menção de “Desempenho Muito Bom”.

Foi reconhecido mérito (Desempenho Excelente) em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, com os fundamentos que constam da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia.

### 9. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO

A avaliação com menção de “Desempenho Inadequado”:

**Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respetiva ata.

**Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_, correspondendo a \_\_\_\_\_.

### 10. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO

Tomei conhecimento da avaliação em reunião de avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

Observações:

### 11. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Áreas a desenvolver	Ações de formação profissional a considerar

### 12. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

### 13. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Aos \_\_/\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

**14. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente máximo relativo à minha avaliação em

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

**15. RECLAMAÇÃO / DECISÃO DA RECLAMAÇÃO**

Foi apresentada reclamação?	Sim	Não
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Decisão da reclamação

**16. RECURSO HIERÁRQUICO / TUTELAR**

Foi apresentado recurso hierárquico / tutelar?	Sim	Não
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Decisão do recurso hierárquico / tutelar

**17. JUSTIFICAÇÃO DA NÃO REALIZAÇÃO DE AVALIAÇÃO NOS TERMOS DO N.º 5 DO ARTIGO 42.º**

Obs. Campo para inscrição dos motivos impeditivos da realização da avaliação do desempenho

Relevância para efeitos da respetiva carreira, da última avaliação obtida

Foi avaliado por ponderação curricular

DRAFT



ANEXO VI

[A QUE SE REFERE A ALÍNEA D) DO N.º 1 DO ARTIGO 6.º]

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO  
MONITORIZAÇÃO DO DESEMPENHO

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador	
-----------	--

Avaliado	
----------	--

Período em avaliação	/ /	a	/ /
----------------------	-----	---	-----

Questão, ou questões, analisada(s):
-------------------------------------

**1. OBSERVAÇÕES DO AVALIADOR**

--

**2. OBSERVAÇÕES DO AVALIADO**

--

**3. DECISÃO, OU DECISÕES, DO AVALIADOR**

Em reunião realizada em \_\_/\_\_/\_\_

O avaliador \_\_\_\_\_

O avaliado \_\_\_\_\_

## ANEXO VII

[A QUE SE REFERE A ALÍNEA E) DO N.º 1 DO ARTIGO 6.º]

### AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO REFORMULAÇÃO DE OBJETIVOS

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador	
-----------	--

Avaliado	
----------	--

Período em avaliação	/ /	a	/ /
----------------------	-----	---	-----

#### 1. O(s) OBJETIVO(S) SEGUINTE(S) FOI (FORAM) REFORMULADO(S) PELOS MOTIVOS DESCRITOS PARA CADA UM:

Objetivo n.º ____. Motivo da reformulação:
---

Objetivo n.º ____. Motivo da reformulação:
---

Objetivo n.º \_\_\_\_.

Motivo da reformulação:

DRAFT

**2. PARÂMETRO RESULTADOS: (OBJETIVOS REFORMULADOS)**

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

<p><b>DESCRIÇÃO DO OBJETIVO</b></p> <p><b>DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO</b></p>
---

<b>AVALIAÇÃO</b>		
Objetivo superado (Pontuação 5)	Objetivo atingido (Pontuação 3)	Objetivo não atingido (Pontuação 1)

<b>1</b>	Objetivo	
	Indicador (es) de medida e forma de verificação	
	Critérios de cumprimento e de superação	

--	--	--

<b>2</b>	Objetivo	
	Indicador (es) de medida e forma de verificação	
	Critérios de cumprimento e de superação	

--	--	--

3	Objetivo	
	Indicador (es) de medida e forma de verificação	
	Critérios de cumprimento e de superação	

--	--	--

4	Objetivo	
	Indicador (es) de medida e forma de verificação	
	Critérios de cumprimento e de superação	

--	--	--

**2.1. IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS DE DISCORDÂNCIA SOBRE A CONTRATUALIZAÇÃO DO PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO**

Objetivo n.º(s):

Motivos de discordância:

Em reunião realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

O avaliador \_\_\_\_\_

O avaliado \_\_\_\_\_

DRAFT

ANEXO VIII

[A QUE SE REFERE A ALÍNEA F) DO N.º 1 DO ARTIGO 6.º]

ÁVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

FICHA DE AVALIAÇÃO – ELEMENTOS EM CASO DE SUCESSÃO DE AVALIADORES

AVALIADOR CESSANTE

ÁREA GOVERNATIVA \_\_\_\_\_

SERVIÇO \_\_\_\_\_

<b>NIF</b>																			
------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador cessante																			
Cargo																			
NIF																			

Avaliado																			
Categoria/carreira/cargo																			
Unidade orgânica																			
NIF																			

Período avaliado	/ /	a	/ /
------------------	-----	---	-----



## 1. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

### 1.1 RESULTADOS

(Preenchidos no início do período de avaliação)

(A preencher previamente ao termo do exercício do cargo ou função)

OBJETIVOS	AVALIAÇÃO (OBJETIVOS FINALIZADOS)		
	Objetivo superado (Pontuação 5)	Objetivo atingido (Pontuação 3)	Objetivo não atingido (Pontuação 1)
<b>Objetivo 1</b>			
Não iniciado <input type="checkbox"/>			
Em curso <input type="checkbox"/>			
Finalizado <input type="checkbox"/>			
Reporte fundamentado da atividade em curso			
<b>Objetivo 2</b>			
Não iniciado <input type="checkbox"/>			
Em curso <input type="checkbox"/>			

Finalizado <input type="checkbox"/>			
Reporte fundamentado da atividade em curso			

<b>Objetivo 3</b>			
Não iniciado <input type="checkbox"/>			
Em curso <input type="checkbox"/>			
Finalizado <input type="checkbox"/>			
Reporte fundamentado da atividade em curso			

<b>Objetivo 4</b>			
Não iniciado <input type="checkbox"/>			
Em curso <input type="checkbox"/>			
Finalizado <input type="checkbox"/>			
Reporte fundamentado da atividade em curso			



<b>Comportamento A</b>	
<b>Comportamento B</b>	
<b>Comportamento C</b>	
<b>COMPETÊNCIA N.º</b>	
<b>Comportamento A</b>	
<b>Comportamento B</b>	
<b>Comportamento C</b>	
<b>COMPETÊNCIA N.º</b>	
<b>Comportamento A</b>	
<b>Comportamento B</b>	
<b>Comportamento C</b>	
<b>COMPETÊNCIA N.º</b>	
<b>Comportamento A</b>	
<b>Comportamento B</b>	
<b>Comportamento C</b>	

Obs: A demonstração dos comportamentos associados à competência constantes das Listas de Competências, referem-se ao padrão médio exigível que corresponde à demonstração do comportamento com carácter de regularidade, de modo consistente e eficaz.

O avaliador cessante \_\_\_\_\_, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**ANEXO IX**  
**(A QUE SE REFERE O N.º 2 DO ARTIGO 6.º)**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

**INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DAS FICHAS DE AUTOAVALIAÇÃO, DE AVALIAÇÃO, DE REFORMULAÇÃO, DE MONITORIZAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TRABALHADORES (SIADAP 3) E DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS (SIADAP 2) E DAS FICHAS DE ELEMENTOS PARA A AVALIAÇÃO EM CASO DE SUCESSÃO DE AVALIADORES.**

A ficha de avaliação referente aos dirigentes intermédios (SIADAP 2) segue, em tudo o que lhe seja aplicável, as instruções de preenchimento da ficha de avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3), com as seguintes exceções:

- As instruções constantes do campo 4.2. sobre a competência objeto de formação e respetiva majoração se avaliada positivamente, não são aplicáveis em virtude de os campos a que as mesmas se reportam (a preencher no final do período de avaliação) não terem correspondência na ficha de avaliação dos dirigentes (SIADAP 2).
- As instruções referentes ao campo 12 não são aplicáveis em virtude de o campo a que as mesmas se reportam também não ter correspondência na ficha de avaliação dos dirigentes (SIADAP 2).

A ficha de autoavaliação referente aos dirigentes intermédios (SIADAP 2) segue, em tudo o que lhe seja aplicável, as instruções de preenchimento da ficha de autoavaliação dos trabalhadores (SIADAP 3).

No preenchimento das fichas referentes ao SIADAP 2 e ao SIADAP 3 podem ser utilizadas folhas anexas, no caso de os espaços previstos não serem suficientes.

**TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP 3)**

**FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO**

- 1. ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO** – Estes campos devem ser preenchidos com os elementos identificativos do serviço e do avaliado.
- 2. RESULTADOS** – Este parâmetro visa conhecer a opinião do avaliado sobre o grau de realização dos objetivos fixados, tendo em consideração os respetivos indicadores de medida previamente estabelecidos.
  - 2.1. GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS** – No campo “objetivos fixados” a identificação dos objetivos reporta à identificação numérica constante em 4.1. da ficha de avaliação dos trabalhadores.

Este campo destina-se a assinalar ([X] na quadrícula correspondente) o nível de realização de cada objetivo, de acordo com a escala aí presente.

**2.2. FUNDAMENTAÇÃO** - Campo destinado à descrição da fundamentação que o avaliado considere pertinente sobre o grau de realização de objetivos assinalado no campo 2.1.

**3. COMPETÊNCIAS** – Este parâmetro visa conhecer a opinião do avaliado sobre o nível de demonstração dos comportamentos associados às competências previamente acordadas.

**3.1. DEMONSTRAÇÃO DE COMPORTAMENTOS** – No campo “competências escolhidas” a identificação das competências reporta à identificação numérica constante em 4.2. da ficha de avaliação dos trabalhadores.

Este campo destina-se a assinalar ([X] na quadrícula correspondente) o nível de demonstração de cada comportamento, de acordo com a escala aí presente.

**3.2 FUNDAMENTAÇÃO** - Campo destinado à descrição da fundamentação que o avaliado considere pertinente sobre o nível de demonstração dos comportamentos, assinalado no campo 3.1.

#### **4. AUTOPROPOSTA PARA RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)**

Campo destinado a autoproposta do avaliado para eventual reconhecimento de mérito, significando desempenho excelente, ao abrigo do artigo 51.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

A autoproposta apresentada pelo avaliado apenas será apresentada ao Conselho Coordenador de Avaliação caso obtenha a validação da menção de “desempenho muito bom”, única menção que após apreciação pode determinar o eventual reconhecimento de mérito com cumprimento das regras de diferenciação de desempenho definidas no artigo 75.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

#### **4.1 FUNDAMENTAÇÃO**

Campo destinado à descrição dos motivos que o avaliado considera que justificam a sua autoproposta para reconhecimento de mérito. O preenchimento deste campo é obrigatório caso a autoproposta se verifique.

#### **5. FATORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO**

No preenchimento destes campos o avaliado poderá assinalar/descrever todos os fatores que considerou de maior influência para o seu desempenho individual no ciclo avaliativo em questão, o que se revela da maior importância para o avaliador nas situações de valoração mais elevada ou mais baixa.

#### **6. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS**

Último campo reservado à descrição de quaisquer comentários ou propostas que o avaliado entenda dar a conhecer ao avaliador.

### **FICHA DE AVALIAÇÃO**

**A PREENCHER NO INÍCIO DO PERÍODO DE AVALIAÇÃO**

**1. ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO** – Estes campos devem ser preenchidos com os elementos identificativos do serviço, do avaliador e do avaliado, sendo que o NIF corresponde ao número de identificação fiscal.

**2. INDICAÇÃO DE SUCESSÃO DE AVALIADORES** - Este campo destina-se a indicar a existência de mais do que um avaliador durante o ciclo avaliativo. Se no decorrer do ciclo avaliativo se sucederem vários avaliadores, deverá ser assinalada com [X] a quadrícula adequada (SIM), devendo ser junta a ficha de avaliação de elementos para avaliação em caso de sucessão de avaliadores.

Os elementos de identificação do novo avaliador devem ser preenchidos no campo previsto para o efeito, e o novo avaliador deve datar e assinar a tomada de conhecimento sobre os parâmetros anteriormente contratualizados com o avaliador cessante.

**3. OBJETIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA** – Neste campo devem ser descritos de forma sucinta quais os principais objetivos da unidade orgânica para o período em avaliação, tendo em consideração os seguintes parâmetros: “objetivos de eficácia”, “objetivos de eficiência” e “objetivos de qualidade”.

#### **4. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO:**

**4.1. RESULTADOS** – Este parâmetro visa avaliar o grau de cumprimento dos objetivos por parte do avaliado, tendo em consideração os respetivos indicadores de medida previamente estabelecidos.

**Descrição dos objetivos e determinação do(s) indicador(s) de medida, forma de verificação, e critérios de cumprimento e superação** – Este campo destina-se à descrição clara e sucinta dos objetivos acordados e à indicação de quais os indicadores de medida para avaliação de cada um, bem como a forma como se consideram verificados. Também deverão ser indicados os critérios de cumprimento e de superação fixados.

O indicador de medida corresponde aos elementos quantitativos e, ou, qualitativos que permitam determinar o grau de realização do objetivo fixado.

A fixação e o registo de objetivos e resultados a atingir devem ser efetuados no início de cada período de avaliação, ou no início do exercício de novas funções no mesmo ou em diferente serviço ou unidade orgânica, mediante reunião entre o avaliador e o avaliado.

**4.1.1. IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS DE DISCORDÂNCIA SOBRE A CONTRATUALIZAÇÃO DO PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO** - Não existindo acordo sobre a definição dos objetivos, situação em que prevalece a decisão do avaliador, o avaliado pode inscrever os motivos de discordância no campo destinado para o efeito.

**4.1.2. REFORMULAÇÃO DE OBJETIVO(S)** — Este campo destina-se a referir que há objetivos que foram reformulados. Essa indicação é feita pela inscrição do número correspondente aos objetivos que foram reformulados e a data em que essa reformulação ocorreu, devendo ser junta a ficha em que tal reformulação foi consubstanciada. Nesta ficha, para além da descrição do objetivo reformulado, devem ser, em campo previsto para o efeito, descritos os motivos que levaram a essa reformulação (ver instruções de preenchimento da ficha de reformulação de objetivos). O avaliador e avaliado devem datar e assinar.

**4.2. COMPETÊNCIAS** – Este parâmetro visa valorar as competências comportamentais nucleares e funcionais (cf. artigo 2.º da presente portaria) demonstradas por parte do avaliado durante o período em avaliação.

Deve ser preenchido no início de cada período anual de avaliação ou no início do exercício de novas funções no mesmo ou em diferente serviço ou unidade orgânica, mediante reunião entre o avaliador e o avaliado.

**Competências escolhidas** – Campo que se destina à indicação das competências nucleares que foram escolhidas pelo dirigente máximo do serviço, e das restantes competências nucleares ou funcionais que foram escolhidas mediante acordo entre avaliador e avaliado.

Essa indicação deve ser feita pela inscrição neste campo do número da competência que consta do Anexo I à presente portaria e referente aos graus de complexidade da carreira que esteja em causa (1, 2 ou 3), bem como pela inscrição da designação da competência.

**Inscrever a designação do comportamento associado** – Este campo destina-se ainda à indicação dos comportamentos associados às competências escolhidas.

Exemplo:

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS		PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS	COMPETÊNCIA OBJETO DE FORMAÇÃO		COMPETÊNCIA OBJETO DE MAJORAÇÃO*	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
N.º 1	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA		Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação		
Orientação para o serviço público			Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS						
A	Previne situações contrárias ou de ameaça ao cumprimento dos princípios éticos da AP, no exercício da sua atividade.					
B	Garante o compromisso com o interesse público nas suas ações e na coordenação das atividades dos outros.	Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>		
C	Atua com prontidão e disponibilidade na resposta às necessidades do outro, garantindo o interesse público.	Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>			
N.º 3		PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS	Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Orientação para a mudança e inovação						
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS						
A	Identifica necessidades de mudança atuais ou futuras	Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>		
B	Desafia pressupostos, explora e apresenta novas abordagens, no âmbito da sua atividade.	Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>			

Caso o(s) comportamento(s) associado(s) à competência não se adeque à realização dos objetivos acordados, avaliador e avaliado poderão proceder à sua substituição por outro(s) associado(s) à mesma competência, listado(s) no ReCAP.

**4.2.1. IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS DE DISCORDÂNCIA SOBRE A CONTRATUALIZAÇÃO DO PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO** - Não existindo acordo sobre a definição das competências, situação em que prevalece a decisão do avaliador, o avaliado pode inscrever os motivos de discordância no campo destinado para o efeito.

**4.3. CONTRATUALIZAÇÃO DOS PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO** - Na reunião em que são negociados os parâmetros de avaliação (Resultados e Competências), o avaliador e o avaliado devem datar e assinar a ficha no respetivo campo.

**4.4. CONTROLO DO CUMPRIMENTO DA CONTRATUALIZAÇÃO DOS PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO** – Este campo destina-se a demonstrar que a verificação do cumprimento da contratualização dos parâmetros de avaliação pelo Conselho Coordenador de Avaliação (CCA) foi efetuada, em cumprimento do artigo 65.º-A da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Este campo deve ser preenchido pelo



responsável pelos recursos humanos do órgão ou serviço, após reunião de avaliação, em representação do CCA.

#### **A PREENCHER NO FINAL DO PERÍODO DE AVALIAÇÃO**

##### **4.1 RESULTADOS**

**Avaliação dos Resultados** – Este campo destina-se a assinalar ([X] na quadrícula correspondente) o nível de realização de cada objetivo, de acordo com a escala aí presente.

**Pontuação do parâmetro (Resultados)** – Este campo destina-se à inserção do resultado da média aritmética simples das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos avaliados (Nota: caso tenha sido utilizada a ficha de reformulação de objetivos ou a ficha de elementos para a avaliação em caso de sucessão de avaliadores, a avaliação feita nessa ficha deve também ser considerada para a determinação da pontuação do parâmetro).

##### **4.2 COMPETÊNCIAS**

**Pontuação comportamento** – Este campo destina-se a assinalar a valoração dos comportamentos.

Na avaliação dos comportamentos devem seguir-se os seguintes indicadores e critérios de superação:

- Quando o comportamento é observável supera o padrão médio exigível são atribuídos 5 pontos, que deverão ser inscritos no espaço reservado para a pontuação do comportamento em apreço;
- Quando o comportamento observável corresponde ao padrão médio exigível são atribuídos 3 pontos que deverão ser inscritos no espaço reservado para a pontuação do comportamento em apreço;
- Quando o comportamento observável é insuficiente face ao padrão médio exigível é atribuído 1 ponto que deverá ser inscrito no espaço reservado para a pontuação do comportamento em apreço.

O padrão médio exigível corresponde à demonstração do comportamento com carácter de regularidade, de modo consistente e eficaz.

**Avaliação competência** - A pontuação dos três comportamentos determina a valoração da competência, conforme correspondência seguinte:

<b>Grelha de correspondência para valoração das competências</b>	
Nenhum dos comportamentos é pontuado com 1 ponto	A competência é classificada pelo nível de pontuação dos comportamentos mais frequente (3 ou 5)
Apenas um dos comportamentos é pontuado com 1 ponto	A competência é classificada com a pontuação de 3
Dois ou mais comportamentos são pontuados com 1 ponto	A competência é classificada com a pontuação de 1

A competência que tenha sido objeto de formação:

- Deverá ser identificada com [X] pelo respetivo avaliador;
- O avaliador deverá assinalar com [X] se a avaliação obtida foi positiva ou negativa;
- Caso a competência objeto de avaliação tenha sido avaliada positivamente será alvo de majoração em 1 nível, devendo este facto ser, igualmente, assinalado com [X] no campo respetivo.

Exemplo:

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS		PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS	COMPETÊNCIA OBJETO DE FORMAÇÃO		COMPETÊNCIA OBJETO DE MAJORAÇÃO*	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
N.º 1	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA		Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação		
Orientação para o serviço público		1	Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	5
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS						
A	Previne situações contrárias ou de ameaça ao cumprimento dos princípios éticos da AP, no exercício da sua atividade.					
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS		3	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Positiva <input checked="" type="checkbox"/> Negativa <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	3
B	Garante o compromisso com o interesse público nas suas ações e na coordenação das atividades dos outros.					
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS		3	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/> Negativa <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	3
C	Atua com prontidão e disponibilidade na resposta às necessidades do outro, garantindo o interesse público.					
N.º 3	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS	COMPETÊNCIA OBJETO DE FORMAÇÃO		COMPETÊNCIA OBJETO DE MAJORAÇÃO*	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
Orientação para a mudança e inovação			Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação		
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS		1	Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	3
A	Identifica necessidades de mudança atuais ou futuras					
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS						
B	Desafia pressupostos, explora e apresenta novas abordagens, no âmbito da sua atividade.	3	Sim <input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/> Negativa <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	3
C	Incentiva e apoia a exploração de novas soluções, com vista à melhoria dos serviços, dos processos e da organização do trabalho.					

O avaliador deve, ainda, assinalar com [X], no campo reservado para o efeito, as restantes competências que não foram objeto de formação.

**Pontuação do parâmetro (Competências)** – Neste campo é inscrito o resultado da média aritmética simples das pontuações atribuídas às competências escolhidas.

**5. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO** – Esta secção destina-se a apurar a avaliação final, na expressão quantitativa e correspondente menção qualitativa, da avaliação do desempenho do avaliado. A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação.

Em caso de sucessão de avaliadores os elementos constantes da referida ficha deverão ser tidos em conta na avaliação final.

### 5.1. PONTUAÇÃO DOS PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

Na coluna A são inscritas as pontuações dos parâmetros “Resultados” e “Competências”.

Na coluna B é inscrita a ponderação respeitante a cada um dos parâmetros: ponderação mínima de 60% para o parâmetro “Resultados” e de 40% para o parâmetro “Competências”.

Na coluna C é apresentado o resultado da pontuação ponderada para cada um dos parâmetros, expresso até às centésimas e, quando possível, até às milésimas.

No terceiro campo da coluna C é inscrito o valor que corresponda à soma da pontuação ponderada de cada um dos parâmetros, expresso até às centésimas e, quando possível, até às milésimas.

## **5.2. AVALIAÇÃO FINAL**

Avaliação final – Menção Qualitativa – Campo para assinalar ([X] na quadrícula correspondente) a menção qualitativa que corresponda ao valor da soma das pontuações finais de cada um dos parâmetros, de acordo com a escala de avaliação aprovada:

- a) “Desempenho Muito bom”, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- b) “Desempenho Bom”, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 3,500 a 3,999;
- c) “Desempenho Regular”, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo 2 a 3,499;
- d) “Desempenho Inadequado”, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

**6. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO BOM** – Campo para o avaliador inscrever os elementos de fundamentação de suporte à atribuição da menção qualitativa de “Desempenho Bom”, que será apreciada pelo CCA.

Caso a proposta de avaliação com menção de “Desempenho Bom” seja validada pelo CCA, o avaliador deverá assinalar esse facto ([X] na quadrícula) e inscrever no campo respetivo a data da realização reunião do CCA em que tal validação foi feita.

No caso de não validação da menção de “Desempenho Bom” deve o avaliador assinalar esse facto ([X] na quadrícula), e inscrever no campo respetivo a data da realização da reunião do CCA, em cumprimento do disposto no n.º 2 do artigo 64.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, e preencher os campos referentes à nota atribuída pelo CCA, na sua menção qualitativa e correspondente valor quantitativo.

**7. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO MUITO BOM** – Campo para o avaliador inscrever os elementos de fundamentação de suporte à atribuição da menção qualitativa de “Desempenho Muito bom”, que será apreciada pelo CCA.

Caso a proposta de avaliação com menção de “Desempenho Muito bom” seja validada pelo CCA, o avaliador deverá assinalar esse facto ([X] na quadrícula) e inscrever no campo respetivo a data da realização reunião do CCA em que tal validação foi feita.

No caso de não validação da menção de “Desempenho Muito bom” deve o avaliador assinalar esse facto ([X] na quadrícula), e inscrever no campo respetivo a data da realização da reunião do CCA, em cumprimento do disposto no n.º 2 do artigo 64.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, e preencher os campos referentes à nota atribuída pelo CCA, na sua menção qualitativa e correspondente valor quantitativo.

**8. FUNDAMENTAÇÃO DA PROPOSTA DE RECONHECIMENTO DE MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)** – O avaliador deve inscrever os elementos de fundamentação de suporte ao reconhecimento de mérito (desempenho excelente), que será apreciada pelo CCA, em simultâneo à proposta de menção de desempenho muito bom, caso assim o entenda propor.

A proposta de reconhecimento de mérito apenas será apreciada pelo CCA com a validação da menção de “desempenho muito bom”, na reunião de harmonização e validação das propostas de avaliação e reconhecimento de desempenhos excelentes.

Posteriormente, em caso de reconhecimento do mérito, o avaliador deverá ainda inscrever a data da reunião do CCA em que foi feito o reconhecimento de mérito significando “Desempenho Excelente”.

**9. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO** – Campo para o avaliador inscrever os elementos da fundamentação de suporte à atribuição da menção qualitativa de “Desempenho Inadequado”, que será apreciada pelo CCA. Essa fundamentação deve ser feita por parâmetro (“Resultados” e “Competências”).

Caso a proposta de avaliação com menção de “Desempenho Inadequado” seja validada pelo CCA Coordenador da Avaliação, o avaliador deverá assinalar esse facto ([X] na quadrícula) e inscrever no campo respetivo a data da realização reunião do CCA em que tal validação foi feita.

No caso de não validação da menção de “Desempenho Inadequado” deve o avaliador assinalar esse facto ([X] na quadrícula), e inscrever no campo respetivo a data da realização da reunião do CCA, em cumprimento do disposto no n.º 2 do artigo 64.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, e preencher os campos referentes à nota atribuída pelo CCA, na sua menção qualitativa e correspondente valor quantitativo.

**10. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO AO AVALIADO** – Este campo destina-se a comprovar a tomada de conhecimento pelo avaliado da avaliação efetuada, a qual deve ser dada a conhecer na reunião de avaliação, prevista no artigo 65.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, devendo, para o efeito, o avaliado datar e assinar.

Neste campo o avaliado pode, também, inscrever as observações que entenda pertinentes relativamente à avaliação que lhe foi atribuída.

**11. DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO** – Com base na avaliação do desempenho e nas considerações relativas ao potencial de evolução e desenvolvimento do avaliado, devem ser identificadas as necessidades de formação prioritárias, na sua associação às exigências do posto de trabalho e considerando os recursos para esse efeito disponíveis. Deverá ser feita a identificação das áreas a desenvolver e que ações de formação profissional são de considerar, nomeadamente para efeitos do plano de formação anual.

**12. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL** – Campo para apreciação das expectativas, das condições e dos requisitos para o desenvolvimento e evolução profissional do avaliado.

**13. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO** – Este campo destina-se a ser preenchido pelo dirigente máximo do serviço, o qual deve homologar ou não homologar a avaliação que lhe foi presente, devendo, em caso de não homologação, proceder à atribuição de nova menção qualitativa e respetiva quantificação, com a respetiva fundamentação.

**14. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO** – Campo que se destina a comprovar a tomada de conhecimento pelo avaliado da sua avaliação após a homologação, ou despacho de atribuição de avaliação, por parte do dirigente máximo do serviço. Deve ser datado e assinado pelo avaliado.

**15. RECLAMAÇÃO/DECISÃO DA RECLAMAÇÃO** - Este campo destina -se a assinalar ([X] na quadrícula correspondente) a apresentação/ não apresentação de reclamação, bem como à inserção, no respetivo campo, do teor da decisão da reclamação.

**16. RECURSO HIERÁRQUICO/TUTELAR** - Este campo destina-se a assinalar ([X] na quadrícula correspondente) a apresentação/não apresentação de recurso hierárquico ou de recurso tutelar, bem como à inserção, no respetivo campo, do teor da decisão que sobre o mesmo recaia.

**17. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO NOS TERMOS DO N.º 5 DO ARTIGO 42.º** – Campo para inscrição dos motivos impeditivos da realização da avaliação do desempenho.

Destina-se a assinalar ([X] na quadrícula correspondente) se foi feita relevar a última avaliação obtida a (n.º 6 do artigo 42.º) ou efetuada a avaliação por ponderação curricular (n.º 7 do artigo 42.º e artigo 43.º)

### **Trabalhadores (SIADAP 3)**

#### **Avaliação com base nas Competências**

##### **Ficha de autoavaliação**

A ficha de autoavaliação referente aos trabalhadores (SIADAP 3) que são avaliados com base nas Competências nos termos do artigo 45.º-A da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, segue, em tudo o que lhe seja aplicável, as instruções de preenchimento referentes à ficha de autoavaliação dos trabalhadores (SIADAP 3), com as seguintes exceções:

- As instruções constantes dos títulos 2. e 5., não são aplicáveis em virtude de os campos a que as mesmas se reportam não terem correspondência na ficha de autoavaliação com base nas Competências.

##### **Ficha de avaliação**

A avaliação referente aos trabalhadores da administração pública (SIADAP 3) que são avaliados com base nas Competências nos termos do artigo 45.º-A da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, segue as instruções de preenchimento referentes à ficha dos trabalhadores (SIADAP 3), com as seguintes especificidades:

#### **A PREENCHER NO INÍCIO DO PERÍODO DE AVALIAÇÃO**

**4. COMPETÊNCIAS** – Este parâmetro visa valorar as competências comportamentais nucleares e funcionais demonstradas por parte do avaliado durante o período em avaliação.

Deve ser preenchido no início de cada período anual de avaliação ou no início do exercício de novas funções no mesmo ou em diferente serviço ou unidade orgânica, mediante reunião entre o avaliador e o avaliado.

**Competências escolhidas** – Campo que se destina à indicação das competências nucleares que foram escolhidas pelo dirigente máximo do serviço, e das restantes competências nucleares ou funcionais que foram escolhidas mediante acordo entre avaliador e avaliado.

Essa indicação deve ser feita pela inscrição neste campo do número da competência que consta do Anexo I à presente portaria e referente aos graus de complexidade da carreira em causa, bem como pela inscrição da designação da competência.

As competências escolhidas não podem ser em número inferior a oito e uma delas deve, necessariamente, relacionar -se com a capacidade de realização e orientação para resultados.

**Ponderação** – A cada competência escolhida pode ser atribuída ponderação diversa, visando destacar a respetiva importância no exercício de funções e melhor assegurar a diferenciação de desempenhos. O total da ponderação deve ser igual a 100%.

**Inscrever a designação do comportamento associado** – Este campo destina-se ainda à indicação dos comportamentos associados às competências escolhidas.

Exemplo:

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS		PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS	COMPETÊNCIA OBJETO DE FORMAÇÃO		COMPETÊNCIA OBJETO DE MAJORAÇÃO*	PONDERAÇÃO (Quando fixada)	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
N.º 1	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA		Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>		
Orientação para o serviço público							
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS							
A	Atua em conformidade com os princípios éticos da AP e com as normas e procedimentos definidos para o exercício da sua atividade		Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	10%	
B	Atua de forma alinhada com o interesse público, sinalizando situações de não conformidade		Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>			
C	Mostra-se atento e respeitador do outro no exercício da sua atividade, garantindo o interesse público						
N.º 4		PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS	COMPETÊNCIA OBJETO DE FORMAÇÃO		COMPETÊNCIA OBJETO DE MAJORAÇÃO*	PONDERAÇÃO (Quando fixada)	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
Orientação para os resultados			Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação	Sim <input type="checkbox"/>		
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS							
A	Atua centrado/a nos objetivos definidos para alcançar resultados		Sim <input type="checkbox"/>	Positiva <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	20%	
B	Utiliza os recursos de trabalho disponíveis de forma sustentável		Não <input type="checkbox"/>	Negativa <input type="checkbox"/>			
C	Identifica e cumpre os padrões de qualidade estabelecidos. Tendo em vista os resultados a alcançar						

Caso o(s) comportamento(s) associados à competência não se adequem à realização dos objetivos acordados, avaliador e avaliado poderão proceder à sua substituição por outro(s) associado(s) à mesma competência, listados no ReCAP.

#### **A PREENCHER NO FINAL DO PERÍODO DE AVALIAÇÃO**

#### **4. COMPETÊNCIAS**

**Pontuação comportamento** – Este campo destina-se a assinalar a valoração dos comportamentos.

Na avaliação dos comportamentos devem seguir-se os seguintes indicadores e critérios de superação:

– Quando o comportamento é observável supera o padrão médio exigível são atribuídos 5 pontos, que deverão ser inscritos no espaço reservado para a pontuação do comportamento em apreço;

– Quando o comportamento observável corresponde ao padrão médio exigível são atribuídos 3 pontos que deverão ser inscritos no espaço reservado para a pontuação do comportamento em apreço;

– Quando o comportamento observável é insuficiente face ao padrão médio exigível é atribuído 1 ponto que deverá ser inscrito no espaço reservado para a pontuação do comportamento em apreço.

O padrão médio exigível corresponde à demonstração do comportamento com carácter de regularidade, de modo consistente e eficaz.

**Avaliação competência** - A pontuação dos três comportamentos determina a valoração da competência, conforme correspondência seguinte:

Grelha de correspondência para valoração das competências	
Nenhum dos comportamentos é pontuado com 1 ponto	A competência é classificada pelo nível de pontuação dos comportamentos mais frequente (3 ou 5)
Apenas um dos comportamentos é pontuado com 1 ponto	A competência é classificada com a pontuação de 3
Dois ou mais comportamentos são pontuados com 1 ponto	A competência é classificada com a pontuação de 1

A competência que tenha sido objeto de formação:

- Deverá ser identificada com [X] pelo respetivo avaliador;
- O avaliador deverá assinalar com [X] se a avaliação obtida foi positiva ou negativa;
- Caso a competência objeto de avaliação tenha sido avaliada positivamente será alvo de majoração em 1 nível, devendo este facto ser, igualmente, assinalado com [X] no campo respetivo.

Exemplo:

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS		PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS	COMPETÊNCIA OBJETO DE FORMAÇÃO		COMPETÊNCIA OBJETO DE MAJORAÇÃO*	PONDERAÇÃO (Quando fixada)	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
N.º 1	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA		Competência objeto de formação	Avaliação obtida na formação			
Orientação para o serviço público		5	Competência objeto de formação Sim <input type="checkbox"/> Não <input checked="" type="checkbox"/>	Avaliação obtida na formação Positiva <input type="checkbox"/> Negativa <input type="checkbox"/>	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	10%	3
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS							
A	Atua em conformidade com os princípios éticos da AP e com as normas e procedimentos definidos para o exercício da sua atividade						
B	Atua de forma alinhada com o interesse público, sinalizando situações de não conformidade	3					
C	Mostra-se atento e respeitador do outro no exercício da sua atividade, garantindo o interesse público	3					
N.º 4		PONTUAÇÃO COMPORTAMENTOS	Competência objeto de formação Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	Avaliação obtida na formação Positiva <input checked="" type="checkbox"/> Negativa <input type="checkbox"/>	Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>	20%	5
Orientação para os resultados							
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS							
A	Atua centrado/a nos objetivos definidos para alcançar resultados						
B	Utiliza os recursos de trabalho disponíveis de forma sustentável	3					
C	Identifica e cumpre os padrões de qualidade estabelecidos. Tendo em vista os resultados a alcançar	3					

O avaliador deve igualmente identificar com [X] no campo reservado para o efeito, as restantes competências que não foram objeto de formação.

**Pontuação do parâmetro (Competências)** – Neste campo é inscrito o valor resultante da média aritmética simples (quando não tiver sido atribuída ponderação a cada competência) ou da média aritmética ponderada (quando tiver sido atribuída ponderação a cada competência) das pontuações relativas às competências escolhidas.

### **Ficha de monitorização do desempenho**

Esta ficha, sendo de utilização facultativa, serve para recolha participada de reflexões para melhor fundamentar a avaliação do desempenho ao longo do ano, conforme previsto na alínea c) do n.º1 do artigo 74.º da Lei n.º 66 -B/2007, de 28 de dezembro.

Esta ficha é de utilização comum ao SIADAP 2 e 3.

O campo “Questão, ou questões analisada (s)” destina –se à descrição, sintética, do motivo da reunião.

1./2. Observações do avaliador e do Avaliado – Campos destinados à inscrição das reflexões feitas sobre o modo como está a decorrer o desempenho, devendo ser feito em conjunto e por iniciativa do avaliador ou a requerimento do avaliado.

3. Decisão, ou decisões, do avaliador – Campo a preencher, quando se justifique, face ao disposto nas alíneas a) e b) do nº 1 do Artigo 74º da Lei n.º 66 -B/2007, de 28 de dezembro.

Deve ser datada e assinada por avaliador e avaliado.

### **Ficha de reformulação de objetivos**

Esta ficha, de utilização comum ao SIADAP 2 e 3, é preenchida quando exista reformulação dos objetivos negociados, conforme previsto na alínea b) do n.º 1 do artigo 56.º e também na alínea a) do n.º 1 do artigo 74.º da Lei n.º 66 -B/2007, de 28 de dezembro.

**1. CAMPO PARA IDENTIFICAÇÃO DO(S) OBJETIVO(S) QUE FOI/FORAM REFORMULADO(S) E INDICAÇÃO DO(S) MOTIVO(S).**

O objetivo a ser reformulado deve ser identificado pela inscrição do número que consta na ficha de avaliação em que foram fixados os objetivos no decurso da reunião para o efeito realizada no início do período de avaliação.

Motivo da reformulação – Deve ser descrito o motivo da reformulação relativamente a cada objetivo e resultado a atingir, em referência às condicionantes supervenientes que impeçam o previsto desenrolar das atividades.



**2. PARÂMETRO RESULTADOS (OBJETIVOS REFORMULADOS)** – A descrição do (s) objetivo (s) reformulado (s) e a sua avaliação seguem, em tudo, o disposto para a negociação inicial de objetivos e subsequente processo de avaliação.

**2.1. IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS DE DISCORDÂNCIA** - Não existindo acordo sobre a definição do parâmetro de avaliação “Resultados”, situação em que prevalece a decisão do avaliador, o avaliado pode inscrever os motivos de discordância no campo destinado para o efeito.

Deve ser inscrita a data da reunião em que se procedeu à reformulação e assinada a ficha pelo avaliador e avaliado.

Sempre que seja utilizada esta ficha deve o facto ser devidamente anotado na Ficha de Avaliação, em campo existente para o efeito, referindo -se qual, ou quais, os objetivos que foram reformulados, em que data se procedeu a essa reformulação (que deve ser coincidente com a data da realização da reunião em que se procedeu à reformulação em causa) e ser assinado e datado pelo avaliador e pelo avaliado.

Para efeitos de determinação da pontuação do parâmetro “Resultados”, o qual é a resultante da média aritmética simples das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos, a avaliação feita nesta ficha deve ser considerada em conjunto com a avaliação dos objetivos feita na Ficha de Avaliação.

#### **Ficha de elementos para a avaliação em caso de sucessão de avaliadores**

Esta ficha, de utilização comum ao SIADAP 2 e 3, é preenchida quando no decorrer do ciclo avaliativo se sucedam vários avaliadores, nos termos do previsto no artigo 42.º-B da Lei n.º 66 - B/2007, de 28 de dezembro.

Os elementos de identificação do avaliado e do avaliador cessante, e o período que se avalia nesta ficha devem ser preenchidos nos campos previstos para o efeito.

#### **1. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO:**

**1.1. RESULTADOS** – Encontrando-se os objetivos devidamente descritos e numerados na ficha de avaliação, bem como a determinação do(s) indicador(s) de medida, forma de verificação e critérios de cumprimento e superação, é suficiente a indicação nos respetivos campos do número do objetivo cuja avaliação reporta (ex: objetivo 1, objetivo 2, etc.).

O avaliador cessante deverá assinalar com um [X], nos respetivos campos, a fase de execução em que se encontra cada um dos objetivos:

- se a execução ainda não foi iniciada;
- se se encontra em pleno curso;
- ou se já se encontra finalizada.

Caso o avaliador cessante assinale o campo “não iniciado” não preenche qualquer campo desse objetivo.

Caso o avaliador cessante assinale os campos “em curso” deve fundamentar no campo previsto para “reporte fundamentado” a avaliação efetuada em resultado da atividade desenvolvida.

**Avaliação dos objetivos finalizados** – Este campo destina-se a assinalar ([X] na quadrícula correspondente) o nível de realização de cada objetivo, de acordo com a escala aí presente, caso a sua execução se encontre finalizada.

**1.2. COMPETÊNCIAS** – Encontrando-se as competências e os comportamentos associados devidamente descritos e identificados na ficha de avaliação através de numeração (competências) e letras (comportamentos), é suficiente a indicação nos respetivos campos do número da competência e da letra que identifica o comportamento cuja avaliação se reporta (ex: competência 1, comportamento A, comportamento B, comportamento C, competência 2, comportamento A, comportamento B, comportamento C, etc.).

**Pontuação comportamentos** – Este campo destina-se a assinalar a valoração dos comportamentos avaliados até à data da cessação de funções do avaliador cessante.

Na avaliação dos comportamentos devem seguir-se os seguintes indicadores e critérios de superação:

- Quando o comportamento é observável supera o padrão médio exigível são atribuídos 5 pontos, que deverão ser inscritos no espaço reservado para a pontuação do comportamento em apreço;
- Quando o comportamento observável corresponde ao padrão médio exigível são atribuídos 3 pontos que deverão ser inscritos no espaço reservado para a pontuação do comportamento em apreço;
- Quando o comportamento observável é insuficiente face ao padrão médio exigível é atribuído 1 ponto que deverá ser inscrito no espaço reservado para a pontuação do comportamento em apreço.

O padrão médio exigível corresponde à demonstração do comportamento com carácter de regularidade, de modo consistente e eficaz.

A presente ficha deve ser datada e assinada pelo avaliador cessante.

### **Ficha de elementos para a avaliação em caso de sucessão de avaliadores**

#### **Avaliação com base nas competências**

Esta ficha é preenchida quando no decorrer do ciclo avaliativo se sucedam vários avaliadores, nos termos do previsto no artigo 42.º-B da Lei n.º 66 -B/2007, de 28 de dezembro, e segue as instruções de preenchimento referentes à ficha de elementos para a avaliação em caso de sucessão de avaliadores (SIADAP 3), na parte relativa ao parâmetro de avaliação competências.

## Portaria

A Administração Pública tem vindo a introduzir processos de transformação na área da gestão no sentido de assegurar uma melhoria na sua capacidade de resposta, um desempenho mais eficaz na prestação dos serviços públicos, e uma maior responsabilidade perante os cidadãos.

Em matéria de recursos humanos, a implementação de um modelo de gestão baseado em competências comportamentais mostra-se um poderoso meio para desenvolver uma política de recursos humanos integrada e estratégica, que funcione como alavanca de um conjunto de competências promotoras da adaptação e antecipação a rápidas mudanças, robustecendo a capacidade e a atualidade das respostas da Administração Pública.

Este modelo promove uma gestão alinhada com a estratégia organizacional, fomentando a convergência dos comportamentos dos trabalhadores com a visão, estratégia e missão da organização que integram, garantindo ainda uma compreensão partilhada dos comportamentos necessários ao alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, obedecendo às melhores práticas europeias a nível da gestão de competências na Administração Pública e das recomendações da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) e do Conselho Europeu para a gestão por competências na função pública, o Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP) assume-se como um referencial conceptual do conjunto de competências comportamentais transversais a todos os trabalhadores, bem como das competências específicas de cargos dirigentes, que devem ser evidenciadas de forma coerente e alinhada com os objetivos, os valores e a cultura da Administração Pública.

O ReCAP descreve, com clareza, os comportamentos que conduzem a um desempenho bem-sucedido, estabelecendo uma linguagem comum que promove uma compreensão partilhada dos comportamentos necessários para alcançar objetivos organizacionais, permitindo às organizações gerir os seus recursos de modo eficaz e eficiente

O ReCAP vem igualmente concretizar a caracterização do perfil de competências transversais que deve constar dos mapas de pessoal, regulamentação que urge implementar, alinhando e uniformizando os instrumentos de gestão que, em matéria de recursos humanos, neles se alicerçam.

Acresce que a utilização de um quadro conceptual único pelas organizações permite assegurar o alinhamento nas diferentes dimensões gestionárias desde o planeamento ao recrutamento, desde a avaliação à formação, garantindo um denominador comum que confere consistência e integração à gestão dos recursos humanos.

Assim,

Ao abrigo do disposto na alínea d) do n.º 2 do artigo 29.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, manda o Governo, pela Ministra da Presidência, o seguinte:

## **Artigo 1.º**

### **Objeto**

A presente portaria aprova o Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP).

## **Artigo 2.º**

### **Princípios orientadores do ReCAP**

1 – São princípios orientadores do ReCAP:

- a) Adequação e relevância, alinhando as competências constantes do ReCAP às necessidades da Administração Pública e que se mostrem relevantes para o contexto específico em que são aplicadas;
- b) Adaptação e flexibilidade, permitindo adaptações às diferentes realidades e mudanças, da Administração Pública, quer no que se refere ao contexto quer às suas especificidades;
- c) Articulação e exigência, promovendo uma articulação eficaz entre graus de complexidade das carreiras e ou cargos e níveis de exigência das diferentes competências.

## **Artigo 3.º**

### **Aplicação do ReCAP**

1 - O ReCAP é o instrumento enquadrador para apoio aos processos de gestão de recursos humanos na Administração Pública, designadamente, no que se refere:

- a) À caracterização dos postos de trabalho dos mapas de pessoal dos órgãos e serviços da Administração Pública;
- b) Aos procedimentos concursais de recrutamento e seleção;
- c) À formação e desenvolvimento profissional;
- d) À avaliação do desempenho.

2 – A estrutura do ReCAP e sua aplicação aos processos de gestão referidos nas alíneas a) a c) do número anterior constam do anexo I da presente portaria, da qual faz parte integrante.

3 - A aplicação do ReCAP à avaliação de desempenho, referido na alínea d), é objeto de regulamentação autónoma.

4 - O elenco de competências que integra o ReCAP consta do anexo II da presente portaria, da qual faz parte integrante.

## **Artigo 4.º**

**Entrada em vigor**

A presente portaria entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação

**Anexo I**

**(a que se refere o n.º 2 do artigo 3.º)**

**Referencial de Competências para a Administração Pública**

**(ReCAP)**

**Anexo II**

**(a que se refere o n.º 4 do artigo 3.º)**

**Estrutura do ReCAP**

## ANEXO I

(a que se refere o n.º 2 do artigo 3.º)

### Estrutura do Referencial de Competências para a Administração Pública

1 – O Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP) é um instrumento de gestão que detalha as competências comportamentais que devem constar nos processos de gestão de recursos humanos dos órgãos e serviços.

2 – São competências comportamentais as que integram comportamentos de dimensão pessoal, inerentes à relação que o trabalhador estabelece consigo e com os outros, com o trabalho e com a organização, e que deverá evidenciar de modo a ter um desempenho coerente e alinhado com os objetivos, os valores e a cultura da Administração Pública.

3 - As competências comportamentais referidas no número anterior, encontram-se agrupadas por tipologia e por áreas de enquadramento:

a) Por tipologia:

i) Competências transversais nucleares - caracterizam-se pela sua transversalidade, abrangendo todos os trabalhadores da Administração Pública, independentemente da função que desempenhem e do respetivo contexto, traduzindo a visão, os valores e a cultura da AP, num contexto atual e prospetivo;

ii) Competências transversais funcionais – caracterizam-se pela sua especificidade, encontrando-se associadas às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, isto é, dependentes do contexto funcional;

iii) Competências específicas de cargos dirigentes - aplicáveis aos titulares de cargos de direção.

b) Por áreas de enquadramento, consoante o seu impacto se situe predominantemente no âmbito da relação:

i) Interpessoal (Pessoas);

ii) Com o trabalho (Desempenho);

iii) Com a organização (Desenvolvimento).

4 – Cada competência é composta por três componentes que correspondem às suas dimensões estruturantes, contribuindo para a definição, compreensão e aplicação da competência.

5 – A cada componente das competências são associados comportamentos que visam avaliar o seu nível de demonstração.

6 - Os comportamentos associados a cada competência encontram-se organizados por níveis de exigência crescente, variando:

a) Do nível de comportamento menos exigente – nível 1 - ao nível de comportamento mais exigente – nível 5, no caso das competências transversais; e

b) Do nível 1 ao nível 4, no caso das competências específicas de cargos de direção.

7 - Com exceção do nível de exigência 1, os níveis de exigência referidos no número anterior pressupõem a manifestação do(s) níveis inferiores(s).

8 – As competências comportamentais servem de base à caracterização dos postos de trabalho dos mapas de pessoal, dos procedimentos concursais de recrutamento e seleção, e da formação e desenvolvimento profissional.

9 – A caracterização dos postos de trabalho previstos nos mapas de pessoal, para as diferentes carreiras e categorias, deve observar o perfil de competências transversais fixadas de acordo com o ReCAP, complementada com as competências associadas à especificidade do posto de trabalho.

10 - Na caracterização dos postos de trabalho referida no número anterior não existe correspondência direta entre os níveis de exigência dos comportamentos associados às competências e os graus de complexidade funcional das carreiras, podendo ser-lhes associados comportamentos com diferentes níveis de exigência, independentemente do grau de complexidade funcional da carreira.

11 - Nos procedimentos concursais de recrutamento e seleção deve constar o perfil de competências associado aos postos de trabalho objeto do recrutamento, exceto quando estes se destinem à constituição de reservas.

12 – A conceção da formação profissional por competências para a Administração Pública e os referenciais de formação em competências comportamentais são concebidos a partir do ReCAP, sendo que na criação de percursos formativos em razão de diferentes graus de complexidade funcional, podem ser associados comportamentos com diferentes níveis de exigência.

ANEXO II  
(a que se refere o n.º 3 do artigo 3.º)  
Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP)

Competência Transversal Nuclear			
<b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO</b>			
Áreas de Enquadramento da Competência: Pessoas; Desempenho; Desenvolvimento.			
Atuar de acordo com os valores e princípios éticos, revelando compromisso com a missão do serviço público e contribuindo, pelo seu exemplo e conduta pessoal, para incrementar a confiança e reforçar a imagem de uma Administração Pública (AP) ao serviço do interesse coletivo.			
<b>Componentes da Competência</b>			
<i>Ética e Valores</i>	<i>Compromisso</i>		<i>Conduta Pessoal</i>
<b>Comportamentos</b>			
<b>1</b>	Atua em conformidade com os princípios éticos da AP e com as normas e procedimentos definidos para o exercício da sua atividade.	Identifica as práticas alinhadas com o interesse público e atua em conformidade.	Mostra-se atento e respeitador do outro no exercício da sua atividade, garantindo o interesse público.
<b>2</b>	Verifica o cumprimento dos princípios éticos da AP no exercício da sua atividade, em defesa do interesse público.	Atua de forma alinhada com o interesse público, sinalizando situações de não conformidade.	Esclarece os problemas, as expectativas e necessidades do outro, nos termos e no limite da Lei.
<b>3</b>	Previne situações contrárias ou de ameaça ao cumprimento dos princípios éticos da AP, no exercício da sua atividade.	Prioriza o interesse público em toda a sua ação, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos e das entidades.	Atua com prontidão e disponibilidade na resposta às necessidades do outro, garantindo o interesse público.
<b>4</b>	Serve de exemplo e encoraja os outros para o cumprimento de padrões elevados de conduta ética.	Garante o compromisso com o interesse público nas suas ações e na coordenação das atividades dos outros.	Serve de exemplo e encoraja os outros a adotar uma conduta que responda às expectativas do serviço público.
<b>5</b>	Define e ou assegura as normas e os procedimentos para garantir padrões elevados de conduta ética na Organização, consistentes com os princípios e valores da AP.	Desenvolve, propõe e controla o alinhamento organizacional com os pressupostos do interesse público.	Gere as atividades de equipas, unidade(s) orgânica(s) ou entidade, garantindo um padrão de conduta organizacional consistente com a missão da AP.
Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.			

Níveis de Exigência dos Comportamentos



Competência Transversal Nuclear

**ORIENTAÇÃO PARA A COLABORAÇÃO**

Área de Enquadramento da Competência: Pessoas

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

*Níveis de Exigência dos Comportamentos*

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

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

**ORIENTAÇÃO PARA A MUDANÇA E INOVAÇÃO**

Área de Enquadramento da Competência: Desenvolvimento

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

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

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

Competência Transversal Nuclear

**ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS**

Área de Enquadramento da Competência: Desempenho

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

*Níveis de Exigência dos Comportamentos*

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

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

**ANÁLISE CRÍTICA E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS**

Área de Enquadramento da Competência: Desempenho

Recolher, interpretar e compreender informação relacionada com a atividade, estabelecer relações e tirar conclusões lógicas a partir de factos e dados objetivos, antecipar e sinalizar problemas, utilizar processos técnico-científicos na abordagem aos problemas, e recorrer a diferentes fontes para encontrar soluções em tempo útil.

<b>Componentes da Competência</b>				
	<i>Recolha e Análise de Informação</i>	<i>Interpretação e Compreensão</i>	<i>Resolução de Problemas</i>	
<b>Comportamentos</b>				
<b>Níveis de Exigência dos Comportamentos</b>	1	Identifica factos e dados de modo a prevenir falhas e suprir insuficiências.	Mostra compreender as instruções e a informação necessária para a execução do seu trabalho.	Identifica as situações para as quais a solução requer a intervenção de terceiros, encaminhando-as de acordo com os procedimentos previstos na Organização.
	2	Procura informação adicional para clarificar assuntos vagos ou confusos e prevenir problemas e falhas.	Retira conclusões lógicas da informação de que dispõe.	Utiliza diferentes fontes de informação, incluindo colegas e chefias, no sentido de encontrar soluções eficazes para os problemas.
	3	Integra informação de diferentes tipos e consulta outras fontes sempre que necessário, tendo em vista uma resposta eficaz e atempada às ocorrências críticas.	Relaciona informações de várias fontes para criar uma compreensão mais abrangente sobre os assuntos.	Apresenta soluções viáveis que vão ao encontro das exigências das situações.
	4	Orienta a equipa na procura ativa de informação aprofundada sobre as situações ou assuntos, visando a prevenção de ocorrências críticas.	Identifica situações críticas e respetivas componentes, produzindo conclusões lógicas e fundamentadas, que consideram as relações de causa e efeito entre as variáveis.	Explora soluções adotadas por parceiros estratégicos ou organizações congéneres, de modo a construir alternativas fundamentadas para a resolução de problemas atuais e prevenção de futuros.
	5	Avalia riscos e oportunidades, antecipando focos de tensão e de oposição à implementação de novas soluções.	Estabelece relações entre variáveis complexas, apresentando conclusões de nível sistémico com incidência em processos globais.	Concebe e implementa soluções necessárias à resolução de problemas promovendo a respetiva testagem, tendo em conta a avaliação do seu impacto.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

**GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Área de Enquadramento da Competência: Desenvolvimento

Adquirir, atualizar e aplicar o conhecimento, partilhar o conhecimento e garantir a captura, armazenamento e acesso às informações e ao conhecimento na Organização.

<b>Componentes da Competência</b>				
	<i>Aquisição do Conhecimento</i>	<i>Aplicação do Conhecimento</i>	<i>Partilha do Conhecimento</i>	
<b>Comportamentos</b>				
<b>Níveis de Exigência dos Comportamentos</b>	1	Demonstra uma atitude recetiva em relação à aquisição de novos conhecimentos e competências.	Aplica autonomamente os conhecimentos necessários ao exercício da sua atividade.	Facilita o acesso e disponibiliza informações e documentos, dentro dos limites da legalidade, mantendo-os organizados.
	2	Identifica lacunas no seu conhecimento atual, investindo de forma proativa na aprendizagem.	Seleciona de forma autónoma os conhecimentos relevantes a cada situação numa variedade de contextos, no exercício da sua atividade.	Partilha com os membros da equipa documentação e informações relevantes para a atividade.
	3	Identifica e utiliza oportunidades de desenvolvimento, mantendo-se atualizado/a no âmbito de saberes relevantes.	Orienta os outros na aquisição e aplicação do conhecimento especializado que possui.	Propõe procedimentos de captura, organização, armazenamento e acessibilidade à informação e ao conhecimento relevantes.
	4	Identifica as necessidades de desenvolvimento das equipas que coordena, propondo soluções formativas, incluindo a aprendizagem em contexto de trabalho.	Promove o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento nas equipas que lhe reportam.	Cria e implementa procedimentos para capturar, organizar, armazenar, controlar e facilitar o acesso à informação e ao conhecimento relevantes.
	5	Avalia soluções em linha com o levantamento de necessidades de desenvolvimento da Organização, e disponibiliza os recursos necessários.	Promove a difusão, interna e externa, do conhecimento, tendo em vista o desenvolvimento dos processos e procedimentos das Organizações.	Valoriza e promove a aprendizagem contínua, a colaboração e a disseminação do conhecimento como parte integrante das práticas quotidianas.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

Competência Transversal Funcional

**COMUNICAÇÃO**

Área de Enquadramento da Competência: Pessoas

Transmitir informação com clareza, utilizando todas as vias de suporte disponíveis para o efeito, e adaptar a forma e o conteúdo à audiência, assegurando que a mensagem é bem recebida e corretamente interpretada.

*Níveis de Exigência dos Comportamentos*

<i>Componentes da Competência</i>			
	<i>Clareza</i>	<i>Adaptação</i>	<i>Compreensão</i>
<i>Comportamentos</i>			
1	Transmite informação simples de forma clara.	Escuta ativamente os interlocutores, mostrando atenção e interesse pela mensagem que transmitem.	Comunica de modo a facilitar a compreensão da sua mensagem.
2	Transmite informação de forma estruturada, apresentando argumentos coerentes.	Adapta o conteúdo e o formato da mensagem aos interlocutores e ao contexto.	Explica a informação de forma fácil de compreender.
3	Explica com fluência e precisão ideias, opiniões e conteúdos complexos.	Ajusta a linguagem e a mensagem para apelar às motivações e objetivos dos interlocutores.	Assegura-se de que a sua mensagem foi compreendida, pedindo e reagindo ao feedback dado pelos interlocutores.
4	Comunica os objetivos e as decisões da gestão de modo claro, para alinhar o desempenho nas equipas que coordena.	Transmite, eficazmente, mensagens a audiências alargadas, adaptando o conteúdo, o formato e o canal de comunicação aos destinatários.	Promove ativamente a difusão de informação relevante para o esclarecimento de todos os interlocutores e audiências alvo.
5	Comunica eficazmente com o grande público e fomenta a partilha de dados e informação sobre a(s) unidade(s) orgânica(s) ou entidade que lidera.	Adapta a linguagem e utiliza diferentes canais de comunicação de modo a viabilizar projetos e difundir orientações ou mensagens estratégicas.	Concebe e implementa processos que visam a melhoria do fluxo de informação no contexto global da Organização, criando condições para a fluidez da comunicação.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

Competência Transversal Funcional

**INICIATIVA**

Área de Enquadramento da Competência: Desenvolvimento

Agir proativamente no sentido de alcançar os objetivos, intervir com autonomia em contextos críticos, realizar atividades mesmo que fora do âmbito da sua intervenção com o propósito de facilitar a resolução de problemas, procurar soluções mesmo que não tenha sido solicitado/a a fazê-lo, atuar com prontidão perante as solicitações da Organização.

**Componentes da Competência**

*Prontidão*

*Autonomia*

*Facilitação*

**Comportamentos**

*Níveis de Exigência dos Comportamentos*

1	Identifica e reporta rapidamente situações problemáticas que ponham em causa o normal funcionamento do serviço.	Gere as suas tarefas rotineiras, solicitando orientações perante situações novas.	Intervém sempre que necessário para facilitar a atividade da equipa.
2	Age rapidamente para solucionar situações críticas, mitigando os impactos no funcionamento do serviço.	Assume de forma autónoma projetos ou tarefas específicas no âmbito da sua responsabilidade.	Disponibiliza-se para integrar projetos em que antecipa poder ser uma mais-valia.
3	Avalia e soluciona problemas, prevenindo impactos negativos no funcionamento do serviço.	Desenvolve tarefas ou projetos, tomando decisões de acordo com as diretrizes e políticas estabelecidas.	Apresenta processos e procedimentos para identificar soluções para problemas, de forma proativa.
4	Assume a responsabilidade por tomar iniciativas e resolver os problemas rapidamente, prevenindo problemas futuros.	Coordena equipas com autonomia, identificando e agindo proativamente em relação a oportunidades de melhoria.	Valoriza e recompensa as ações proativas nas equipas que coordena, garantindo os recursos necessários, tais como informações, ferramentas e formação adequada.
5	Age de forma rápida e decisiva em situações de crise ou perante circunstâncias inesperadas, ajustando a estratégia e assegurando a continuidade e eficiência das atividades.	Define e implementa atividades e procedimentos que visam o desenvolvimento da autonomia dos colaboradores.	Cria uma cultura de incentivo à assunção de desafios e à exploração de novos métodos e técnicas, para alcançar os objetivos.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

**NEGOCIAÇÃO E INFLUÊNCIA**

Área de Enquadramento da Competência: Pessoas

Criar uma imagem de credibilidade e utilizar argumentos convincentes que apelam às necessidades dos outros e os persuadem a mudar de ponto de vista, lidar eficazmente com situações complexas, negociar para ganhar o acordo dos outros e atingir os resultados desejados.

Níveis de Exigência dos Comportamentos

<b>Componentes da Competência</b>			
	<i>Influência e Credibilidade</i>	<i>Adaptação e Flexibilidade</i>	<i>Construção de Consensos</i>
<b>Comportamentos</b>			
1	Apresenta os seus argumentos de forma clara.	Reconhece as necessidades e respeita os pontos de vista dos outros.	Reconhece e considera opções diferentes das suas.
2	Utiliza dados e informações concretas para fundamentar os seus argumentos.	Comunica com clareza como as propostas podem atender aos interesses e necessidades das partes interessadas.	Atua de forma que todas as partes saiam beneficiadas.
3	Mostra dominar os assuntos que aborda, apresenta uma argumentação sólida e projeta uma imagem credível.	Antecipa possíveis objeções e prepara os argumentos, abordando as preocupações das partes com empatia.	Apresenta soluções para responder a diversos interesses e obter o acordo e o empenho dos outros.
4	Apresenta argumentos fundamentados em dados e factos, enfatizando os benefícios mútuos e construindo uma imagem confiável.	Resolve os desacordos de forma construtiva, mantendo uma postura sincera e o foco nas soluções.	Antecipa objeções, preocupações e necessidades e propõe soluções conciliadoras, adequadas à persecução dos objetivos comuns.
5	Mostra dominar os assuntos que aborda e evidencia uma postura confiante, influenciando positivamente o funcionamento das áreas que lidera.	Lida eficazmente com situações politicamente sensíveis, antecipa preocupações, objeções e necessidades das partes envolvidas e resolve os desacordos de forma construtiva.	Mostra perseverança perante desafios na construção de consensos, identifica interesses comuns e cria opções de ganhos mútuos.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.



**ORGANIZAÇÃO, PLANEAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS**

Área de Enquadramento da Competência: Desempenho

Assegurar uma utilização metódica de informações e equipamentos, garantir o cumprimento de prazos, procedimentos, custos e padrões de qualidade, gerir as expectativas das partes interessadas, realizar ou respeitar o planeamento da atividade, sua e de outros, e preparar-se antecipadamente para as tarefas e atividades.

<i>Componentes da Competência</i>				
	<i>Organização</i>	<i>Planeamento</i>	<i>Gestão de Projetos</i>	
<i>Comportamentos</i>				
<b>Níveis de Exigência dos Comportamentos</b>	1	Executa as tarefas segundo uma ordem lógica, de forma a garantir o seu cumprimento.	Cumprimento estabelecido para as suas tarefas.	Segue as instruções que recebe dos superiores para a execução do trabalho.
	2	Prepara, antecipadamente, materiais, informações e equipamentos necessários para a execução das suas tarefas.	Contribui para o planeamento das suas tarefas, prestando informação relevante e sugestões.	Identifica e sinaliza riscos ao cumprimento dos prazos e dos padrões de qualidade exigidos, no âmbito da sua intervenção nos projetos.
	3	Organiza os recursos que utiliza, segundo sistemas lógicos e compreensíveis.	Define autonomamente as etapas e prazos de realização das suas atividades.	Define planos para a execução das etapas dos projetos sob sua responsabilidade e implementa os ajustes necessários, de modo a garantir o cumprimento dos prazos, custos e padrões de qualidade estabelecidos e a satisfação das expectativas das partes interessadas.
	4	Cria metodologias e processos de gestão e organização, de forma a garantir o bom funcionamento da área que supervisiona ou coordena.	Utiliza práticas e ferramentas de planeamento e monitorização na distribuição e acompanhamento de atividades, assegurando-se de que transmite as instruções e indicações necessárias para a sua realização.	Controla a execução dos projetos no que respeita ao cronograma, recursos financeiros, padrões de qualidade e à satisfação das expectativas das partes interessadas.
	5	Alinha os planos de atividade da(s) unidade(s) orgânica(s) / entidade que lidera, incluindo o estudo e avaliação da afetação otimizada de recursos, para garantir o seu bom funcionamento.	Estabelece planos de contingência em função dos obstáculos e dificuldades que antecipa.	Coordena projetos de acordo com os objetivos estratégicos da(s) unidade(s) orgânica(s) / entidade, definindo o cronograma, recursos necessários, orçamentos e padrões de qualidade, tendo em conta as expectativas das partes interessadas.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

**ORIENTAÇÃO PARA A INCLUSÃO**

Área de Enquadramento da Competência: Pessoas

Demonstrar compromisso com a promoção da diversidade e inclusão, contribuir para ambientes onde todas as pessoas se sintam valorizadas, respeitadas e capazes de contribuir, independentemente das suas características, fomentando a interação positiva e identificando oportunidades de melhoria para a promoção de ambientes mais inclusivos e positivos.

<b>Componentes da Competência</b>				
	<i>Serviço Público Inclusivo</i>	<i>Contexto de Trabalho Inclusivo</i>	<i>Acessibilidade e Usabilidade</i>	
<b>Comportamentos</b>				
<b>Níveis de Exigência dos Comportamentos</b>	1	Trata todas as pessoas com respeito e consideração independentemente da sua origem étnica, género, orientação sexual ou outras características pessoais.	Mostra interesse, abertura e respeito pelas ideias e pontos de vista diferentes dos seus.	Adota procedimentos que asseguram a prestação de serviços públicos acessíveis, em ambientes físicos e/ou digitais.
	2	Certifica-se de que todas as pessoas com quem interage no seu trabalho são ouvidas e valorizadas.	Participa em atividades de promoção da diversidade e inclusão e implementa as boas práticas no dia-a-dia.	Adapta a linguagem e os procedimentos às necessidades dos interlocutores em ambientes físicos e/ou digitais.
	3	Colabora na implementação de práticas promotoras de um serviço público inclusivo.	Mobiliza os colegas para a utilização das boas práticas e identifica e contribui com soluções para a eliminação de obstáculos à inclusão.	Mobiliza os colegas para a adaptação da linguagem e dos procedimentos às necessidades dos interlocutores em ambientes físicos e/ou digitais, e contribui com soluções para melhorar a acessibilidade e a usabilidade.
	4	Implementa políticas, procedimentos e canais de atendimento para garantir a diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades na prestação dos serviços públicos.	Cria nas equipas um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, integrando as diferentes perspetivas na tomada de decisões, valorizando as contribuições e o potencial de cada um.	Implementa políticas, procedimentos e canais que promovem a acessibilidade física e/ou a acessibilidade e usabilidade digital na prestação de serviços públicos.
	5	Concebe políticas, procedimentos e canais de atendimento para garantir a diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades na prestação dos serviços públicos, introduzindo a inclusão como valor fundamental na cultura organizacional.	Potencia uma cultura de inclusão que transforma a diversidade em valor acrescentado para a Organização e a sociedade, obtendo o reconhecimento externo neste domínio.	Concebe políticas, procedimentos e canais que promovem a acessibilidade física e/ou a acessibilidade e usabilidade digital na prestação de serviços públicos.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

**ORIENTAÇÃO PARA A PARTICIPAÇÃO**

Área de Enquadramento da Competência: Pessoas

Garantir a participação dos cidadãos, dos agentes económicos, de outras entidades e dos trabalhadores no processo de tomada de decisão, na otimização da resposta dos serviços públicos e na estratégia da Organização.

*Níveis de Exigência dos Comportamentos*

<i>Componentes da Competência</i>			
	<i>Envolvimento</i>	<i>Interação</i>	<i>Valorização dos Contributos</i>
<i>Comportamentos</i>			
1	Procura o feedback dos cidadãos e dos colegas no âmbito das suas atividades.	Responde com disponibilidade aos cidadãos e aos colegas no âmbito das suas atividades.	Tem em consideração as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos e dos colegas na execução das suas atividades e transmite-as superiormente.
2	Incentiva os cidadãos e os colegas a partilharem o seu feedback sobre os serviços que presta.	Disponibiliza informações, de forma acessível e fácil de entender, aos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores.	Integra as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos e dos colegas no desenvolvimento das atividades.
3	Implementa iniciativas para o envolvimento dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores no âmbito das suas atividades.	Identifica proativamente obstáculos à participação dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores, e propõe soluções em conformidade.	Propõe alterações nas atividades tendo em conta as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores.
4	Gere iniciativas para promover o envolvimento de cidadãos, agentes económicos e trabalhadores nas tomadas de decisão inerentes às atividades que coordena.	Identifica canais de comunicação para interagir com os cidadãos, agentes económicos e trabalhadores no âmbito das atividades que coordena.	Implementa alterações nas atividades que coordena, tendo em conta as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos, dos agentes económicos e dos trabalhadores.
5	Impulsiona formas de gestão participativa, envolvendo os cidadãos, agentes económicos e trabalhadores, e contribuindo para o reforço da confiança na AP.	Cria espaços de diálogo e consolida canais de comunicação que promovem a cogeração de novas soluções que potenciam o bem comum.	Demonstra que as opiniões e contribuições dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores são valorizadas e consideradas nas tomadas de decisão com impacto na comunidade.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

**ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA**

Área de Enquadramento da Competência: Desempenho

Priorizar a segurança no trabalho em todas as atividades e decisões, seguir as regras e procedimentos relacionados com a segurança, identificar, avaliar e mitigar riscos para si, para os outros e para o meio ambiente, identificar oportunidades de melhoria nos procedimentos e práticas de segurança.

<b>Componentes da Competência</b>				
	<i>Regras e Procedimentos</i>	<i>Mitigação de Riscos</i>	<i>Priorização da Segurança</i>	
<b>Comportamentos</b>				
<b>Níveis de Exigência dos Comportamentos</b>	1	Cumprir as instruções relativas às regras de segurança na utilização dos equipamentos e na manutenção da confidencialidade das informações.	Segue procedimentos padrão para mitigar riscos através de uma abordagem atenta e conscienciosa.	Zela pelo bom estado de conservação de materiais e equipamentos, e comunica as avarias e desconformidades.
	2	Verifica a conformidade dos procedimentos de segurança e de confidencialidade, cumprindo os regulamentos específicos inerentes ao desempenho da sua função.	Emprega sistemas de controlo e de verificação para identificar e garantir a sua segurança e a dos outros, e a confidencialidade da informação, comunicando superiormente as anomalias.	Emprega sistemas de verificação dos equipamentos e procedimentos de segurança, reportando as insuficiências detetadas.
	3	Contribui para revisão, atualização e disseminação dos regulamentos e procedimentos de segurança e de confidencialidade.	Contribui para a avaliação crítica de processos de mitigação de riscos, sugerindo ajustes e medidas preventivas.	Contribui para a avaliação crítica e para o desenvolvimento de melhores práticas de segurança e de confidencialidade da informação.
	4	Desenha estratégias que promovam a adesão ao cumprimento consistente de regulamentos e procedimentos de segurança e de confidencialidade nas áreas que coordena.	Implementa estratégias de mitigação de riscos, assegurando um clima de segurança e de respeito pela confidencialidade.	Garante a priorização dos protocolos de segurança e confidencialidade, de forma consistente e ajustada nos processos que coordena.
	5	Promove uma cultura de segurança proativa, incentivando a melhoria contínua de processos e procedimentos.	Concebe estratégias que permitem a criação de um ambiente organizacional de aprendizagem contínua, considerando o estado da arte em matéria de mitigação de riscos.	Colabora com outros organismos da Administração Pública, autoridades reguladoras e entidades externas para garantir as melhores práticas de segurança de pessoas, bens e meio ambiente.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

Competência Transversal Funcional

**TOMADA DE DECISÃO**

Área de Enquadramento da Competência: Desempenho

Tomar decisões com rapidez, mesmo quando envolvem riscos, tomar decisões difíceis, mesmo quando envolvem escolhas impopulares, tomar decisões ponderadas e bem fundamentadas, assumindo a responsabilidade pelos resultados.

*Níveis de Exigência dos Comportamentos*

<i>Componentes da Competência</i>			
	<i>Urgência e Risco</i>	<i>Fundamentação</i>	<i>Responsabilização</i>
<i>Comportamentos</i>			
1	Identifica riscos e evita erros, no âmbito das suas atividades.	Mostra compreender os procedimentos e diretrizes, seguindo-os para justificar as suas decisões.	Assume a responsabilidade pelas suas ações, informando a chefia em caso de erro ou de falha.
2	Identifica as situações urgentes, dando uma resposta alinhada com as suas responsabilidades.	Reúne a informação relevante para a tomada de decisão.	Assume a responsabilidade pelas suas ações, procurando obter feedback sobre as suas decisões.
3	Avalia as situações e toma decisões rapidamente sempre que necessário.	Avalia de forma adequada a informação disponível antes de tomar decisões.	Assume e reconhece a importância das suas decisões, responsabilizando-se pelos resultados e apresentando ações corretivas quando necessário.
4	Toma decisões difíceis, mesmo que impliquem escolhas impopulares.	Identifica benefícios e riscos associados à tomada de decisão, tendo em conta os potenciais impactos nos resultados.	Assume a responsabilidade pelas suas ações e pelos projetos que coordena, monitorizando o resultado das suas decisões.
5	Avalia as situações e toma decisões difíceis com impacto nas unidade(s) orgânica(s) / entidade que lidera e nos seus resultados, mesmo que envolvam riscos e escolhas impopulares.	Na tomada de decisão, considera os benefícios e os aspetos negativos das opções, tendo em conta os potenciais impactos nas unidade(s) orgânica(s) / entidade que lidera e nos resultados a longo a prazo.	Assume a responsabilidade pelas atividades e pelos resultados da(s) unidade(s) orgânica(s) / entidade que coordena.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

Competência Transversal Funcional

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Área de Enquadramento da Competência: Desenvolvimento

Gerir as emoções, mostrar empatia e sensibilidade às emoções dos outros e tomar decisões equilibradas e refletidas.

**Componentes da Competência**

*Gestão das Emoções*

*Empatia*

*Decisões Emocionalmente Inteligentes*

**Comportamentos**

*Níveis de Exigência dos Comportamentos*

1	Mantém um desempenho estável mesmo em ambientes de pressão e face a críticas e contrariedades.	Demonstra preocupação com o bem-estar dos outros.	Toma decisões ponderadas e que respondem adequadamente às exigências do relacionamento interpessoal e da segurança de pessoas e bens.
2	Controla as suas emoções, mantendo a objetividade e respondendo de forma construtiva e confiante, mesmo sob pressão emocional.	Tem em consideração as necessidades emocionais dos outros, agindo para os apoiar.	Considera as suas emoções e as das pessoas envolvidas no trabalho que executa antes de tomar decisões, pedindo apoio a chefia e colegas sempre que apropriado.
3	Utiliza estratégias eficazes para controlar e gerir o stress e as emoções, nomeadamente, recorrendo a ações preventivas.	Utiliza estratégias e mobiliza recursos para apoiar as necessidades emocionais dos outros.	Reconhece que as suas emoções podem afetar a sua capacidade de análise, consultando os outros e reunindo informação objetiva antes de tomar decisões relevantes.
4	Facilita a gestão emocional em cenários complexos, influenciando positivamente o ambiente de trabalho.	Reconhece as necessidades emocionais das pessoas que coordena, disponibilizando-se e assegurando informação e recursos de suporte em momentos críticos ou difíceis.	Avalia as implicações emocionais das suas decisões nos membros da equipa.
5	Promove um ambiente facilitador da expressão construtiva das emoções pelos membros da Organização.	Garante que as necessidades emocionais das pessoas que lidera estão salvaguardadas e que lhes são disponibilizados recursos de suporte em momentos críticos ou difíceis.	Antecipa as implicações emocionais das suas opções nas unidade(s) orgânica(s) / entidade que lidera, tomando decisões através de uma abordagem racional e orientada para a solução.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

Competência Transversal Funcional

**COORDENAÇÃO DE EQUIPAS**

Área de Enquadramento da Competência: Pessoas

Coordenar eficazmente uma equipa, garantindo que as tarefas são executadas de forma organizada, eficiente, orientando e motivando os trabalhadores e acompanhando os resultados.

*Níveis de Exigência dos Comportamentos*

<b>Componentes da Competência</b>			
	<i>Planeamento do Trabalho da Equipa</i>	<i>Orientação e Motivação da Equipa</i>	<i>Acompanhamento da Equipa</i>
<b>Comportamentos</b>			
1			
2			
3	Informa a equipa sobre as tarefas a desenvolver e sobre o seu enquadramento nos objetivos da unidade orgânica.	Mantém uma comunicação regular com a equipa, destacando as conquistas e o trabalho bem feito.	Identifica os recursos necessários para a realização dos trabalhos da equipa e desencadeia os mecanismos previstos para a sua disponibilização.
4	Distribui tarefas, tendo em conta as necessidades do serviço e a disponibilidade e as competências dos elementos da equipa.	Proporciona à equipa um rumo claro e motiva para que as metas sejam alcançadas.	Monitoriza a execução dos trabalhos, fazendo os ajustes necessários à otimização dos resultados e ao cumprimento dos prazos.
5	Antecipa possíveis dificuldades para a realização do trabalho e a conclusão dos projetos, envolvendo a equipa na procura de soluções para mitigar os riscos.	Direciona os esforços de equipas de constituição diversificada/ interdisciplinares em torno de um objetivo comum.	Acompanha e avalia o impacto do trabalho realizado na equipa, na Organização e nas outras partes envolvidas, para introduzir ajustamentos e melhorias com o contributo de todos os interessados.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

Nesta competência, devido à sua natureza, só se previram comportamentos a partir do nível 3.

Competência Específica de Cargos Dirigentes

**GESTÃO E DIREÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Área de Enquadramento da Competência: Desenvolvimento

Definir a estrutura da Organização, atender aos processos organizacionais, identificar oportunidades de melhoria, gerir os recursos materiais de forma sustentada e os recursos humanos de forma equilibrada e favorável à criação de um ambiente de trabalho positivo.

**Componentes da Competência**

*Estrutura Organizacional*

*Melhoria de Processos*

*Gestão de Recursos*

**Comportamentos**

**Níveis de Exigência dos Comportamentos**

1	Apresenta alterações à estrutura da(s) unidade(s) orgânica(s) que gere, para assegurar a adaptação às circunstâncias.	Identifica oportunidades de melhoria nos processos específicos em que está envolvido/a e implementa ajustes para otimizar os resultados.	Estabelece as linhas orientadoras da execução das atividades que estão sob sua responsabilidade, tendo em consideração os recursos de que dispõe, os prazos de execução e o ambiente de trabalho.
2	Colabora na definição de estruturas organizacionais que considerem as necessidades e dinâmicas de partes específicas da Organização.	Fomenta a otimização de processos na(s) unidade(s) orgânica(s) que gere e antecipa melhorias necessárias, concebendo soluções de otimização com impacto noutra(s) unidade(s) orgânica(s).	Estima de forma realista e faz uma gestão rigorosa e eficiente dos recursos financeiros, materiais e humanos necessários na(s) unidade(s) orgânica(s) que gere, considerando os princípios de um desenvolvimento sustentável.
3	Participa na conceção de estruturas organizacionais que atendem às necessidades da Organização como um todo e promovem a eficiência e a sustentabilidade na consecução dos objetivos estratégicos.	Cria uma cultura de melhoria contínua na Organização, antecipando oportunidades de otimização com impacto global e incentivando a implementação de soluções de melhoria em todos os níveis da Organização.	Cria e implementa práticas que asseguram uma gestão eficaz, eficiente e sustentável dos recursos financeiros, materiais e humanos na Organização, visando a sustentabilidade e o sucesso da Organização como um todo.
4	Concebe ou redefine a estrutura organizacional, assegurando o seu alinhamento contínuo com a estratégia a longo prazo, as tendências e as melhores práticas a nível do ecossistema.	Concebe e implementa soluções de otimização no ecossistema, com o envolvimento das partes interessadas, e assegura a normalização de processos e o reconhecimento externo neste âmbito.	Cria estratégias que permitem otimizar a gestão de recursos em colaboração com outras entidades, assegurando sinergias e práticas sustentáveis a nível do ecossistema.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.



Competência Específica de Cargos Dirigentes

**LIDERANÇA**

Área de Enquadramento da Competência: Pessoas

Liderar grupos e distribuir o trabalho com base em capacidades e potencial, dar responsabilidade aos outros e motivá-los para o desempenho elevado, acompanhando os colaboradores para atingirem o seu máximo potencial, definir expectativas e padrões claros para o desempenho, estabelecer metas e prazos, disponibilizar a informação e recursos que assegurem a eficácia da equipa.

**Componentes da Competência**

*Delegação*

*Desenvolvimento dos Trabalhadores*

*Motivação*

**Comportamentos**

*Níveis de Exigência dos Comportamentos*

1	Distribui o trabalho, incentivando a autonomia na sua execução.	Fornece feedback claro e orientações sobre o desempenho dos trabalhadores, tendo por base os padrões e comportamentos esperados.	Reconhece o desempenho bem sucedido e motiva as pessoas no sentido de um desempenho superior.
2	Delega responsabilidades de acordo com as capacidades das pessoas e os recursos disponíveis.	Fornece feedback construtivo sobre o desempenho dos colaboradores, estimulando um diálogo aberto e recetivo, tendo em vista a resolução de problemas.	Difunde consistentemente nas equipas o propósito e o impacto do seu trabalho no cidadão e na sociedade, inspirando uma atitude responsável e positiva para com o trabalho.
3	Delega responsabilidade e autoridade explicitando metas qualitativas e quantitativas alinhadas com os objetivos da organização.	Disponibiliza recursos e cria oportunidades para promover o desenvolvimento e maximizar o potencial da equipa.	Mobiliza e compromete a equipa com os objetivos da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que gere, promovendo práticas de valorização do mérito e da satisfação profissional.
4	Reforça a autonomia e promove a delegação de autoridade e responsabilidade em todos os níveis da(s) unidade(s), orgânica(s)/entidade que lidera.	Cria estratégias e programas que contribuem para o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores, alinhado com as melhores práticas e necessidades futuras.	Fomenta uma cultura de elevado desempenho e motivação, desenvolvendo uma visão partilhada e inspiradora do valor da missão e objetivos da da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que gere e promovendo um ambiente empoderador.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

Competência Específica de Cargos Dirigentes

**REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL**

Área de Enquadramento da Competência: Desempenho

Representar a Unidade Orgânica, ou Organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional, defendendo os interesses da Organização e demonstrando uma imagem institucional credível.

**Componentes da Competência**

*Representação do Serviço ou Organização*

*Conhecimento*

*Imagem Institucional*

**Comportamentos**

**Níveis de Exigência dos Comportamentos**

1	Participa em reuniões, eventos ou grupos de trabalho de forma alinhada com a missão, objetivos estratégicos e metas da(s) unidade(s) orgânica(s) que representa.	Identifica e caracteriza com rigor os conhecimentos relevantes sobre os temas relacionados com o seu âmbito de atuação.	Adota comportamentos de respeito pelas normas de conduta, em consonância com os diversos contextos em que atua.
2	Veicula informação alinhada com a missão, objetivos estratégicos e metas da(s) unidade(s) orgânica(s) que representa.	Utiliza com propriedade os conhecimentos que detém, para atingir objetivos concretos nas reuniões e grupos de trabalho em que participa.	Honra os compromissos e assume a responsabilidade associada, reforçando a confiança dos outros, em si e na Organização que representa.
3	Estabelece acordos que contribuam para os interesses e as prioridades comuns entre a(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que representa e as outras partes envolvidas.	Gere eficazmente o conhecimento, utilizando os meios apropriados para a sua compilação e disseminação eficaz na Organização e junto das outras partes.	Prioriza e defende ativamente os interesses da Organização que representa sustentando-se em informação credível e argumentação consistente e com impacto positivo na imagem institucional.
4	Assegura que as resoluções tomadas em grupos de trabalho, reuniões ou eventos estão alinhadas com a missão, objetivos estratégicos e metas da(s) unidade(s) orgânica(s) / entidade que lidera.	Demonstra um domínio aprofundado dos temas, interdependências e tendências de evolução no ecossistema em que se insere, sendo visto/a como uma referência na sua área.	Lidera a criação e implementação de uma estratégia de gestão da imagem da organização, inspiradora de confiança e em linha com os valores e com a visão estratégica definidos.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.

**VISÃO ESTRATÉGICA**

Área de Enquadramento da Competência: Desenvolvimento

Pensar de forma abrangente e antecipar questões relevantes com impacto no sucesso atual e na sustentabilidade futura da Organização, desenvolver estratégias para atingir objetivos críticos e maximizar os resultados, transmitir a visão, objetivos e estratégias da Organização e promover ativamente o alinhamento da Organização com as estratégias do Governo.

<i>Componentes da Competência</i>				
	<i>Pensamento Estratégico</i>	<i>Planeamento Estratégico</i>	<i>Prossecação da Estratégia</i>	
<i>Comportamentos</i>				
<b>Níveis de Exigência dos Comportamentos</b>	1	Identifica um conjunto diverso de assuntos relacionados com o seu âmbito de atuação, reconhecendo problemas e oportunidades com impacto no sucesso da(s) sua(s) unidade(s) orgânica(s).	Mantém-se informado sobre as orientações estratégicas da Organização, alinhando os objetivos da(s) unidade(s) orgânica(s) com as referidas orientações.	Alinha os objetivos dos trabalhadores com a estratégia organizacional e põe em evidência o contributo de cada um na respetiva concretização.
	2	Demonstra uma perspetiva abrangente dos assuntos relacionados com o seu âmbito de atuação, identificando problemas e oportunidades com impacto no sucesso atual e na sustentabilidade futura.	Define estratégias para maximizar os resultados a curto e médio prazo da(s) unidade(s) orgânica(s) que gere, alinhadas com a missão e a visão da Organização, consultando as partes interessadas e tendo em conta os problemas e as oportunidades identificadas.	Comunica às equipas as linhas orientadoras estratégicas, assegurando o alinhamento na(s) unidade(s) orgânica(s) que gere, e identifica as conexões, redes relacionais e parcerias que possam ter um papel facilitador na sua concretização.
	3	Apresenta uma perspetiva abrangente e integrada dos assuntos relacionados com a Organização, mostrando compreendê-la como um todo, e identificando problemas e oportunidades com impacto no sucesso e na sustentabilidade futura da Organização.	Desenvolve estratégias de forma participativa e com base em evidências, para maximizar os resultados a curto, médio e longo prazo da Organização, tendo em conta necessidades, desafios e oportunidades identificadas.	Avalia e controla a execução dos planos estratégicos a implementar para concretizar os objetivos, adotando os instrumentos necessários para o efeito, potenciando a transformação digital e reforçando o alinhamento com a visão e a estratégia da Organização e do Governo.
	4	Articula uma visão prospetiva global e coerente, integrando de forma abrangente o contexto interno e externo da Organização, incluindo tendências e contingências futuras, e antecipando ameaças e oportunidades com impacto no sucesso e na sustentabilidade futura do ecossistema.	Desenvolve estratégias para maximizar os resultados a curto, médio e longo prazo da Administração Pública, tendo em conta as estratégias do Governo, a participação das partes interessadas, as redes nacionais e internacionais em que se insere, assim como as tendências e as contingências futuras.	Cria estratégias e iniciativas para divulgar a visão, objetivos e estratégias da Organização interna e externamente e para promover o alinhamento com os mesmos e com as estratégias do Governo nos vários níveis da Organização.

Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) o nível(eis) anteriores.