



Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública

Orientações para a Aplicação do SIADAP 2 e 3

aprovadas em reunião do CCA, de 29 de janeiro de 2026

2026



1 - Enquadramento legal

O Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de setembro, procedeu à adaptação aos serviços da Administração Autárquica do Sistema Integrado da Avaliação do Desempenho, aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que integra o subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes (SIADAP 2) e o subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3).

1.1 Escolha de indicadores de medida, em especial os relativos à caracterização da situação de superação de objetivos:

- 1.1.1 Devem ser enunciados em função das consequências desejadas em termos de melhoria, indo para além de simples intenções, e associados aos resultados tidos por mais proeminentes, sem prejuízo do respeito pelo equilíbrio entre os meios disponíveis e os limites temporais a eles associados;
- 1.1.2 Devem estar associados a indicadores de medida do desempenho coerentes e consistentes com os resultados visados, credíveis, e que permitam que os objetivos possam ser superados por poucos, e alcançados por muitos, numa ótica de melhoria contínua;
- 1.1.3 Devem igualmente ser clarificados os níveis de exigência correspondentes à carreira/categoria requeridos para cada um dos objetivos, de forma a possibilitar o acompanhamento contínuo por parte dos avaliados e dos avaliadores, e a adoção atempada das medidas necessárias à respetiva reformulação, a qual, em circunstância alguma, poderá ocorrer no final do processo de avaliação ou após os objetivos novos ou reformulados terem sido cumpridos ou superados.

1.2 Número de objetivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação do desempenho:

- 1.2.1 Dirigente intermédio e equiparado (grupo de pessoal dirigente):
 - 1.2.1.1 Objetivos: 4;
 - 1.2.1.2 Competências: 5.
- 1.2.2 Técnico superior (grupo de pessoal técnico superior e técnico):
 - 1.2.2.1 Objetivos: no mínimo 3 e no máximo 4;
 - 1.2.2.2 Competências: 5.
- 1.2.3 Assistente técnico, com funções de coordenação nos termos legalmente previstos, desde que efetivamente exercidas (grupos de pessoal administrativo):
 - 1.2.3.1 Objetivos: no mínimo 3 e no máximo 4;
 - 1.2.3.2 Competências: 6.
- 1.2.4 Assistente técnico, sem funções de coordenação (grupos de pessoal administrativo):



- 1.2.4.1 Objetivos: no mínimo 3 e no máximo 4;
 - 1.2.4.2 Competências: 5.
 - 1.2.5 Assistente técnico, avaliação com base nas competências (grupos de pessoal administrativo):
 - 1.2.5.1 Competências: 8.
 - 1.2.6 Assistente operacional, com funções de coordenação nos termos legalmente previstos, desde que efetivamente exercidas (grupo de pessoal operário e auxiliar):
 - 1.2.6.1 Objetivos: no mínimo 3 e no máximo 4;
 - 1.2.6.2 Competências: 6.
 - 1.2.7 Assistente operacional, sem funções de coordenação (grupos de pessoal operário e auxiliar):
 - 1.2.7.1 Objetivos: no mínimo 3 e no máximo 4;
 - 1.2.7.2 Competências: 5.
 - 1.2.8 Assistente operacional, avaliação com base nas competências (grupos de pessoal operário e auxiliar):
 - 1.2.8.1 Competências: 8.
- 1.3 Fixação de competências:**

Ouvido o CCA, o Presidente do Conselho de Administração deliberou fixar como obrigatórias as seguintes competências constantes das listas aprovadas pela Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro:

- 1.3.1 Dirigente intermédio e equiparado (grupo de pessoal dirigente):
 - 1.3.1.1 Orientação para os resultados;
 - 1.3.1.2 Orientação para o serviço público.
- 1.3.2 Técnico superior (grupo de pessoal técnico superior e técnico):
 - 1.3.2.1 Orientação para os resultados;
 - 1.3.2.2 Orientação para o serviço público.
- 1.3.3 Assistente técnico, com funções de coordenação nos termos legalmente previstos, desde que efetivamente exercidas (grupos de pessoal administrativo):
 - 1.3.3.1 Orientação para os resultados;
 - 1.3.3.2 Orientação para o serviço público;
 - 1.3.3.3 Coordenação de equipas.



- 1.3.4 Assistente técnico, sem funções de coordenação (grupos de pessoal administrativo):
- 1.3.4.1 Orientação para os resultados;
- 1.3.4.2 Orientação para o serviço público.
- 1.3.5 Assistente técnico, avaliação com base nas competências (grupos de pessoal administrativo):
- 1.3.5.1 Orientação para os resultados;
- 1.3.5.2 Orientação para o serviço público;
- 1.3.5.3 Orientação para a colaboração.
- 1.3.6 Assistente operacional, com funções de coordenação nos termos legalmente previstos, desde que efetivamente exercidas (grupo de pessoal operário e auxiliar):
- 1.3.6.1 Orientação para os resultados;
- 1.3.6.2 Orientação para o serviço público;
- 1.3.6.3 Coordenação de equipas.
- 1.3.7 Assistente operacional, sem funções de coordenação (grupos de pessoal operário e auxiliar):
- 1.3.7.1 Orientação para os resultados;
- 1.3.7.2 Orientação para o serviço público.
- 1.3.8 Assistente operacional, avaliação com base nas competências (grupos de pessoal operário e auxiliar):
- 1.3.8.1 Orientação para os resultados;
- 1.3.8.2 Orientação para o serviço público;
- 1.3.8.3 Orientação para a colaboração.
- 1.4 Obediência às regras legalmente previstas e ao procedimento interno definido e aprovado, designadamente no que se refere ao cumprimento dos seguintes prazos:**

AVALIAÇÃO 2025	
Ação	Prazo
Autoavaliação (pelo avaliado)	1ª quinzena de janeiro de 2026
Avaliação (pelo avaliador)	1ª quinzena de janeiro de 2026
Reunião do CCA de harmonização e validação das propostas de avaliação de	2ª quinzena de



Muito Bom, Bom e Inadequado e reconhecimento de excelência	janeiro de 2026
Reunião entre avaliador e avaliado para comunicar a avaliação de 2025	Fevereiro de 2026

AVALIAÇÃO 2026	
Ação	Prazo
Reunião do CCA de planeamento para a avaliação de 2026	29 janeiro de 2026
Reunião entre avaliador e avaliado para contratualização dos objetivos e fixação de competências para 2026	Fevereiro de 2026
Reunião do CCA para verificação do cumprimento da contratualização dos parâmetros da avaliação de 2026	1ª quinzena de março de 2026
Reunião do CCA de planeamento para a avaliação de 2026	Último trimestre de 2026
Notificar os trabalhadores abrangidos pelo disposto no art.º 42.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro	Até 15 de dezembro de 2026
Requerimento de pedido de ponderação curricular dos trabalhadores notificados	Até 31 de dezembro de 2026
Autoavaliação (pelo avaliado)	1ª quinzena de janeiro de 2027
Avaliação (pelo avaliador)	1ª quinzena de janeiro de 2027
Reunião do CCA de harmonização e validação das propostas de avaliação de Muito Bom, Bom e Inadequado e reconhecimento de excelência	2ª quinzena de janeiro de 2027
Reunião entre avaliador e avaliado para comunicar a avaliação de 2026	Fevereiro de 2027

1.5 Cumprimento dos seguintes princípios no processo de avaliação:

- 1.5.1 Racionalização do sistema de forma a possibilitar a célere conclusão de cada uma das fases procedimentais do processo de avaliação;
- 1.5.2 Implementação de mecanismos que permitam a recolha de informação fíável e objetiva ao longo do processo de avaliação, designadamente da relativa à comprovação das situações de superação de objetivos;
- 1.5.3 Rigor e isenção na aplicação do processo de avaliação, evitando os erros tipo frequentemente associados, como sejam o efeito semelhança, o efeito de halo, a proximidade temporal, a tendência central ou a fuga ao conflito;



- 1.5.4 Utilização com equilíbrio e justiça da escala de avaliação final, porquanto os níveis extremos se adequam apenas a situações excecionais.

1.6 Avaliação exclusivamente pelo parâmetro “competências”:

O CCA deliberou por unanimidade atribuir a avaliação de desempenho com base no parâmetro “competências”, a todos os Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais e Encarregados Operacionais dos Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra.

1.7 Critérios de desempate:

O CCA deliberou que, em caso de empate na valoração quantitativa, serão utilizados os critérios previstos no art.º 51.º-A da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro e, se ainda assim permanecer o empate, serão consideradas consecutivamente: **a.** Prefere o(a) trabalhador(a) detentor(a) da posição remuneratória mais baixa; **b.** A frequência de formação à competência obrigatória “Orientação para os Resultados”; **c.** As avaliações de desempenho de anos anteriores, preferindo a valoração quantitativa mais alta; **d.** A antiguidade na carreira/categoria, e; **e.** A antiguidade nos Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra.

2. Estabelecimento dos critérios de ponderação curricular (PC):

O CCA deliberou, por unanimidade e por votação nominal, ao abrigo do disposto no n.º 4 do art.º 43.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, aprovar os seguintes critérios de ponderação curricular:

- a) Habilitações académicas e/ou habilitações profissionais - serão consideradas de acordo com os critérios de qualificação previstos nos n.os 1 a 3 do art.º 4.º do Despacho Normativo n.º 4-A/2010, de 08 de fevereiro, nos termos a seguir indicados:
 - i. Superiores às legalmente exigíveis: 5 pontos;
 - ii. Legalmente exigíveis: 3 pontos;
 - iii. Inferiores às legalmente exigíveis ou não comprovadas: 1 ponto.
- b) Experiência profissional - será considerada de acordo com os critérios de qualificação previstos no art.º 5.º do Despacho Normativo n.º 4-A/2010, nos quais se incluem o desempenho de funções na carreira de origem, em função do número de anos e da relevância para a área de atividade, nos termos a seguir indicados:
 - i. Mais de 15 anos relevantes: 5 pontos;
 - ii. De 05 a 15 anos relevantes: 3 pontos;
 - iii. Menos de 05 anos relevantes ou não comprovados: 1 ponto.
- c) Valorização curricular - será considerada de acordo com os critérios de qualificação previstos nos n.ºs 1 e 3 do art.º 6.º do Despacho Normativo n.º 4-A/2010, em função da



duração em horas ou do número de graus académicos e/ou profissionais obtidos, com relevância para a área de atividade, nos termos a seguir indicados:

- i. Mais de 150 horas de formação relevante ou obtenção de 02 ou mais graus académicos e/ou profissionais relevantes: 5 pontos;
 - ii. De 20 a 150 horas de formação relevante ou obtenção de 01 grau académico e/ou profissional relevante: 3 pontos;
 - iii. Menos de 20 horas de formação relevante ou não comprovadas e sem obtenção de grau(s) académico(s) e/ou profissionais relevante(s) ou não comprovado(s): 1 ponto.
- d) Exercício de cargos dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou relevante interesse social, ou, tratando-se das carreiras de assistente técnico e de assistente operacional, exercício de funções de chefia de unidades ou subunidades orgânicas ou exercício de funções de coordenação nos termos legalmente previstos ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou relevante interesse social - será considerado de acordo com os critérios de qualificação previstos nos artigos 7.º e 8.º e no n.º 2 do art.º 3.º do Despacho Normativo n.º 4-A/2010, em função do número de anos, nos termos a seguir indicados:
- i. Mais de 9 anos: 5 pontos;
 - ii. De 01 a 9 anos: 3 pontos;
 - iii. Menos de 01 ano ou não comprovado(s): 1 ponto.

Nos termos do art.º 9.º do Despacho Normativo n.º 4-A/2010, a avaliação final por ponderação curricular será obtida pela seguinte fórmula:

$$PC = (a \times 10\%) + (b \times 55\%) + (c \times 20\%) + (d \times 15\%);$$

ou, quando deva ser atribuído 1 ponto nos termos do ponto iii) da alínea d):

$$PC = (a \times 10\%) + (b \times 60\%) + (c \times 20\%) + (d \times 10\%).$$



LISTA DE COMPETÊNCIAS

ANEXO I

DIRIGENTE INTERMÉDIO

N.º	Competências transversais nucleares
1	<p>Orientação para o serviço público 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. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.
2	<p>Orientação para a colaboração Estabelecer relações efetivas com os seus interlocutores, contribuir para uma rede relacional colaborativa e promover um clima de bem-estar para alcançar objetivos comuns. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.
3	<p>Orientação para a mudança e inovação 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. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Promove uma cultura de inovação, assegurando a participação e a gestão de processos de mudança.• Promove a troca de ideias, estimulando a discussão e apoiando a contribuição dos outros com vista à inovação.• Lidera o desenvolvimento e a implementação de novas soluções, considerando riscos, benefícios e garantindo o alinhamento estratégico.
4	<p>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. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.
N.º	Competências transversais funcionais



5	<p>Análise crítica e resolução de problemas 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">• 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.
6	<p>Gestão do conhecimento 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">• 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.
7	<p>Comunicação 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">• Comunica os objetivos e as decisões da gestão de modo claro, para alinhar o desempenho nas equipas que coordena.• 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.
8	<p>Iniciativa 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">• 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.• Coordena equipas com autonomia, identificando e agindo proativamente em relação a oportunidades de melhoria.• Cria uma cultura de incentivo à assunção de desafios e à exploração de novos métodos e técnicas, para alcançar os objetivos.
9	<p>Negociação e influência 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">• 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.



	<ul style="list-style-type: none">• Mostra perseverança perante desafios na construção de consensos, identifica interesses comuns e cria opções de ganhos mútuos.
10	<p>Organização, planeamento e gestão de projetos 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">• 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.
11	<p>Orientação para a inclusão 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">• 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.
12	<p>Orientação para a participação 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">• Implementa iniciativas para o envolvimento dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores no âmbito das suas atividades.• 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.
N.º	Competências transversais funcionais
13	<p>Orientação para a segurança 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">• 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.
14	<p>Tomada de decisão Tomar decisões com rapidez, mesmo quando envolvem riscos, tomar decisões difíceis, mesmo quando</p>



	<p>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">• 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.• 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 prazo.• Assume a responsabilidade pelas atividades e pelos resultados da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que coordena.
15	<p>Inteligência emocional</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">• 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 na(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera, tomando decisões através de uma abordagem racional e orientada para a solução.
16	<p>Coordenação de equipas</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">• 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.
N.º	Competências específicas de cargos dirigentes
17	<p>Gestão e direção da organização</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">• 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.
18	<p>Liderança</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">• 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



	<p>inspiradora do valor da missão e objetivos da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que gere e promovendo um ambiente empoderador.</p>
19	<p>Representação institucional 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. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Veicula informação alinhada com a missão, objetivos estratégicos e metas da(s) unidade(s) orgânica(s) que representa.• 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.• 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.
20	<p>Visão estratégica 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. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.• 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.• 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.



ANEXO II

TÉCNICO SUPERIOR ¹

Nº	Competências transversais nucleares
1	<p>Orientação para o serviço público 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. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Previne situações contrárias ou de ameaça ao cumprimento dos princípios éticos da AP, no exercício da sua atividade.• Garante o compromisso com o interesse público nas suas ações e na coordenação das atividades dos outros.• Atua com prontidão e disponibilidade na resposta às necessidades do outro, garantindo o interesse público.
2	<p>Orientação para a colaboração Estabelecer relações efetivas com os seus interlocutores, contribuir para uma rede relacional colaborativa e promover um clima de bem-estar para alcançar objetivos comuns. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Partilha informações, conhecimentos, práticas e recursos e promove a troca de ideias nas suas relações de trabalho.• Estabelece uma rede facilitadora de comunicação e contribui para que as equipas se sintam valorizadas.• Assume os objetivos comuns partilhando tarefas, atividades e responsabilidades.
3	<p>Orientação para a mudança e inovação 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. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Identifica necessidades de mudança atuais ou futuras.• Desafia pressupostos, explora e apresenta novas abordagens, no âmbito da sua atividade.• Incentiva e apoia a exploração de novas soluções, com vista à melhoria dos serviços, dos processos e da organização do trabalho.
4	<p>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. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ultrapassa obstáculos e dificuldades na persecução dos objetivos, de forma a alcançar os resultados previstos.• Avalia as necessidades de recursos e gere o que pode ser partilhado, reduzido ou eliminado.• Apresenta contributos para a prevenção e correção de falhas e para a melhoria de processos e

¹ Inclui: Especialista de Informática e Técnico de Informática



	procedimentos.
Nº	Competências transversais funcionais
5	<p>Análise crítica e resolução de problemas 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">• Integra informação de diferentes tipos e consulta outras fontes sempre que necessário, tendo em vista uma resposta eficaz e atempada às ocorrências críticas.• Identifica situações críticas e respetivas componentes, produzindo conclusões lógicas e fundamentadas, que consideram as relações de causa e efeito entre as variáveis.• Apresenta soluções viáveis que vão ao encontro das exigências das situações.
6	<p>Gestão do conhecimento 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">• 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.• Cria e implementa procedimentos para capturar, organizar, armazenar, controlar e facilitar o acesso à informação e ao conhecimento relevantes.
7	<p>Comunicação 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">• Explica com fluência e precisão ideias, opiniões e conteúdos complexos.• Transmite, eficazmente, mensagens a audiências alargadas, adaptando o conteúdo, o formato e o canal de comunicação aos destinatários.• Assegura-se de que a sua mensagem foi compreendida, pedindo e reagindo ao feedback dado pelos interlocutores.
8	<p>Iniciativa 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">• Assume a responsabilidade por tomar iniciativas e resolver os problemas rapidamente, prevenindo problemas futuros.• 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.
Nº	Competências transversais funcionais
9	Negociação e influência



	<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">• 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.• Apresenta soluções para responder a diversos interesses e obter o acordo e o empenho dos outros.
10	<p>Organização, planeamento e gestão de projetos</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">• Organiza os recursos que utiliza, segundo sistemas lógicos e compreensíveis.• Define autonomamente as etapas e prazos de realização das suas atividades.• Controla a execução dos projetos no que respeita ao cronograma, recursos financeiros, padrões de qualidade e a satisfação das expectativas das partes interessadas.
11	<p>Orientação para a inclusão</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">• 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.• Adapta a linguagem e os procedimentos às necessidades dos interlocutores em ambientes físicos e/ou digitais.
12	<p>Orientação para a participação</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">• Incentiva os cidadãos e os colegas a partilharem o seu feedback sobre os serviços que presta.• 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.
Nº	Competências transversais funcionais
13	<p>Orientação para a segurança</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">• Contribui para a revisão, a atualização e a 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



	<p>preventivas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Contribui para a avaliação crítica e para o desenvolvimento de melhores práticas de segurança e de confidencialidade da informação.
14	<p>Tomada de decisão 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. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Avalia as situações e toma decisões rapidamente sempre que necessário.• 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.
15	<p>Inteligência emocional Gerir as emoções, mostrar empatia e sensibilidade às emoções dos outros e tomar decisões equilibradas e refletidas. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Facilita a gestão emocional em cenários complexos, influenciando positivamente o ambiente de trabalho.• Utiliza estratégias e mobiliza recursos para apoiar as necessidades emocionais dos outros.• Avalia as implicações emocionais das suas decisões nos membros da equipa.
16	<p>Coordenação de equipas Coordenar eficazmente uma equipa, garantindo que as tarefas são executadas de forma organizada, eficiente, orientando e motivando os trabalhadores e acompanhando os resultados. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.• Monitoriza a execução dos trabalhos, fazendo os ajustes necessários à otimização dos resultados e ao cumprimento dos prazos.



ANEXO III

ASSISTENTE TÉCNICO	
N.º	Competências transversais nucleares
1	<p>Orientação para o serviço público 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">• Verifica o cumprimento dos princípios éticos da AP no exercício da sua atividade, em defesa do interesse público.• 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.
2	<p>Orientação para a colaboração 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">• 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.
3	<p>Orientação para a mudança e inovação 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">• Identifica necessidades de mudança atuais ou futuras.• Adota novas ideias, atividades ou práticas de trabalho.• Identifica soluções para melhorar os serviços, os processos e a organização do trabalho.
4	<p>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.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.



N.º	Competências transversais funcionais
5	<p>Análise crítica e resolução de problemas 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">• Procura informação adicional para clarificar assuntos vagos ou confusos e prevenir problemas e falhas.• Relaciona informações de várias fontes para criar uma compreensão mais abrangente sobre os assuntos.• Utiliza diferentes fontes de informação, incluindo colegas e superiores, no sentido de encontrar soluções eficazes para os problemas.
6	<p>Gestão do conhecimento 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">• 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.
7	<p>Comunicação 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">• 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.
8	<p>Iniciativa 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">• 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.
9	<p>Negociação e influência 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">• 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.
N.º	Competências transversais funcionais



10	<p>Organização, planeamento e gestão de projetos 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">• Organiza os recursos que utiliza, segundo sistemas lógicos e compreensíveis.• 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.
11	<p>Orientação para a inclusão 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">• 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.• Adapta a linguagem e os procedimentos às necessidades dos interlocutores em ambientes físicos e/ou digitais.
12	<p>Orientação para a participação 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">• 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.• Integra as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos e dos colegas no desenvolvimento das atividades.
13	<p>Orientação para a segurança 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">• 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.
Nº	Competências transversais funcionais
14	<p>Tomada de decisão 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">• Identifica as situações urgentes, dando uma resposta alinhada com as suas responsabilidades.• Reúne a informação relevante para a tomada de decisão.



	<ul style="list-style-type: none">• Assume e reconhece a importância das suas decisões, responsabilizando-se pelos resultados e apresentando ações corretivas quando necessário.
15	<p>Inteligência emocional Gerir as emoções, mostrar empatia e sensibilidade às emoções dos outros e tomar decisões equilibradas e refletidas. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Utiliza estratégias eficazes para controlar e gerir o stress e as emoções, nomeadamente, recorrendo a ações preventivas.• 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.
16	<p>Coordenação de equipas Coordenar eficazmente uma equipa, garantindo que as tarefas são executadas de forma organizada, eficiente, orientando e motivando os trabalhadores e acompanhando os resultados. Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.



ANEXO IV

ASSISTENTE OPERACIONAL	
Nº	Competências transversais nucleares
1	<p>Orientação para o serviço público 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">• Atua em conformidade com os princípios éticos da AP e com as normas e procedimentos definidos para o exercício da sua atividade.• Atua de forma alinhada com o interesse público, sinalizando situações de não conformidade.• Mostra-se atento e respeitador do outro no exercício da sua atividade, garantindo o interesse público.
2	<p>Orientação para a colaboração 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">• Estabelece de forma proativa relações de trabalho colaborativas.• Reconhece a contribuição dos outros.• Apresenta contributos para os objetivos comuns.
3	<p>Orientação para a mudança e inovação 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">• Adapta-se a diferentes situações e mudanças, mantendo uma atitude positiva e otimista• Mostra abertura a novas ideias, tarefas ou instrumentos de trabalho.• Adota soluções de melhoria que impactam nas suas práticas de trabalho.
4	<p>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.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.

Nº	Competências transversais funcionais
5	<p>Análise Crítica e Resolução de Problemas 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">• Identifica factos e dados de modo a prevenir falhas e suprir insuficiências.



	<ul style="list-style-type: none">• Retira conclusões lógicas da informação de que dispõe.• Identifica as situações para as quais a solução requer a intervenção de terceiros, encaminhando-as de acordo com os procedimentos previstos na Organização.
6	<p>Gestão do Conhecimento 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">• 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.
7	<p>Comunicação 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">• 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.
8	<p>Iniciativa 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">• 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.
9	<p>Negociação e influência 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">• 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.
Nº	Competências transversais funcionais
10	<p>Organização, planeamento e gestão de projetos 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">• Executa as tarefas segundo uma ordem lógica, de forma a garantir o seu cumprimento.• Cumpre o planeamento estabelecido para as suas tarefas.• Identifica e sinaliza riscos ao cumprimento dos prazos e dos padrões de qualidade exigidos, no âmbito da sua intervenção nos projetos.
11	<p>Orientação para a inclusão 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">• Trata todas as pessoas com respeito e consideração independentemente da sua origem étnica,



	<p>género, orientação sexual ou outras características pessoais.</p> <ul style="list-style-type: none">• 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.
12	<p>Orientação para a participação 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">• 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.
13	<p>Orientação para a segurança 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">• Verifica a conformidade dos procedimentos de segurança e de confidencialidade, cumprindo os regulamentos específicos inerentes ao desempenho da sua função.• 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.
14	<p>Tomada de decisão 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">• Identifica as situações urgentes, dando uma resposta alinhada com as suas responsabilidades.• 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.
Nº	Competências transversais funcionais
15	<p>Inteligência emocional 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">• 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.
16	<p>Coordenação de equipas 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">• 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.



Grelha de correspondência para valoração das competências

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