



Município da Nazaré – Câmara Municipal

MANUAL DE APOIO À FORMULAÇÃO E DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E COMPETÊNCIAS

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

SIADAP 3

- **LEI Nº 66-B/2007, 28 DE DEZEMBRO, na sua redação atual**
- **PORTARIA Nº 236/2024/1, 27 DE SETEMBRO**



Município da Nazaré – Câmara Municipal

1. Introdução

Pretende-se com este manual disponibilizar à Câmara Municipal da Nazaré (designado de CMN) uma ferramenta de apoio à definição e à avaliação de objetivos individuais no âmbito do SIADAP para os trabalhadores afetos ao SIADAP 3.

Não se pretende aqui disponibilizar um documento exaustivo sobre o assunto em questão, mas sim dotar à CMN de uma ferramenta de apoio à definição e avaliação de objetivos, baseado no Manual de Apoio – SIADAP (1ª versão à data de 24/10/2024).

Nota-se ainda que não se trata de um documento definitivo, admitindo-se que este instrumento poderá sofrer ajustamentos e melhorias com o decorrer dos anos.

2. Conteúdos

2.1. Objetivos

O que são objetivos?

Os objetivos são um parâmetro de avaliação que traduz a previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo e são, em regra, quantificáveis.

Os objetivos devem ser mensuráveis, relacionados com a função de cada trabalhador/a ou equipa num determinado período de tempo.

Nestes termos, os resultados decorrem da verificação do grau de cumprimento dos objetivos definidos que devem ser redigidos de forma clara e rigorosa.

Como se classificam os objetivos?

Os objetivos classificam-se pelas seguintes áreas:

- De produção de bens e atos ou prestação de serviços, visando a eficácia na satisfação dos utilizadores/utentes;
- De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores/utentes;
- De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
- De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do/a trabalhador/a.

Como são contratualizados os objetivos?

Os objetivos a atingir por cada trabalhador/a devem ser acordados entre avaliador e avaliado no início do período da avaliação, prevalecendo, em caso de ausência de acordo, a posição do avaliador.

Podem ser fixados objetivos de responsabilidade partilhada sempre que impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço convergente para uma determinada finalidade.

De que forma é expressa a avaliação dos resultados obtidos?

A avaliação é expressa em 3 níveis:

- **Objetivo superado**, a que corresponde uma pontuação de 5;
- **Objetivo atingido**, a que corresponde uma pontuação de 3;
- **Objetivo não atingido**, a que corresponde uma pontuação de 1.

O que o avaliador deve ter em consideração na definição de objetivos?

- a. Analisar o serviço/unidade orgânica que o/a trabalhador/a está inserido;
- b. Relacionar a função/atividade do/a trabalhador/a com os objetivos do serviço/unidade orgânica, garantindo coerência e integração;
- c. Estabelecer objetivos relevantes e possíveis de realizar de forma mensurável.

Os objetivos devem ser definidos do topo para a base da estrutura organizacional, tendo em conta, o Plano Estratégico e o Plano de Atividades de cada serviço/unidade orgânica. Assegura-se assim a coerência entre os resultados da avaliação individual dos trabalhadores e os resultados obtidos pelo serviço/unidade orgânica no cumprimento dos seus objetivos globais.

Os objetivos devem ser vistos numa perspetiva de qualidade e de melhoria contínua de desempenho.

Na definição de objetivos a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis devem ser tidos em consideração.

Regras fundamentais para a definição de objetivos:

- 1. Os objetivos devem traduzir-se e ser orientados para os resultados e não para atividades, procedimentos ou tarefas.**

Os objetivos devem corresponder aos resultados esperados do/a trabalhador/a e não às tarefas que caracterizam a sua função. **Os objetivos são dirigidos a resultados** e não a ações.

Tarefas/ações/intenções	Objetivos
Gerir o orçamento.	Redução de custos em X %.

- 2. Os objetivos devem estar definidos no tempo.**

Pretende-se que os objetivos sejam específicos para cada trabalhador/a durante o período de avaliação.

Neste sentido, os objetivos devem ser calendarizados no tempo, incluindo os prazos estimados para a respetiva realização.

No entanto, sempre que possível, o critério para avaliação de um objetivo não deverá ser exclusivamente o tempo, mas também critérios como a qualidade, a eficácia e a eficiência.

Exemplo de objetivo:	
Desenvolver um manual de procedimentos Y, com determinado conteúdo, até ao final de setembro.	
Objetivo não atingido	Não cumpre se ultrapassar o prazo definido para apresentação do manual.
Objetivo atingido	Cumpe se apresentar entre 15 e 31 de setembro.
Objetivo superado	Supera se apresentar os procedimentos antes do prazo definido, com validação do Superior Hierárquico, considerando critérios de qualidade, eficácia e eficiência.

3. Os objetivos têm de ser mensuráveis.

Cada objetivo deve estar, sempre que possível, associado a uma métrica quantitativa que seja do conhecimento do avaliador e avaliado.

É com base nesta métrica que será definida uma meta para cada objetivo. Esta definição é fundamental para:

- a. **Clarificar os níveis de exigência** requeridos no cumprimento do objetivo.
- b. **Tornar mais transparente** o processo de avaliação.
- c. **Possibilitar um acompanhamento e monitorização contínua** por parte do avaliador e do avaliado ao nível da realização do objetivo ao longo do ano. Esta monitorização permite adotar medidas corretivas sempre que necessário.

O que o avaliador pretende saber:	Objetivo definido no tempo e associado a metas:
Em que medida o/a trabalhador/a irá contribuir para a melhoria dos resultados financeiros.	Redução de custos em 20% até ao final do ano.
Em que medida o/a trabalhador/a irá contribuir para a qualidade do serviço prestado e satisfação do utente.	Redução do número de reclamações entre 10-20%, no segundo semestre do ano.

Nos casos em que os objetivos não são definidos com metas, o avaliador deve determinar ao avaliado qual o nível de exigência irá avaliar.

4. Os objetivos devem ser realistas.

A definição de metas pressupõe a possibilidade de os objetivos serem alcançados. Uma meta bem definida determina que os objetivos serão atingidos por muitos trabalhadores, mas superados por poucos.

Objetivos que <u>não podem</u> ser excedidos	Objetivos que <u>podem</u> ser excedidos
Cumprimento do orçamento.	Redução de custos.

Para uma definição clara do cumprimento ou da superação dos objetivos, podem ser utilizados intervalos nos indicadores de medida, por exemplo, *redução do número de reclamações entre 10-20%, no segundo semestre do ano.*

- **Objetivo não atingido** – se a redução das reclamações for inferior a 10%.
- **Objetivo atingido** – se a redução das reclamações for entre os 10 e 20%.
- **Objetivo superado** – se a redução das reclamações for superior a 20%.

5. Os objetivos devem ser contratualizados entre avaliador e avaliado no início de cada avaliação.

Os objetivos, tal como as competências, devem ser negociados e acordados entre ambas as partes, prevalecendo a posição do avaliador em caso de discordância.

6. Os objetivos devem ser redigidos de forma clara e rigorosa.

Devem ser específicos e redigidos de forma clara, concisa e concreta de acordo com os principais resultados a obter pelo/a trabalhador/a, tendo em conta a proporcionalidade entre os resultados visados e os recursos disponíveis.

7. Os objetivos não devem estar dependentes de terceiros.

Nos casos em que os objetivos cujo o cumprimento ou superação estejam dependentes de uma avaliação ou validação de terceiros (por exemplo, de superiores hierárquicos), deverá haver a preocupação de estipular, na definição do objetivo, um prazo para essa avaliação ou validação, para que o avaliado não fique prejudicado.

Exemplo:

O objetivo X é considerado superado se for apresentado e validado pelo Superior Hierárquico, até 30 de novembro (o prazo de validação pode ficar definido, por exemplo, uma semana após apresentação do objetivo X).

Quanto à situação de impossibilidade de prosseguir ou de cumprir os objetivos previamente fixados, devido a condicionantes que não dependam do/a avaliado/a, os mesmos devem ser tidos em consideração na avaliação.

Nestes casos, a monitorização é essencial para que o/a avaliado/a se sinta clarificado com a sua avaliação, de forma a não ficar prejudicado, essa monitorização deve estar refletida na ficha de comunicação das componentes de avaliação. Para tal, deve ser preenchida a ficha de reformulação de objetivos com os novos objetivos e o motivo da

reformulação. Deve também ser assinada por ambas as partes e anexada à ficha de avaliação.

Os objetivos também podem ser reformulados por motivos extraordinários como é o caso da mudança interna de posto de trabalho do avaliado, conveniência de serviço, ausência prolongada (baixa médica ou licença de parentalidade).

2.2. Competências

Os objetivos não são a única componente de avaliação, as competências são igualmente importantes. **Os objetivos avaliam o que se faz, mas as competências avaliam como se faz.**

As competências não podem ser desvalorizadas, sendo estas as seguintes:

- Orientação para o serviço público;
- Orientação para a colaboração;
- Orientação para a mudança e inovação;
- Orientação para os resultados;
- Análise crítica e resolução de problemas;
- Gestão de conhecimento;
- Comunicação;
- 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 (para os trabalhadores que desempenham funções de coordenação).

Na avaliação do parâmetro das competências os critérios são os seguintes:

- **Competência demonstrada a nível elevado** - a que corresponde uma pontuação de 5;
- **Competência demonstrada** - a que corresponde uma pontuação de 3;
- **Competência não demonstrada ou inexistente** - a que corresponde uma pontuação de 1.

3. Exemplos de objetivos corretamente definidos:

a) **Reduzir entre 70% e 80% o número de erros no registo de dados.**

Indicador de medida – percentagem de erros no registo de dados.

Critério de superação – supera se a redução de erros for superior a 80%.

Critério de cumprimento (meta) – cumpre se a redução de erros estiver entre os 70% e os 80%.

Não cumpre – se a redução de erros for inferior a 70%.

b) **Apresentar entre 3 a 5 propostas de simplificação e melhoria dos serviços entre 15 e 30 de setembro, com a sua implementação, até ao final do ano.**

Indicador de medida – apresentação das propostas e validação.

Critério de superação – apresentação de 5 ou mais propostas com impacto nos serviços e avaliada com base em critérios de qualidade, eficácia e eficiência, validadas pelo Superior Hierárquico.

Critério de cumprimento (meta) – apresentação de 3 a 4 propostas, validadas pelo Superior Hierárquico.

Não cumpre – não atingiu com a apresentação de 0 a 2 propostas.

c) **Elaborar estudo sobre a simplificação dos procedimentos internos do arquivo, com a apresentação de um relatório entre 1 e 15 de setembro do presente ano civil.**

Indicador de medida – apresentação do relatório.

Critério de superação – apresentação do relatório antes do prazo estabelecido, avaliado com base em critérios de qualidade, eficácia e eficiência, validado pelo Superior Hierárquico.

Critério de cumprimento (meta) – cumpre com a apresentação do relatório no período de 1 a 15 de setembro, validado pelo Superior Hierárquico.

Não cumpre – não cumpre se ultrapassar a data limite de entrega do relatório.

d) Encerrar, até ao final do ano, pelo menos 50% das questões propostas pendentes (no sistema informático – SIGMAFLOW) relativamente ao serviço.

Indicador de medida – $i = (\text{n}^\circ \text{ questões encerradas}) / (\text{n}^\circ \text{ questões propostas pendentes})$.

Critério de superação – supera se o n.º de questões resolvidas for superior a 70%.

Critério de cumprimento (meta) – cumpre se o número de questões resolvidas for de 50% a 70%.

Não cumpre – se o número for inferior a 50%.

e) Obter o grau de satisfação dos utentes superior a 80%, controlado através da implementação de um questionário de satisfação.

Indicador de medida – implementação do questionário de satisfação.

Critério de superação – se o grau de satisfação for superior a 80%.

Critério de cumprimento (meta) – grau de satisfação entre os 60% e os 80%.

Não cumpre – se o grau de satisfação for inferior a 60%.

4. Exemplos de erros na definição de objetivos:

a) Prestar o apoio a utilizadores – trata-se de uma atividade/função, não é um objetivo, não tem associado um indicador e não permite avaliar a superação.

b) Arquivo dos processos individuais – trata-se de uma atividade/função, não é um objetivo.

c) Acompanhar um inventário – trata-se de uma tarefa.

d) Não haver qualquer reclamação escrita ou oral – como se supera? Se não existir reclamações o objetivo será cumprido, mas o/a trabalhador/a não o pode superar.



Município da Nazaré – Câmara Municipal

- e) **Correta utilização dos produtos de limpeza** – como se mede a correta utilização? E como se supera?
- f) **Melhor gestão do tempo** – não é um objetivo, a gestão de tempo é avaliada no parâmetro das competências.
- g) **Diminuição das faltas, ainda que justificadas** – a assiduidade não é um objetivo.



Município da Nazaré – Câmara Municipal

ANEXOS

- ✓ Lista de competências – Grau complexidade 1, 2 e 3
- ✓ Avaliação do desempenho – Ficha de Monitorização do Desempenho
- ✓ Avaliação do desempenho – Ficha de Reformulação de Objetivos

Lista de competências

Grau de complexidade funcional 1

N.º	Competências transversais nucleares
1	<p>Orientação para o serviço público</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">• 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</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">• 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</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">• 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</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">• 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.
N.º	Competências transversais funcionais
5	<p>Análise Crítica e Resolução de Problemas</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">• Identifica factos e dados de modo a prevenir falhas e suprir insuficiências.

N.º	Competências transversais funcionais
	<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</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"> • Demonstra uma atitude receptiva 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</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"> • 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</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"> • 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</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"> • 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.
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"> • 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</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>

N.º	Competências transversais funcionais
	<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. • Adota procedimentos que asseguram a prestação de serviços públicos acessíveis, 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"> • Procura o <i>feedback</i> 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</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"> • 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</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"> • 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.
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"> • 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</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"> • 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.

Lista de competências

Grau de complexidade funcional 2

N.º	Competências transversais nucleares
1	<p>Orientação para o serviço público</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">• 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</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">• 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</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">• 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</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">• 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</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">• 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.

N.º	Competências transversais funcionais
6	<p>Gestão do conhecimento</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"> • 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</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"> • 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</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"> • 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</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"> • 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 a que todas as partes saiam beneficiadas.
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. • 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</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>

N.º	Competências transversais funcionais
	<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</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"> • Procura o <i>feedback</i> 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</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"> • 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.
14	<p>Tomada de decisão</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"> • Identifica as situações urgentes, dando uma resposta alinhada com as suas responsabilidades. • Reúne a informação relevante para a tomada de decisão. • Assume e reconhece a importância das suas decisões, responsabilizando-se pelos resultados e apresentando ações corretivas quando necessário.
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"> • Utiliza estratégias eficazes para controlar e gerir o <i>stress</i> 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</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"> • 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.

Lista de competências

Grau de complexidade funcional 3

N.º	Competências transversais nucleares
1	<p>Orientação para o serviço público</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">• 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</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">• 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</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">• 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:</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">• 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 procedimentos.

N.º	Competências transversais funcionais
5	<p>Análise crítica e resolução de problemas</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">• 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.

N.º	Competências transversais funcionais
6	<p>Gestão do conhecimento</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"> • 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</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"> • 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 <i>feedback</i> dado pelos interlocutores.
8	<p>Iniciativa</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"> • 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.
9	<p>Negociação e influência</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"> • 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>

N.º	Competências transversais funcionais
	<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 <i>feedback</i> 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.
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 preventivas. • Contribui para a avaliação crítica e para o desenvolvimento de melhores práticas de segurança e de confidencialidade da informação.
14	<p>Tomada de decisão</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"> • 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</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"> • 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</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. • Monitoriza a execução dos trabalhos, fazendo os ajustes necessários à otimização dos resultados e ao cumprimento dos prazos.

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 _____

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:

2. PARÂMETRO RESULTADOS: (OBJETIVOS REFORMULADOS)

(A preencher no início do período de avaliação)

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	
DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO	

(A preencher no final do período de avaliação)

AVALIAÇÃO		
Objetivo superado (Pontuação 5)	Objetivo atingido (Pontuação 3)	Objetivo não atingido (Pontuação 1)

1	
Objetivo	
Indicador (es) de medida e forma de verificação	
Críticos de cumprimento e de superação	

2	
Objetivo	
Indicador (es) de medida e forma de verificação	
Críticos de cumprimento e de superação	

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

	Objetivo		
4	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 _____