

## FINANÇAS

### Portaria n.º 214/2024/1, de 20 de setembro

**Sumário:** Aprova o Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP).

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

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

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

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

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

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

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

Assim:

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

#### Artigo 1.º

##### Objeto

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

## Artigo 2.º

### Princípios orientadores do ReCAP

São princípios orientadores do ReCAP:

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

## Artigo 3.º

### Aplicação do ReCAP

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

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

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

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

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

## Artigo 4.º

### Entrada em vigor

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

A Secretária de Estado da Administração Pública, Marisa da Luz Bento Garrido Marques Oliveira, em 16 de setembro de 2024.

## ANEXO I

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

### Estrutura do Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP)

## ANEXO II

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

### Referencial de Competências para a Administração Pública

## ANEXO I

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

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

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

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

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

a) Por tipologia:

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

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

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

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

i) Interpessoal (Pessoas);

ii) Com o trabalho (Desempenho);

iii) Com a organização (Desenvolvimento).

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

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

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

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

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

7 – Com exceção do nível de exigência 1, os níveis de exigência referidos no número anterior pressupõem a manifestação do(s) nível(eis) inferior(es).

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

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

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

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

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

## ANEXO II

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

### Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP)

#### Competência transversal nuclear

#### Orientação para o serviço público

Áreas de enquadramento da competência: Pessoas; Desempenho; Desenvolvimento.

Atuar de acordo com os valores e princípios éticos, revelando compromisso com a missão do serviço público e contribuindo, pelo seu exemplo e conduta pessoal, para incrementar a confiança e reforçar a imagem de uma Administração Pública (AP) ao serviço do interesse coletivo.

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Ética e valores	Compromisso	Conduta pessoal
	Comportamentos		
1	Atua em conformidade com os princípios éticos da AP e com as normas e procedimentos definidos para o exercício da sua atividade.	Identifica as práticas alinhadas com o interesse público e atua em conformidade.	Mostra-se atento e respeitador do outro no exercício da sua atividade, garantindo o interesse público.
2	Verifica o cumprimento dos princípios éticos da AP no exercício da sua atividade, em defesa do interesse público.	Atua de forma alinhada com o interesse público, sinalizando situações de não conformidade.	Esclarece os problemas, as expectativas e necessidades do outro, nos termos e no limite da Lei.
3	Previne situações contrárias ou de ameaça ao cumprimento dos princípios éticos da AP, no exercício da sua atividade.	Prioriza o interesse público em toda a sua ação, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos e das entidades.	Atua com prontidão e disponibilidade na resposta às necessidades do outro, garantindo o interesse público.
4	Serve de exemplo e encoraja os outros para o cumprimento de padrões elevados de conduta ética.	Garante o compromisso com o interesse público nas suas ações e na coordenação das atividades dos outros.	Serve de exemplo e encoraja os outros a adotar uma conduta que responda às expectativas do serviço público.

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Ética e valores	Compromisso	Conduta pessoal
	Comportamentos		
5	Define e ou assegura as normas e os procedimentos para garantir padrões elevados de conduta ética na Organização, consistentes com os princípios e valores da AP.	Desenvolve, propõe e controla o alinhamento organizacional com os pressupostos do interesse público.	Gere as atividades de equipas, unidade(s) orgânica(s) ou entidade, garantindo um padrão de conduta organizacional consistente com a missão da AP.

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

### Competência transversal nuclear

#### Orientação para a colaboração

Área de enquadramento da competência: Pessoas.

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

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

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

### Competência transversal nuclear

#### Orientação para a mudança e inovação

Área de enquadramento da competência: Desenvolvimento.

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

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

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

### Competência transversal nuclear

#### Orientação para os resultados

Área de enquadramento da competência: Desempenho.

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

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Foco nos resultados	Otimização dos recursos	Qualidade
	Comportamentos		
1	Atua centrado/a nos objetivos definidos para alcançar resultados.	Utiliza os recursos de trabalho disponíveis de forma sustentável.	Identifica e cumpre os padrões de qualidade estabelecidos, tendo em vista os resultados a alcançar.
2	Identifica e chama a atenção para aspetos que afetem a produtividade e a consecução dos resultados.	Identifica e utiliza, de forma eficiente e justificada, os recursos necessários para concluir tarefas e projetos.	Monitoriza a sua atividade, identificando erros e garantindo os padrões de qualidade do serviço prestado.
3	Ultrapassa obstáculos e dificuldades na persecução dos objetivos, de forma a alcançar os resultados previstos.	Propõe iniciativas de otimização de utilização de recursos entre pessoas e equipas.	Apresenta contributos para a prevenção e correção de falhas e para a melhoria de processos e procedimentos.
4	Monitoriza a sua produtividade e a daqueles que supervisiona ou coordena, propondo os ajustes necessários.	Avalia as necessidades de recursos e gere o que pode ser partilhado, reduzido ou eliminado.	Estabelece e controla os padrões de qualidade a garantir nos resultados a apresentar por si e pelos outros.

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Foco nos resultados	Otimização dos recursos	Qualidade
	Comportamentos		
5	Estabelece metas ambiciosas, mas realistas, e garante que são postas em prática ações preventivas/corretivas para que os resultados sejam alcançados.	Cria procedimentos e práticas que incentivam a utilização eficiente dos recursos e realiza avaliações periódicas sobre a sustentabilidade das operações.	Concebe metas específicas e mensuráveis para a qualidade, acompanhando o progresso através de métricas e indicadores de desempenho.

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

### Competência transversal funcional

#### Análise crítica e resolução de problemas

Área de enquadramento da competência: Desempenho.

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

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

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

### Competência transversal funcional

#### Gestão do conhecimento

Área de enquadramento da competência: Desenvolvimento.

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

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

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

### Competência transversal funcional

#### Comunicação

Área de enquadramento da competência: Pessoas.

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

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

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

### Competência transversal funcional

#### Iniciativa

Área de enquadramento da competência: Desenvolvimento.

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

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Prontidão	Autonomia	Facilitação
	Comportamentos		
1	Identifica e reporta rapidamente situações problemáticas que ponham em causa o normal funcionamento do serviço.	Gere as suas tarefas rotineiras, solicitando orientações perante situações novas.	Intervém sempre que necessário para facilitar a atividade da equipa.
2	Age rapidamente para solucionar situações críticas, mitigando os impactos no funcionamento do serviço.	Assume de forma autónoma projetos ou tarefas específicas no âmbito da sua responsabilidade.	Disponibiliza-se para integrar projetos em que antecipa poder ser uma mais-valia.
3	Avalia e soluciona problemas, prevenindo impactos negativos no funcionamento do serviço.	Desenvolve tarefas ou projetos, tomando decisões de acordo com as diretrizes e políticas estabelecidas.	Apresenta processos e procedimentos para identificar soluções para problemas, de forma proativa.
4	Assume a responsabilidade por tomar iniciativas e resolver os problemas rapidamente, prevenindo problemas futuros.	Coordena equipas com autonomia, identificando e agindo proativamente em relação a oportunidades de melhoria.	Valoriza e recompensa as ações proativas nas equipas que coordena, garantindo os recursos necessários, tais como informações, ferramentas e formação adequada.

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Prontidão	Autonomia	Facilitação
	Comportamentos		
5	Age de forma rápida e decisiva em situações de crise ou perante circunstâncias inesperadas, ajustando a estratégia e assegurando a continuidade e eficiência das atividades.	Define e implementa atividades e procedimentos que visam o desenvolvimento da autonomia dos colaboradores.	Cria uma cultura de incentivo à assunção de desafios e à exploração de novos métodos e técnicas, para alcançar os objetivos.

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

### Competência transversal funcional

#### Negociação e influência

Área de enquadramento da competência: Pessoas.

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

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

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

### Competência transversal funcional

#### Organização, planeamento e gestão de projetos

Área de enquadramento da competência: Desempenho.

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

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

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

### Competência transversal funcional

#### Orientação para a inclusão

Área de enquadramento da competência: Pessoas.

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

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

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

### Competência transversal funcional

#### Orientação para a participação

Área de enquadramento da competência: Pessoas.

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

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Envolvimento	Interação	Valorização dos contributos
	Comportamentos		
1	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.
2	Incentiva os cidadãos e os colegas a partilharem o seu <i>feedback</i> sobre os serviços que presta.	Disponibiliza informações, de forma acessível e fácil de entender, aos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores.	Integra as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos e dos colegas no desenvolvimento das atividades.

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Envolvimento	Interação	Valorização dos contributos
	Comportamentos		
3	Implementa iniciativas para o envolvimento dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores no âmbito das suas atividades.	Identifica proativamente obstáculos à participação dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores, e propõe soluções em conformidade.	Propõe alterações nas atividades tendo em conta as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores.
4	Gere iniciativas para promover o envolvimento de cidadãos, agentes económicos e trabalhadores nas tomadas de decisão inerentes às atividades que coordena.	Identifica canais de comunicação para interagir com os cidadãos, agentes económicos e trabalhadores no âmbito das atividades que coordena.	Implementa alterações nas atividades que coordena, tendo em conta as preocupações, sugestões e questões dos cidadãos, dos agentes económicos e dos trabalhadores.
5	Impulsiona formas de gestão participativa, envolvendo os cidadãos, agentes económicos e trabalhadores, e contribuindo para o reforço da confiança na AP.	Cria espaços de diálogo e consolida canais de comunicação que promovem a cogeração de novas soluções que potenciam o bem comum.	Demonstra que as opiniões e contribuições dos cidadãos, agentes económicos e trabalhadores são valorizadas e consideradas nas tomadas de decisão com impacto na comunidade.

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

### Competência transversal funcional

#### Orientação para a segurança

Área de enquadramento da competência: Desempenho.

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

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Regras e procedimentos	Mitigação de riscos	Priorização da segurança
	Comportamentos		
1	Cumprir as instruções relativas às regras de segurança na utilização dos equipamentos e na manutenção da confidencialidade das informações.	Segue procedimentos padrão para mitigar riscos através de uma abordagem atenta e conscienciosa.	Zela pelo bom estado de conservação de materiais e equipamentos, e comunica as avarias e desconformidades.
2	Verifica a conformidade dos procedimentos de segurança e de confidencialidade, cumprindo os regulamentos específicos inerentes ao desempenho da sua função.	Emprega sistemas de controlo e de verificação para identificar e garantir a sua segurança e a dos outros, e a confidencialidade da informação, comunicando superiormente as anomalias.	Emprega sistemas de verificação dos equipamentos e procedimentos de segurança, reportando as insuficiências detetadas.
3	Contribui para a revisão, 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.
4	Desenha estratégias que promovam a adesão ao cumprimento consistente de regulamentos e procedimentos de segurança e de confidencialidade nas áreas que coordena.	Implementa estratégias de mitigação de riscos, assegurando um clima de segurança e de respeito pela confidencialidade.	Garante a priorização dos protocolos de segurança e confidencialidade, de forma consistente e ajustada nos processos que coordena.

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Regras e procedimentos	Mitigação de riscos	Priorização da segurança
	Comportamentos		
5	Promove uma cultura de segurança proativa, incentivando a melhoria contínua de processos e procedimentos.	Concebe estratégias que permitem a criação de um ambiente organizacional de aprendizagem contínua, considerando o estado da arte em matéria de mitigação de riscos.	Colabora com outros organismos da Administração Pública, autoridades reguladoras e entidades externas para garantir as melhores práticas de segurança de pessoas, bens e meio ambiente.

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

### Competência transversal funcional

#### Tomada de decisão

Área de enquadramento da competência: Desempenho.

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

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

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

### Competência transversal funcional

#### Inteligência emocional

Área de enquadramento da competência: Desenvolvimento.

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

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

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

### Competência transversal funcional

#### Coordenação de equipas

Área de enquadramento da competência: Pessoas.

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

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Planeamento do trabalho da equipa	Orientação e motivação da equipa	Acompanhamento da equipa
	Comportamentos		
1			
2			
3	Informa a equipa sobre as tarefas a desenvolver e sobre o seu enquadramento nos objetivos da unidade orgânica.	Mantém uma comunicação regular com a equipa, destacando as conquistas e o trabalho bem feito.	Identifica os recursos necessários para a realização dos trabalhos da equipa e desencadeia os mecanismos previstos para a sua disponibilização.

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Planeamento do trabalho da equipa	Orientação e motivação da equipa	Acompanhamento da equipa
	Comportamentos		
4	Distribui tarefas, tendo em conta as necessidades do serviço e a disponibilidade e as competências dos elementos da equipa.	Proporciona à equipa um rumo claro e motiva para que as metas sejam alcançadas.	Monitoriza a execução dos trabalhos, fazendo os ajustes necessários à otimização dos resultados e ao cumprimento dos prazos.
5	Antecipa possíveis dificuldades para a realização do trabalho e a conclusão dos projetos, envolvendo a equipa na procura de soluções para mitigar os riscos.	Direciona os esforços de equipas de constituição diversificada/interdisciplinares em torno de um objetivo comum.	Acompanha e avalia o impacto do trabalho realizado na equipa, na Organização e nas outras partes envolvidas, para introduzir ajustamentos e melhorias com o contributo de todos os interessados.

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

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

### Competência específica de cargos dirigentes

#### Gestão e direção da organização

Área de enquadramento da competência: Desenvolvimento.

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

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

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

### Competência específica de cargos dirigentes

#### Liderança

Área de enquadramento da competência: Pessoas.

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

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

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

### Competência específica de cargos dirigentes

#### Representação institucional

Área de enquadramento da competência: Desempenho.

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

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Representação do serviço ou Organização	Conhecimento	Imagem institucional
	Comportamentos		
1	Participa em reuniões, eventos ou grupos de trabalho de forma alinhada com a missão, objetivos estratégicos e metas da(s) unidade(s) orgânica(s) que representa.	Identifica e caracteriza com rigor os conhecimentos relevantes sobre os temas relacionados com o seu âmbito de atuação.	Adota comportamentos de respeito pelas normas de conduta, em consonância com os diversos contextos em que atua.

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Representação do serviço ou Organização	Conhecimento	Imagem institucional
	Comportamentos		
2	Veicula informação alinhada com a missão, objetivos estratégicos e metas da(s) unidade(s) orgânica(s) que representa.	Utiliza com propriedade os conhecimentos que detém, para atingir objetivos concretos nas reuniões e grupos de trabalho em que participa.	Honra os compromissos e assume a responsabilidade associada, reforçando a confiança dos outros, em si e na Organização que representa.
3	Estabelece acordos que contribuam para os interesses e as prioridades comuns entre a(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que representa e as outras partes envolvidas.	Gere eficazmente o conhecimento, utilizando os meios apropriados para a sua compilação e disseminação eficaz na Organização e junto das outras partes.	Prioriza e defende ativamente os interesses da Organização que representa sustentando-se em informação credível e argumentação consistente e com impacto positivo na imagem institucional.
4	Assegura que as resoluções tomadas em grupos de trabalho, reuniões ou eventos estão alinhadas com a missão, objetivos estratégicos e metas da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera.	Demonstra um domínio aprofundado dos temas, interdependências e tendências de evolução no ecossistema em que se insere, sendo visto/a como uma referência na sua área.	Lidera a criação e implementação de uma estratégia de gestão da imagem da Organização, inspiradora de confiança e em linha com os valores e com a visão estratégica definidos.

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

### Competência específica de cargos dirigentes

#### Visão estratégica

Área de enquadramento da competência: Desenvolvimento.

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

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Pensamento estratégico	Planeamento estratégico	Prossecação da estratégia
	Comportamentos		
1	Identifica um conjunto diverso de assuntos relacionados com o seu âmbito de atuação, reconhecendo problemas e oportunidades com impacto no sucesso da(s) sua(s) unidade(s) orgânica(s).	Mantém-se informado sobre as orientações estratégicas da Organização, alinhando os objetivos da(s) unidade(s) orgânica(s) com as referidas orientações.	Alinha os objetivos dos trabalhadores com a estratégia organizacional e põe em evidência o contributo de cada um na respetiva concretização.
2	Demonstra uma perspetiva abrangente dos assuntos relacionados com o seu âmbito de atuação, identificando problemas e oportunidades com impacto no sucesso atual e na sustentabilidade futura.	Define estratégias para maximizar os resultados a curto e médio prazo da(s) unidade(s) orgânica(s) que gere, alinhadas com a missão e a visão da Organização, consultando as partes interessadas e tendo em conta os problemas e as oportunidades identificadas.	Comunica às equipas as linhas orientadoras estratégicas, assegurando o alinhamento na(s) unidade(s) orgânica(s) que gere, e identifica as conexões, redes relacionais e parcerias que possam ter um papel facilitador na sua concretização.

Níveis de exigência dos comportamentos	Componentes da competência		
	Pensamento estratégico	Planeamento estratégico	Prossecução da estratégia
	Comportamentos		
3	Apresenta uma perspetiva abrangente e integrada dos assuntos relacionados com a Organização, mostrando compreendê-la como um todo, e identificando problemas e oportunidades com impacto no sucesso e na sustentabilidade futura da Organização.	Desenvolve estratégias de forma participativa e com base em evidências, para maximizar os resultados a curto, médio e longo prazo da Organização, tendo em conta necessidades, desafios e oportunidades identificadas.	Avalia e controla a execução dos planos estratégicos a implementar para concretizar os objetivos, adotando os instrumentos necessários para o efeito, potenciando a transformação digital e reforçando o alinhamento com a visão e a estratégia da Organização e do Governo.
4	Articula uma visão prospetiva global e coerente, integrando de forma abrangente o contexto interno e externo da Organização, incluindo tendências e contingências futuras, e antecipando ameaças e oportunidades com impacto no sucesso e na sustentabilidade futura do ecossistema.	Desenvolve estratégias para maximizar os resultados a curto, médio e longo prazo da Administração Pública, tendo em conta as estratégias do Governo, a participação das partes interessadas, as redes nacionais e internacionais em que se insere, assim como as tendências e as contingências futuras.	Cria estratégias e iniciativas para divulgar a visão, objetivos e estratégias da Organização interna e externamente e para promover o alinhamento com os mesmos e com as estratégias do Governo nos vários níveis da Organização.

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

118122521