



PLANO DE TRABALHO  
**COLABORATIVO**  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**GUIA DE COMPETÊNCIAS-CHAVE  
PARA ATENDER COM QUALIDADE**

LISBOA, MARÇO DE 2021

## ÍNDICE

1. EQUIPA DE PROJETO .....	3
AGRADECIMENTOS.....	5
2. APRESENTAÇÃO DO PROJETO .....	7
3. ENQUADRAMENTO .....	8
4. REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS CHAVE DO ATENDIMENTO .....	10
4.1. O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL .....	10
4.2. PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO REFERENCIAL .....	11
4.3. O REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS-CHAVE DO ATENDIMENTO .....	13
4.3.1. As áreas de competências-chave .....	13
4.3.2. Modelo e estrutura do referencial .....	14
5. AUTOAVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS CHAVE PELOS PROFISSIONAIS DE ATENDIMENTO.....	22
6. CONCLUSÕES.....	23

## 1. EQUIPA DE PROJETO

### **Ana Sofia Mota**

*Diretora*

Centro de Competências Digitais da Administração Pública

Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA, I.P.)

### **Ana Maria Sommer**

*Conservadora*

*Diretora do Registo Nacional de Pessoas Coletivas*

Instituto dos Registos e Notariado, I.P. (IRN, I.P.)

### **Carina Américo**

*Chefe de Equipa*

*Competências e Formação*

Direção de Plataformas e Competências Digitais

Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA, I.P.)

### **Isabel Tadeu**

*Chefe de Divisão*

*Relações Públicas e Apoio ao Conselho de Ministros*

Secretaria-Geral da Presidência de Conselho de Ministros (SGPCM)



**Joaquim Mourato**

Professor Coordenador

*Escola Superior de Tecnologia e Gestão*

*Instituto Politécnico de Portalegre*

**Maria José Freire**

*Diretora de Núcleo*

Núcleo de Gestão do Cliente

Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS, I.P.)

**Vanda Mota**

*Coordenadora*

Unidade de Apoio, Planeamento Estratégico e Relações Internacionais

Instituto dos Registos e Notariado, I.P. (IRN, I.P.)

## **AGRADECIMENTOS**

A Equipa de Projeto agradece aos seguintes Profissionais de Atendimento, pelo teste efetuado ao Questionário de Autoavaliação de Competências e por todas as propostas e sugestões de melhoria.

### **Profissionais de Atendimento da Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA, I.P.)**

*Anabela Matos, Loja de Cidadão de Esmoriz*

*Dina Branco, Loja de Cidadão de Braga*

*Cristina Carvalho, Centro de Contacto*

*Cláudia Pino, Loja de Cidadão de Aveiro*

*Maria Aldina Correia, Loja de Cidadão de Viseu*

*Miguel Brito, Loja de Cidadão de Tavira*

*Miguel Oliveira, Loja de Cidadão de Braga*

*Vanda Pereira, Centro de Contacto*

### **Profissionais de Atendimento do Instituto dos Registos e Notariado, I.P. (IRN, I.P.)**

*Augusto Joaquim Pires, Espaço Registos Lisboa Benfica*

*Estela Cristina dos Reis Afonso Rossas, Espaço Registos Lisboa EXPO*

*Hermínia Lopes, Registo Nacional de Pessoas Coletivas*

*Mário Ortet de Barros, Registo Nacional de Pessoas Coletivas*

*Maria Teresa Henriques, Departamento Identificação Civil*

*Mafalda Antunes, Departamento de Identificação Civil*

*Teresa Maria Almendra Pinheiro Lacerda, Espaço Registos Lisboa EXPO*

*Susana Ferreira, Registo Nacional de Pessoas Coletivas*

**Profissionais de Atendimento do  
Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS, I.P.)**

*Luísa Fonseca, Serviço de atendimento de Valongo*

*Cristina Costa, Linha Segurança Social*

*Nuno Preto, Equipa da Qualidade*

**Profissionais de Atendimento do  
Instituto Politécnico de Portalegre**

*Ana Ventura, Serviços Académicos*

*António Ventura, Tesoureiro dos Serviços de Ação Social*

*Isabel Mourato, Gabinete de Avaliação da Qualidade*

**Profissionais de Atendimento da  
Secretaria-Geral da Presidência de Conselho de Ministros (SGPCM)**

*Maria João Lopes, Divisão de Relações Públicas e Apoio ao Conselho de Ministros*

*Marinela Gil, Divisão de Relações Públicas e Apoio ao Conselho de Ministros*

*Paulo Silva, Divisão de Relações Públicas e Apoio ao Conselho de Ministros*

## 2. APRESENTAÇÃO DO PROJETO

O presente projeto está integrado no terceiro Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública, um modelo de trabalho sinérgico e com resultados rápidos que foi iniciado com um primeiro Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública elaborado no âmbito do Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março, da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, que “define orientações para os serviços públicos em cumprimento do Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, em execução da declaração do estado de emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março”.

Este terceiro Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública é constituído por três áreas de trabalho nucleares:

1. Simplificação administrativa
2. Inovação na oferta de serviço público
3. Comunicação para acelerar a mudança cultural

Para a área 2, relativa à Inovação na oferta de serviço público, foram definidos os seguintes objetivos:

- Repensar os modelos de atendimento num momento em que existem restrições ao atendimento presencial;
- Garantir não só a continuidade, mas reforçar a qualidade do atendimento através de outros canais;
- Identificar as mudanças rápidas que devemos introduzir e de que modo;
- Identificar as repercussões que as alterações na oferta de serviços ao utente têm na organização do trabalho e dos processos em *backoffice*;
- Perceber como podemos tirar partido do digital mais rapidamente.

Com a elaboração deste guia e como resultado de um trabalho sinérgico, colaborativo, e de partilha de conhecimento e de experiências das entidades envolvidas na sua execução, pretende-se, junto dos trabalhadores das entidades da Administração Pública que asseguram atendimento ao público ou que necessitem de o realizar, auxiliar na identificação das competências chave que devem deter para realizar um atendimento com qualidade. O guia inclui ainda uma ferramenta de autoavaliação que permitirá apoiar a identificar as necessidades de capacitação que os profissionais de atendimento possam necessitar.

### 3. ENQUADRAMENTO

Um Estado moderno só existe se fizer parte desta nossa sociedade em constante mutação e evolução.

A globalização, a transformação digital na Administração Pública e a valorização crescente do conhecimento, têm permitido ao Estado garantir a interoperabilidade entre sistemas, transformar processos operacionais e disponibilizar e gerir novos modelos de funcionamento e de atendimento ao público pelos diversos canais disponíveis, que têm possibilitado aos cidadãos e empresas interagir com o Estado de forma inovadora e eficiente.

Paralelamente, e porque este contexto tem também exigido a crescente adaptação das organizações e, especialmente dos respetivos recursos humanos, é preciso estimular o esforço de autoavaliação das competências de cada trabalhador e de atualização e qualificação contínuas, reconhecidas como essenciais quer ao aumento da respetiva motivação, quer ao desejável incremento da qualidade do atendimento e dos níveis de satisfação e confiança daqueles que procuram os serviços públicos.

Neste enquadramento de novas formas de relacionamento com os utentes e de uma comunicação mais eficaz, e como resultado de um trabalho sinérgico, colaborativo, e de partilha de conhecimento e de experiências das entidades envolvidas no estudo de perfis de competências e de percursos de aprendizagem, a disponibilização deste Guia visa apoiar os trabalhadores que asseguram atendimento ao público na identificação das competências pessoais, técnicas e as relativas ao respetivo local de trabalho, que cada um deve deter para contribuir para um bom, cooperante, e organizado ambiente de trabalho, e para um atendimento com mais qualidade, mais “inclusivo”, capaz de melhor gerir potenciais conflitos e de assegurar a interação adequada com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, e mais adequado às necessidades e expectativas dos cidadãos.

Pretende-se contribuir para que às organizações e aos trabalhadores sejam fornecidas ferramentas capazes de garantir a identificação facilitada das competências que os trabalhadores responsáveis pelo atendimento ao público devem reunir para aumentar o desempenho organizacional e individual de cada um deles, e a agilização e a simplificação do trabalho e do atendimento, levando a ganhos de eficiência e eficácia.

Este Guia inclui também um questionário de autoavaliação que pretende apoiar a identificação das respetivas necessidades de capacitação individual e orientar a



organização e o trabalhador para as melhores e mais adaptadas soluções de qualificação pedagógica.

O objetivo é que cada trabalhador perceba, identifique e, quando necessário, se qualifique, para que os denominados “saber-ser”, “saber-saber” e o “saber-fazer”, alcancem a sua expressão máxima, concentrando o conhecimento, as habilidades e as atitudes consideradas essenciais à excelência do atendimento na Administração Pública.

A medição da evolução do comportamento individual e nos níveis de qualificação dos trabalhadores e do grau de satisfação dos cidadãos ao longo do tempo, é determinante para a avaliação e melhoria contínua desta e de outras ferramentas e políticas neste âmbito, revelando-se a sua disponibilização um desafio para o futuro.

A necessidade permanente de atualização nesta área é dinâmica e, por isso, permanecerá para além da concretização deste programa, pelo que a criação de um Guia que possa ser armazenado em repositório digital e o aumento da colaboração inter-organizacional, neste e noutros temas comuns, constituem igualmente objetivos desta iniciativa.

## 4. REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS CHAVE DO ATENDIMENTO

Reconhecer e validar as competências chave dos trabalhadores, e, em concreto, dos profissionais de atendimento, é um processo que decorre essencialmente de estratégias de formação, mas também da aprendizagem ao longo da vida, no contexto de trabalho ou até fora deste. Com efeito, não se trata apenas de traduzir conhecimentos e saberes mais ou menos formalizados ao longo de uma determinada trajetória instrucional ou de formação formal, mas, também, a partir das trajetórias de vida dos indivíduos que contribuem para o crescimento do seu conhecimento e para a sua adaptação contínua às diferentes situações dos seus percursos e contextos.

Neste sentido, é de particular relevância a definição clara de dois conceitos: o de competência e o de competências-chave. Neste guia, entende-se competência como uma “combinação de capacidades, conhecimentos, aptidões e atitudes apropriadas a situações específicas, requerendo também ‘a disposição para’ e ‘o saber como’ aprender” (Comissão Europeia, 2004b). Continuando esta definição, mas de modo mais concreto e circunscrito, a definição de competências-chave é a de “um conjunto articulado, transferível e multifuncional de conhecimentos, capacidades e atitudes indispensáveis à realização e desenvolvimento individuais, à inclusão social e ao emprego” (Comissão Europeia, 2004b). Estas podem ser adquiridas tanto em percursos formais obrigatórios ou opcionais, como podem constituir-se em fundamentos para novas aprendizagens e processos de aquisição de competências, em contextos formais e/ou informais.

### 4.1. O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL

A construção do presente referencial de competências-chave do atendimento teve como ponto de partida a análise de um modelo desenvolvido e utilizado por um dos parceiros do projeto, o qual foi avaliado detalhadamente pelas várias entidades parceiras participantes, fruto da sua larga experiência em atendimento e da sua aposta contínua do desenvolvimento de competências dos seus profissionais que atendem o público, nos mais diversos canais de relacionamento. É de referir ainda que a conceção do próprio questionário de autoavaliação de competências-chave no atendimento, concebido na sequência deste referencial e referido no ponto 5 deste guia, bem como o seu teste por diversos atendedores da Administração Pública, contribui também para diversos ajustamentos e melhorias do próprio referencial.

Espera-se que o referencial de competências-chave do atendimento que aqui se apresenta constitua um instrumento prático, orientador e inspirador para todos os profissionais da área, mas também um contributo para a inovação e melhoria do próprio atendimento em toda a Administração Pública e uma referência no campo da formação e desenvolvimento de competências e capacidades dos profissionais de atendimento.

Tal como o próprio atendimento e as necessidades e expectativas dos cidadãos e clientes são diferentes e evoluem com o tempo, este referencial pode e deve ser melhorado e adaptado pelas entidades que o possam vir a utilizar, atualmente e no futuro, para uma melhor resposta a uma sociedade em constante mutação e evolução.

## 4.2. PRINCÍPIOS ORIENTADORES DO REFERENCIAL

Apresentam-se, de seguida, os princípios que estiveram na base da construção deste referencial de competências-chave do atendimento e que ajudaram também na sua validação.

### 1. *Adequação e Relevância*

Partindo do princípio que o individuo adulto adquire as competências através da formação formal mas também é “construtor do próprio conhecimento em interação com a experiência, revelando maior interesse na aprendizagem a partir das suas situações de vida e que necessita de condições facilitadoras de uma auto direção do seu processo formativo, através de uma participação ativa na procura de conhecimento junto de outros adultos, diferentes de si”, é essencial que a sua aprendizagem seja uma escolha voluntária, sempre adaptada às suas características cognitivas e necessidades, que o leve a responsabilizar-se pela condução do seu próprio desenvolvimento, em termos de planear, selecionar, ensaiar, arriscar, cometer erros, retificar, avaliar” (Referencial de Competências-Chave para a Educação e Formação de Adultos, 2006).

Neste contexto, este referencial de competências-chave do atendimento deve ser entendido pelas entidades que prestam atendimento ao público e pelos seus profissionais como um quadro de referência a ajustar e adequar a cada tipo de entidade/serviços e a cada profissional no seu contexto profissional e de vida. Um documento que pretende orientar e organizar as competências e aprendizagens, consoante o que é importante para aquele individuo e para o seu contexto, facilitando os próprios processos de reconhecimento, validação e formação. Só assim se tornará,

com é pretendido com qualquer referencial de competências, um instrumento relevante e significativo para a mudança pessoal, social e profissional do indivíduo.

## 2. *Abertura e Flexibilidade*

Enquanto instrumento estruturador e orientador, um referencial de competências deve ser suficientemente aberto para permitir a sua adaptabilidade às diversidades das situações e dos grupos sociais e profissionais, em vez de serem estes a se adaptarem ao quadro proposto. Para tal, o mesmo foi construído com a premissa que pode e deve ser utilizado apenas como orientador, devendo ser reconstruído ou melhorado em resposta às necessidades específicas dos profissionais de um determinado contexto.

Por outro lado, o referencial deve ser também flexível, de modo a permitir uma conjugação diferente de competências e formações, à medida das situações, tendo em consideração os próprios perfis dos profissionais, neste caso do atendimento, e dos seus ritmos e processos individuais de aprendizagem.

## 3. *Articulação e Complexidade*

O referencial construído está organizado em 3 áreas articuladas entre si, para garantir a necessária transversalidade, coerência e integração. Neste sentido, construiu-se uma matriz com três eixos articulados, em que uma área de competências alimenta e enriquece as outras duas, fazendo todas estas 3 áreas parte da resolução dos desafios do atendimento ao público, cada vez mais complexo.

A matriz desenvolvida tem ainda em consideração as competências base dos trabalhadores da Administração Pública, incorporadas no Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), para um correto desenvolvimento de competências dos profissionais rumo ao próprio modelo de avaliação de desempenho. Em complemento, foram também considerados os princípios do Código de Ética da Administração Pública, como sejam o princípio do serviço público, o princípio da integridade, o princípio da justiça e imparcialidade, o princípio da igualdade, o princípio da proporcionalidade, o princípio da colaboração e da boa fé, o princípio da informação e da qualidade, o princípio da lealdade, o princípio da integridade e o princípio da competência e responsabilidade.

### 4.3. O REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS-CHAVE DO ATENDIMENTO

O presente referencial de competências-chave do atendimento tem, como já referido, o objetivo principal de ser um documento orientador para as entidades que prestam atendimento ao público e para os seus profissionais de atendimento, qualquer que seja o tipo ou tipos de atendimento que promovem.

Mas, para além de se pretender que seja um quadro orientador e estruturador de competências-chave que o atendedor deve deter ou desenvolver através de formação formal e não formal e através das suas experiências profissionais e de vida, pretende-se que seja também um dispositivo para o desenho de percursos de aprendizagem assentes em competências-chave. Em complemento, pode ser ainda um guia para a formação de formadores da área do atendimento, fornecendo pistas para as competências e capacidades a desenvolver junto dos seus formandos e pistas para os indicadores/metapas de desempenho que devem incluir nos seus conteúdos pedagógicos e nas suas metodologias de formação.

#### 4.3.1. AS ÁREAS DE COMPETÊNCIAS-CHAVE

O referencial construído assenta nas seguintes três áreas de competências-chaves:

##### 1. *Competências Técnicas*

Nesta área pretende-se evidenciar e reconhecer as competências do saber-saber, ou seja, os conhecimentos específicos que os atenedores devem ter para o bom exercício da sua função e para conseguirem responder aos vários desafios gerais do atendimento, qualquer que seja o tipo de atendimento que exercem, assim como às necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes.

##### 2. *Competências Pessoais*

Esta área pretende trabalhar e evidenciar as competências do saber-ser, consubstanciadas nas atitudes dos profissionais de atendimento, como sejam a iniciativa e autonomia, a integridade e ética, o profissionalismo e assertividade, a sensibilidade e consciência cultural, a tolerância à pressão e contrariedades, entre outras.

### 3. Competências no Local de Trabalho

Esta área pretende evidenciar e validar as competências do saber-fazer, reveladas pelas habilidades dos profissionais no local de trabalho, relacionadas com as capacidades de planeamento, organização e gestão, trabalho em equipa e cooperação, orientação para resultados, comunicação, entre outras.

#### 4.3.2. MODELO E ESTRUTURA DO REFERENCIAL

Na sequência das considerações anteriores, foi construída a matriz infra para representar graficamente o referencial de competências-chave do atendimento, baseada na articulação das três áreas de competências, todas consideradas necessárias ao bom desempenho dos atendedores e à adequação da formação e desenvolvimento das capacidades dos referidos profissionais.



Estas três áreas de competências – competências técnicas, competências pessoais e competências no local de trabalho – constituem o modelo conceptual do referencial de competências-chave do atendimento, estruturando-o, dando-lhe coerência e integrando-lhe conteúdos substantivos, que depois são detalhados através dos comportamentos e indicadores de desempenho que ajudam na concretização das referidas competências.

Apresentamos de seguida, os referidos comportamentos e indicadores de desempenho para cada uma das principais competências de cada área de competência-chave.

No caso da área das Competências Técnicas, dividimos o referencial em 5 grandes competências-base: (1) Conhecimentos e Experiência, (2) Orientação para o Serviço Público, (3) Análise da Informação e Sentido Crítico, (4) Otimização de Recursos, (5) Segurança da Informação e Proteção de Dados.

**COMPETÊNCIAS TÉCNICAS**  
COMPORTAMENTOS E INDICADORES DE DESEMPENHO

<b>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA</b>	<p><b>Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e atividades.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica, adequadamente, conhecimentos práticos e profissionais necessários às exigências do posto de trabalho;</li> <li>• Emprega métodos e técnicas de atendimento adequados a cada situação e aos diferentes perfis de cidadãos. Identifica e utiliza os materiais, instrumentos e equipamentos apropriados aos diversos procedimentos da sua atividade;</li> <li>• Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do atendimento e do(s) serviço(s) que presta.</li> </ul>
------------------------------------	---

<b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO</b>	<b>Capacidade para exercer a sua atividade, respeitando os valores e normas gerais do serviço público e do setor concreto em que trabalha, prestando um serviço de qualidade.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume os valores e regras do serviço, atuando com brio profissional e encontrando soluções para a prestação do melhor serviço público;</li> <li>• Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações e expectativas sempre que possível;</li> <li>• No desempenho das suas atividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos, utilizando as várias técnicas no âmbito da negociação, gestão de conflitos, inteligência emocional;</li> <li>• Respeita critérios de honestidade, integridade e igualdade, assumindo a responsabilidade dos seus atos e do trabalho técnico desenvolvido.</li> </ul>

<b>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO</b>	<b>Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados, relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização das suas tarefas e atividades ou como suporte à tomada de decisão;</li> <li>• Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil;</li> <li>• Recolhe e compara dados de diferentes fontes, identificando a informação relevante para a sua atividade;</li> <li>• Analisa, interpreta e avalia a credibilidade das fontes de dados, informações e conteúdos digitais.</li> </ul>

<b>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS</b>	<b>Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho, digitais e outros, de forma correta e adequada, promovendo a redução de desperdícios e de custos de funcionamento;</li> <li>• Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade;</li> <li>• Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços;</li> <li>• Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e de gastos supérfluos.</li> </ul>

<b>SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO DE DADOS</b>	<b>Capacidade para implementar regras de segurança e de tratamento de dados, assegurando a preservação da informação da organização e proteção dos dados dos cidadãos.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem presente as regras legais de proteção de dados pessoais;</li> <li>• Compreende o valor da informação constante das bases de dados e dos critérios de confidencialidade, integridade e autenticidade;</li> <li>• Implementa regras de segurança quer na guarda de documentos quer na utilização de passwords;</li> <li>• Não divulga a terceiros a informação a que acede no exercício da sua atividade profissional.</li> </ul>

No que diz respeito à área das Competências Pessoais, dividimos o referencial em 4 grandes competências-base: (1) Responsabilidade e Compromisso com o Serviço, (2) Iniciativa e Autonomia, (3) Relacionamento Interpessoal, (4) Adaptação, Melhoria Contínua e Tolerância à Pressão e Contrariedades.

**COMPETÊNCIAS PESSOAIS**  
COMPORTAMENTOS E INDICADORES DE DESEMPENHO

<b>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO</b>	<b>Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade e da sua atitude para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e disponível.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreende a importância da sua função e da sua atitude para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas com assertividade;</li> <li>• Responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais;</li> <li>• É cumpridor das regras e executa a sua atividade com profissionalismo;</li> <li>• Trata a informação a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.</li> </ul>

<b>INICIATIVA E AUTONOMIA</b>	<b>Capacidade de atuar de modo independente e proativo no seu dia a dia profissional, de tomar iniciativas face a problemas e empenhar-se em solucioná-los.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais;</li> <li>• Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas;</li> <li>• Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade;</li> <li>• Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.</li> </ul>

<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>	<b>Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço;</li> <li>• Trabalha com pessoas com diferentes características;</li> <li>• Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros;</li> <li>• Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos socioprofissionais.</li> </ul>

<b>ADAPTAÇÃO, MELHORIA CONTÍNUA E TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES</b>	<b>Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente;</li> <li>• Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento pessoal e profissional;</li> <li>• Reconhece habitualmente os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria;</li> <li>• Perante situações difíceis mantém normalmente o controlo emocional e discernimento profissional e aceita as críticas e contrariedades.</li> </ul>

No caso da área das Competências no local de Trabalho, dividimos o referencial em 4 grandes competências-base: (1) Comunicação, (2) Trabalho de Equipa e Cooperação, (3) Organização e Método de Trabalho, (4) Realização e Orientação para Resultados.

**COMPETÊNCIAS NO LOCAL DE TRABALHO**  
COMPORTAMENTOS E INDICADORES DE DESEMPENHO

<p><b>COMUNICAÇÃO</b></p>	<p><b>Capacidade para transmitir informação com clareza e precisão e adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressa-se oralmente de forma clara e precisa, aplicando técnicas de empatia e escuta ativa;</li> <li>• Presta informações e esclarecimentos sobre as matérias do serviço, presencialmente ou através de outros meios de comunicação, com exatidão e objetividade;</li> <li>• Adapta a linguagem aos diversos tipos de interlocutores;</li> <li>• Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.</li> </ul>
<p><b>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO</b></p>	<p><b>Capacidade para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma ativa.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra-se bem em equipas de trabalho, dentro e fora do seu contexto habitual;</li> <li>• Tem habitualmente uma atitude colaborante nas equipas de trabalho em que participa, quer presencialmente quer através de ferramentas e tecnologias digitais;</li> <li>• Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar, quando solicitado;</li> <li>• Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.</li> </ul>
<p><b>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO</b></p>	<p><b>Capacidade para organizar as suas tarefas e atividades, definir prioridades e realizá-las de forma metódica.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica, previamente, as condições necessárias à realização das tarefas;</li> <li>• Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e atividades com vista ao cumprimento das metas e prazos, reconhecendo o que é prioritário e urgente, e realizando o trabalho de acordo com esses critérios;</li> <li>• Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza;</li> <li>• Conhece e respeita as regras e normas específicas da sua organização e do seu local de trabalho, incluindo as referentes às condições de higiene, segurança e saúde no trabalho.</li> </ul>

<p><b>REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</b></p>	<p><b>Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas, compromete-se com os objetivos e é perseverante na resolução dos problemas e dificuldades e no alcançar das metas;</li> <li>• Estabelece normalmente prioridades na sua ação, centrando-se nas atividades com maior valor para o serviço;</li> <li>• Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades;</li> <li>• Identifica o seu gap de competências, aos vários níveis (pessoal, técnico e digital), procura oportunidades de (auto)formação e de se manter atualizado, incluindo com a evolução digital, para melhor garantia dos resultados esperados.</li> </ul>
---	---

Este conjunto de comportamentos e indicadores de desempenho procuram, de uma forma simples e objetiva, orientar os atendedores para as ações a tomar e para a boa concretização dos seus objetivos e metas a alcançar no sentido do melhor desempenho da sua atividade, na satisfação das necessidades dos cidadãos/clientes e na resposta das expectativas dos mesmos e, ainda - muito importante - das suas próprias expectativas.

Propomos, assim, que todos os interessados consultem este referencial periodicamente e/ou sempre que o desejarem, pois permite recordar, a qualquer momento, as competências-chave do atendimento. Para tal, concebemos um documento apenas com este referencial, para facilitar a consulta e acesso ao mesmo, estando o mesmo disponível no link infra:

<https://url.gratis/LUxYv>

## 5. AUTOAVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS CHAVE PELOS PROFISSIONAIS DE ATENDIMENTO

A avaliação é uma componente indissociável do processo de gestão e melhoria contínua.

A avaliação pelo próprio trabalhador - “autoavaliação” - é essencial no sentido de refletir sobre o exercício da sua atividade, tornando-o mais significativo, no ambiente corporativo em que se insere.

Os profissionais do atendimento devem assumir, cada vez mais, a liderança na identificação e construção do seu plano de formação, de desenvolvimento profissional e pessoal.

Conceber e disponibilizar um instrumento capaz de identificar o grau de ajustamento face ao referencial de competências-chave do atendimento, constituiu, como já referimos, uma das componentes do trabalho desenvolvido.

A ferramenta de autoavaliação desenvolvida e agora disponibilizada - “questionário de autoavaliação” - pretende apoiar a identificação das necessidades de capacitação individual que os profissionais de atendimento possam necessitar e orientar/encaminhar o trabalhador para as áreas de formação adequadas a suplantar eventuais carências de desenvolvimento.

Assim, e em consequência da utilização do questionário de autoavaliação, o atendedor irá obter resultados quantitativos nas três dimensões de competências do referencial, bem como a indicação de caminhos a seguir e propostas a desenvolver, ajustadas aos resultados obtidos.

O instrumento de autoavaliação irá constituir, certamente, um apoio prático, de simples utilização e forte potencial de impacto na melhoria do desenvolvimento individual e organizacional do atendimento na Administração Pública, tornando-o cada vez mais coerente, consistente e orientado para a satisfação das necessidades e expectativas.

## 6. CONCLUSÕES

Concluído o processo colaborativo que nos trouxe a este Guia, podemos afirmar com toda a convicção que a Administração Pública é hoje mais forte e mais coesa, tendo a capacidade de criar as sinergias adequadas no sentido de poder servir o cidadão com qualidade, tendo como um dos seus principais valores a melhoria contínua dos serviços prestados.

A globalização, a acelerada adequação a novos meios de comunicação digital, os tempos de pandemia que trouxeram consigo novos desafios e novas exigências, mantiveram na linha da frente aqueles que fazendo atendimento, qualquer que seja a sua forma, são sempre os que estabelecem a ligação direta com os cidadãos.

Este Guia tem como principal objetivo ser uma ferramenta para aqueles que atendem poderem identificar as suas competências e os aspetos que possam necessitar de melhoria e serve igualmente os dirigentes, permitindo-lhes identificar as condicionantes que podem, dentro das suas organizações estar a influenciar a qualidade do atendimento.

Resta-nos desejar a todos e todas que possam encontrar neste Guia uma ajuda para o desempenho das suas funções para que possamos cada vez mais contribuir para uma Administração Pública eficaz e eficiente.



**Fim do Documento**