



Referencial de Competências para a Administração Pública Portuguesa (ReCAP)

Ficha Técnica

Coordenação

- Instituto Nacional de Administração, IP (INA, IP)
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

Equipa técnica

- Ana Ribas (DGAEP)
- Carina Calião (INA, IP)
- Cristina Pereira Nunes (INA, IP)
- Inês Nolasco (INA, IP)
- Rita Correia (DGAEP)
- Rui Dias (DGAEP)
- Ruth Osório (Especialista convidada)
- Vanina Marcelino (INA, IP)

Consultoria

SHL Portugal



Índice

• Introdução	4
1.1. Contexto	4
1.2. Âmbito	6
1.3. Princípios Orientadores	7
1.4. Aplicabilidade	8
2. Metodologia	9
3. Modelo Conceptual	10
3.1. Conceitos Fundamentais	11
3.1.1. Competência - Definição	11
3.1.2. Competência Comportamental - Definição e Tipologia	11
3.2. Estrutura do Referencial	12
3.2.1. Áreas de Enquadramento das Competências	12
3.2.2. Tipologia das Competências e Níveis de Exigência dos Comportamentos	13
3.2.3. Campos de Informação por Competência	19
4. Aplicação do Referencial aos Subsistemas de GRH	20
4.1. Recrutamento e Seleção	20
4.2. Formação e Desenvolvimento	21
4.3. Avaliação de Desempenho	22
5. Considerações Finais	23
Referencial de Competências Comportamentais	24
Anexo: Glossário	48

1. Introdução

1.1 Contexto

A evolução dos modelos de Gestão Pública tem um forte impacto no paradigma de gestão dos recursos humanos e, conseqüentemente, nas práticas a este associadas. A procura de soluções para as problemáticas de uma área crítica da gestão, como é a de Recursos Humanos, estimulou a identificação de fatores, elementos e práticas que diferenciam as organizações bem-sucedidas das demais.

Mais, a globalização, o desenvolvimento das sociedades de informação, a crescente competitividade de mercado e a cooperação internacional, suscitou a comparação interorganizacional, no sentido de avaliar o desempenho, em termos de eficácia e eficiência, das organizações.

A gestão por competências tem sido utilizada em vários países da OCDE, tendo demonstrado ser uma ferramenta eficaz de gestão de recursos humanos, em particular na definição de processos e políticas de recrutamento, seleção, de avaliação de desempenho, de formação e de desenvolvimento pessoal ou de reafectação de pessoas a funções.

Para que este paradigma organizacional seja efetivo, é necessário «dispor de instrumentos capazes de medir a eficácia, eficiência e qualidade da gestão pública, tendo em vista não só a melhoria do seu desempenho, mas também um propósito de prestação de contas e de transparência de atuação da Administração Pública (AP) perante os cidadãos» (Instrumentos de Gestão - Guia de Orientações Técnicas». Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços (CCAS)).

Neste cenário, a gestão por competências alinhada com as políticas e objetivos governamentais, contribui diretamente para a realização de metas estratégicas neste âmbito, e a apresentação de um referencial de competências para a Administração Pública (AP), em 2023, contribui para promover a adequação entre as exigências atuais do trabalho, em geral, e as exigências da AP, em particular.





A construção do Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP), de forma colaborativa entre o Instituto Nacional de Administração, IP (INA) e a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), tem por base o trabalho desenvolvido em 2018, pelo INA [\[1\]](#) e tem como principal objetivo conceber um quadro comum de competências de aplicação a toda a AP.

Este referencial procura ir ao encontro do Objetivo Temático 11 do Programa Operacional da Competitividade e Internacionalização da União Europeia, no âmbito do qual Portugal se comprometeu a desenvolver um Referencial de Competências (*Competency Framework*) para a Administração Pública.

O RECAP foi aprovado pela Portaria n.º 214/2024/1, de 20 de setembro.

[1] Referencial de Competências da Administração Pública Portuguesa (Proposta em desenvolvimento) e Referencial de Competências dos Dirigentes (Proposta em desenvolvimento), ambos de 29 de novembro de 2018; e Plano de Trabalho Colaborativo na Administração Pública – Projeto 2 - Roteiro para a Maturidade das Lideranças, de maio de 2021.

1.2 Âmbito

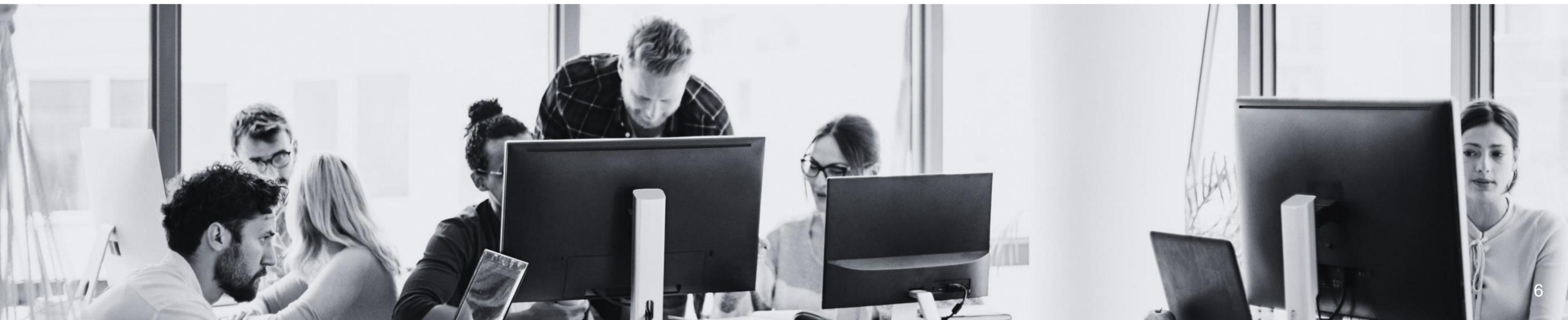
O ReCAP pretende ser um instrumento prático, orientador e inspirador para todos os profissionais da AP, aplicável a todas as carreiras e cargos de direção.

Construído segundo o *state of the art* das melhores práticas europeias a nível da gestão de competências na Administração Pública e das recomendações da OCDE e do Conselho Europeu para a gestão por competências na função pública, o ReCAP foi elaborado com recurso a uma linguagem simples e objetiva que espelha, com clareza, os comportamentos que conduzem a um desempenho bem-sucedido, facilitando os processos de autorregulação e autodesenvolvimento dos indivíduos e das organizações.

Assim, é instrumental quer para as organizações, já que lhes permite gerirem os seus recursos de modo objetivo, eficaz e eficiente, quer para os trabalhadores, já que os orienta para a forma de execução das suas atividades, de modo a terem sucesso, e lhes possibilita compreender como o seu trabalho concretiza a missão e os objetivos da entidade pública na qual exercem a sua função.

Neste sentido, permite um investimento direcionado para o compromisso entre as motivações pessoais e as tendências da Organização.

Disponibilizando uma linguagem única comum, o Referencial de Competências permite ainda o alinhamento da gestão de recursos humanos com a estratégia, a cultura e os valores da Organização.



1.3 Princípios Orientadores

Em complemento aos princípios éticos da Administração Pública (Constituição da República Portuguesa, Código do Procedimento Administrativo e Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas), a construção do presente referencial de competências teve na sua base os seguintes princípios orientadores:

- **Adequação e relevância:** as competências devem ser adequadas e relevantes para o contexto específico em que são aplicadas e às necessidades da AP;
- **Adaptação e flexibilidade:** o referencial deve ser aberto e flexível, permitindo adaptações de acordo com diferentes realidades e mudanças, quer ao nível do contexto, quer das necessidades da AP;
- **Articulação e exigência:** o referencial deve permitir uma articulação eficaz entre competências, graus de complexidade funcional e níveis de exigência dos comportamentos que demonstram as competências no contexto de trabalho.



1.4 Aplicabilidade

A utilização deste referencial de competências permite uma gestão de recursos humanos integrada, com especial relevo nos subsistemas de recrutamento e seleção, de formação e desenvolvimento e de avaliação do desempenho.

Neste sentido, o ReCAP pretende ser o conjunto, não esgotado, de competências elegíveis no âmbito da gestão de recursos humanos na Administração Pública Portuguesa, num contexto presente e prospetivo.

Com a identificação das competências, as unidades orgânicas ou entidades podem, designadamente: (a) selecionar as pessoas que asseguram essas competências, (b) avaliar o desempenho dos trabalhadores de forma mais objetiva e compensá-los em função do grau em que contribuem para o desempenho do organismo, e (c) conceber as ações de formação e desenvolvimento que fomentem essas competências.

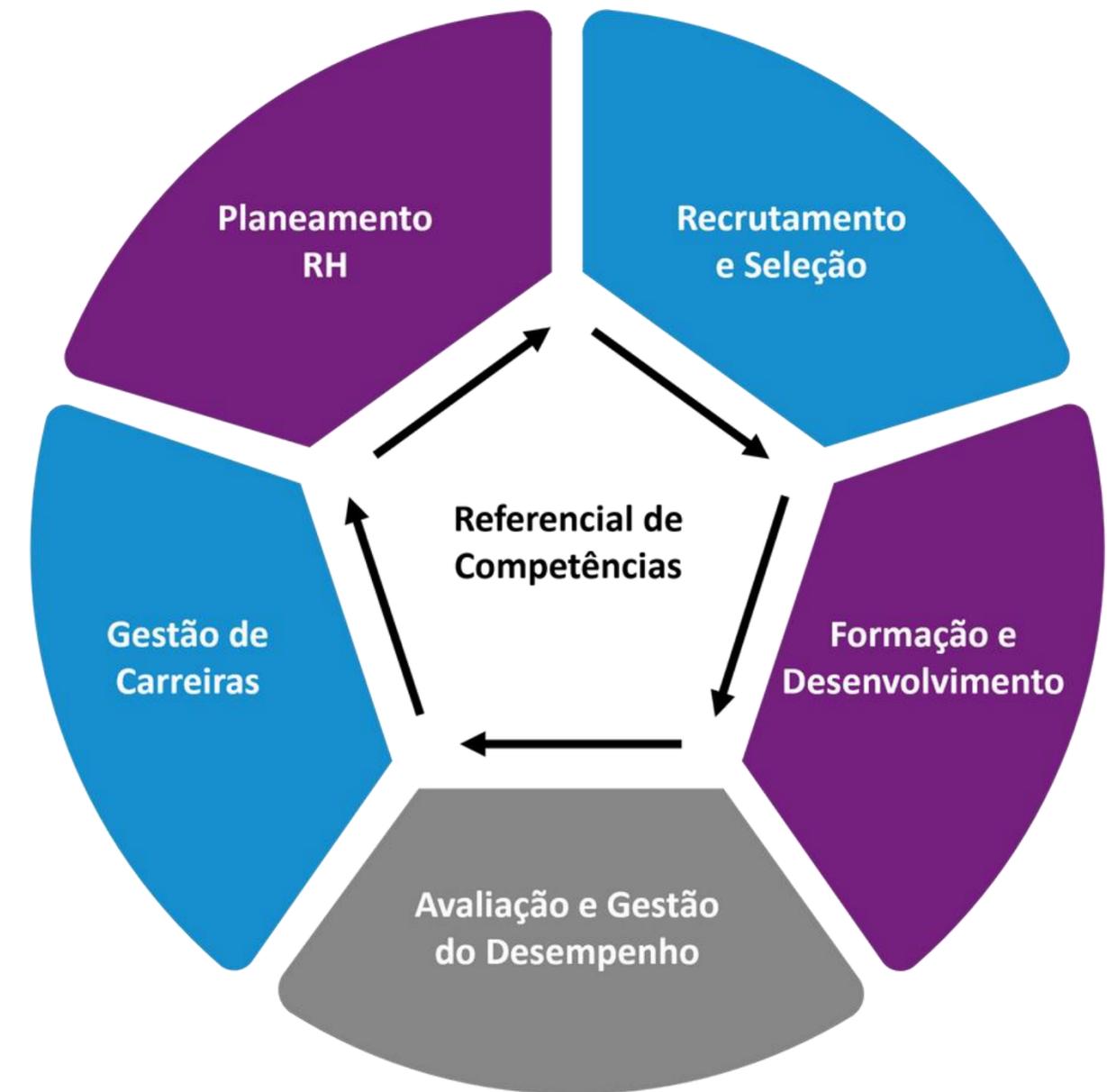


Fig. 1: O Sistema de Gestão Integrada de Recursos Humanos baseado em Competências

2. Metodologia

A construção do ReCAP, conforme referido no ponto 1.1, teve por base o trabalho desenvolvido anteriormente pelo INA, que se caracterizou pela exploração das melhores práticas, pela análise bibliográfica, pela participação alargada ao nível da AP (dirigentes superiores, dirigentes intermédios e trabalhadores), de peritos do Ensino Superior e da Administração Pública.

Caracterizou-se ainda pela metodologia iterativa, com revisão e validação contínuas após cada fase de participação. Com base nesta metodologia, desenhou-se o modelo conceptual, identificaram-se as competências nucleares e iniciou-se o trabalho de definição e operacionalização das competências.

Em 2023, este projeto foi retomado e concluído em parceria entre o INA e a DGAEP, tendo-se ainda realizado mais um *Workshop* colaborativo com o objetivo de promover uma reflexão crítica e estratégica e validar as competências comportamentais a integrar neste referencial comum.



Fig. 2: Metodologia seguida no desenvolvimento do ReCAP

3. Modelo Conceptual



A implementação de um novo modelo de gestão de recursos humanos (RH) baseado em competências é um poderoso meio para desenvolver uma política de RH integrada e estratégica, pois funciona como:

Alavanca para mudanças culturais, de reforma da Administração Pública

Mudança de paradigma, da burocracia tradicional para uma Administração moderna e flexível, com foco no futuro e no desenvolvimento das pessoas e das organizações, através de um conjunto de competências promotoras da adaptação e antecipação às rápidas mudanças.

Reforço do desenvolvimento dos RH da Administração Pública

Gestão centrada nas pessoas, perspectivadas como recurso chave da organização e fonte do seu sucesso.

Instrumento de integração a três níveis

- **Alinhamento vertical** com a estratégia organizacional, integrando, relacionando e promovendo a convergência dos comportamentos dos trabalhadores com a visão, a estratégia e missão da Organização.
- **Alinhamento transversal** a toda a organização, proporcionando uma linguagem comum e uma compreensão partilhada dos comportamentos necessários ao alcance dos objetivos organizacionais, garantindo consistência e identidade da AP e constituindo-se como um poderoso instrumento de comunicação.
- **Alinhamento horizontal** entre as diversas atividades do ciclo de GRH, do planeamento ao recrutamento, à formação e desenvolvimento e à avaliação do desempenho, usando todas o mesmo quadro conceptual que funciona como um denominador comum que confere consistência e integração.

Assim, o ReCAP é um instrumento estruturante da gestão por competências na AP, que detalha as competências comportamentais que são determinantes no desempenho individual e organizacional de sucesso.



3.1. Conceitos Fundamentais

Com este enquadramento e propósito, o modelo de gestão por competências em que o ReCAP assenta, baseia-se numa distinção clara entre competências comportamentais e competências técnicas.

O ReCAP integra as competências comportamentais.

Anexa-se um glossário com os conceitos e termos usados no referencial e desenvolve-se neste ponto o conceito de competência.

3.1.1. Competência - Definição

O conceito de competência subjacente ao referencial é o seguinte:

Mobilização de conhecimentos, capacidades e atitudes, que se evidencia em comportamentos observáveis, e que contribui para a persecução eficaz e eficiente dos objetivos organizacionais.

Assim, “competência” é um conceito holístico que pressupõe, mais do que um somatório estático de conhecimentos, capacidades e atitudes, a mobilização por cada trabalhador, em contexto, deste conjunto de recursos pessoais que se desenvolvem de forma interdependente.

3.1.2. Competência Comportamental - Definição e Tipologia

As competências comportamentais integram comportamentos da dimensão pessoal, inerentes à relação que o trabalhador estabelece consigo, com os outros, com a Organização e com a atividade ou tarefa, e que o titular de uma função deverá evidenciar de modo a ter um desempenho coerente e alinhado com os objetivos, os valores e a cultura da Administração Pública.

As competências comportamentais dividem-se em:

- Transversais a todas as carreiras e cargos, podendo ser nucleares (traduzem a visão, os valores e a cultura da AP, num contexto presente e prospetivo) ou funcionais (específicas, associadas às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, isto é, dependentes do contexto funcional);
- Específicas de cargos dirigentes.

3.2. Estrutura do Referencial

O referencial estrutura as competências em função da respetiva área de enquadramento e da tipologia.

3.2.1. Áreas de Enquadramento das Competências

Foram consideradas três grandes áreas, ou *clusters*, de enquadramento das competências em função do objeto visado pelas mesmas, considerando que, em contexto profissional, os trabalhadores direcionam o seu comportamento para cada uma destas áreas.

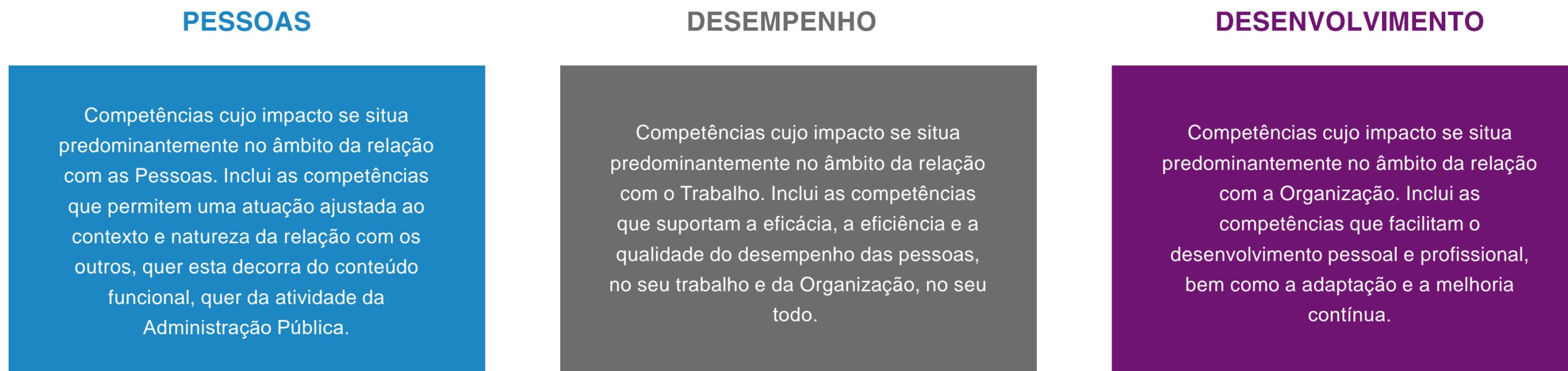


Fig. 3 –Áreas de enquadramento das Competências

3.2.2. Tipologia das Competências e Níveis de Exigência dos Comportamentos

O modelo classifica as competências da seguinte forma:

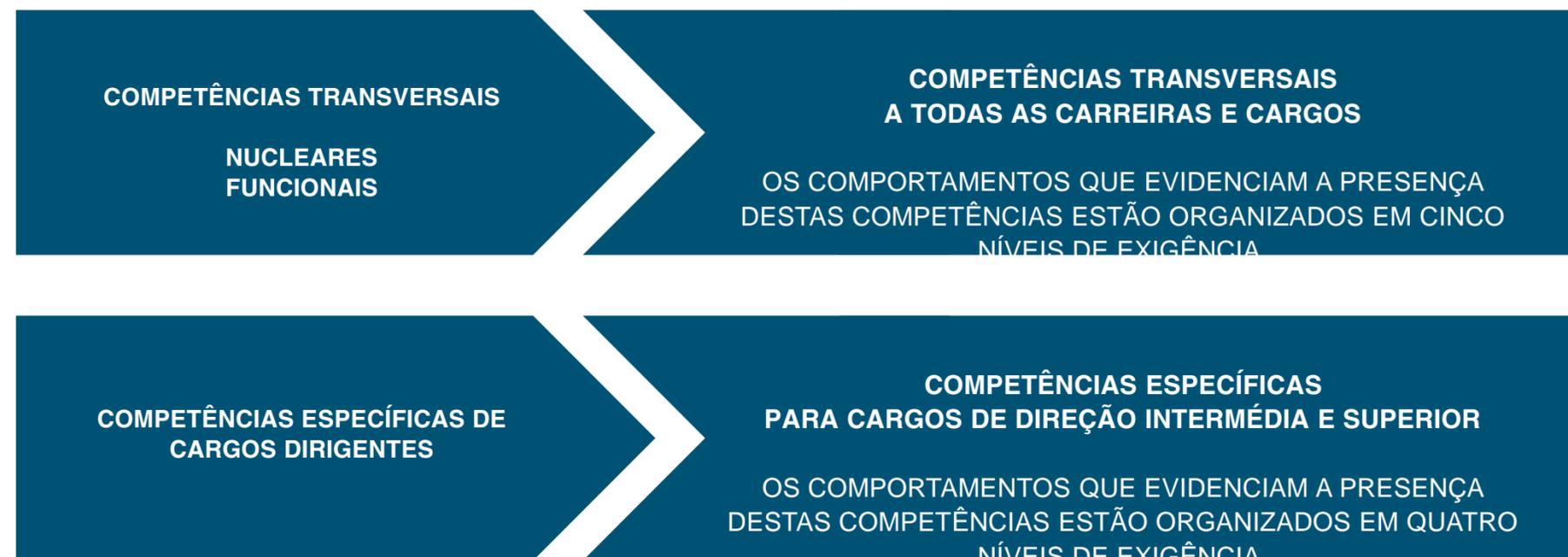


Fig. 4 – Tipologia de Competências do ReCAP

Em cada competência identificam-se os comportamentos que a operacionalizam, elencados segundo o seu grau de complexidade que traduz o respetivo nível de exigência.

No caso das competências transversais, os níveis de exigência podem variar de 1 (comportamentos de nível menos complexo) a 5 (comportamentos de nível mais complexo). No caso das competências específicas de cargos dirigentes, os níveis de exigência podem variar de 1 (comportamentos de nível menos complexo) a 4 (comportamentos de nível mais complexo).

Esta graduação evidencia a forma como a competência atravessa as diversas carreiras e cargos e traduz uma perspetiva de desenvolvimento contínuo das competências.



Competências Transversais Nucleares

Caracterizam-se pela sua transversalidade a todos os trabalhadores da Administração Pública (não dependentes do contexto ou função), pela sua transferibilidade (passíveis de ser demonstradas em contextos diferentes) e traduzem a visão e a cultura da AP, num contexto presente e prospetivo.

Identificam-se quatro competências transversais nucleares:

Orientação para o Serviço Público (OSP) – Competência central do modelo, estruturante da identidade e da cultura da Administração Pública, alinhada com a prossecução do interesse público, pelo que se mantém como nuclear, e central, independentemente de alterações nas variáveis externas ou internas à AP.

Orientação para a Colaboração (OC), Orientação para a Mudança e Inovação (OMI) e Orientação para Resultados (OR) - Competências consideradas necessárias para o desempenho de qualquer função na Administração Pública, pelo que devem ser evidenciadas por todo e qualquer trabalhador em funções públicas com vista a um desempenho bem-sucedido e integrado na cultura e visão da AP.

Estas quatro competências nucleares permitem evidenciar o que se espera de todos os trabalhadores, isto é, um compromisso com o serviço público que prestam, focando a ação em objetivos que acrescentam valor para a sociedade e para o cidadão, através de redes colaborativas promotoras de um clima de bem-estar e desenvolvimento mútuo e evidenciando abertura a novas ideias e soluções, potenciando, assim, uma resposta consequente aos desafios atuais e futuros da Administração Pública e um incremento da confiança e reforço da imagem de uma Administração ao serviço do interesse coletivo.

É esta a visão subjacente às quatro competências nucleares, que norteia o caminho que se espera desenvolver com a aplicação do ReCAP.

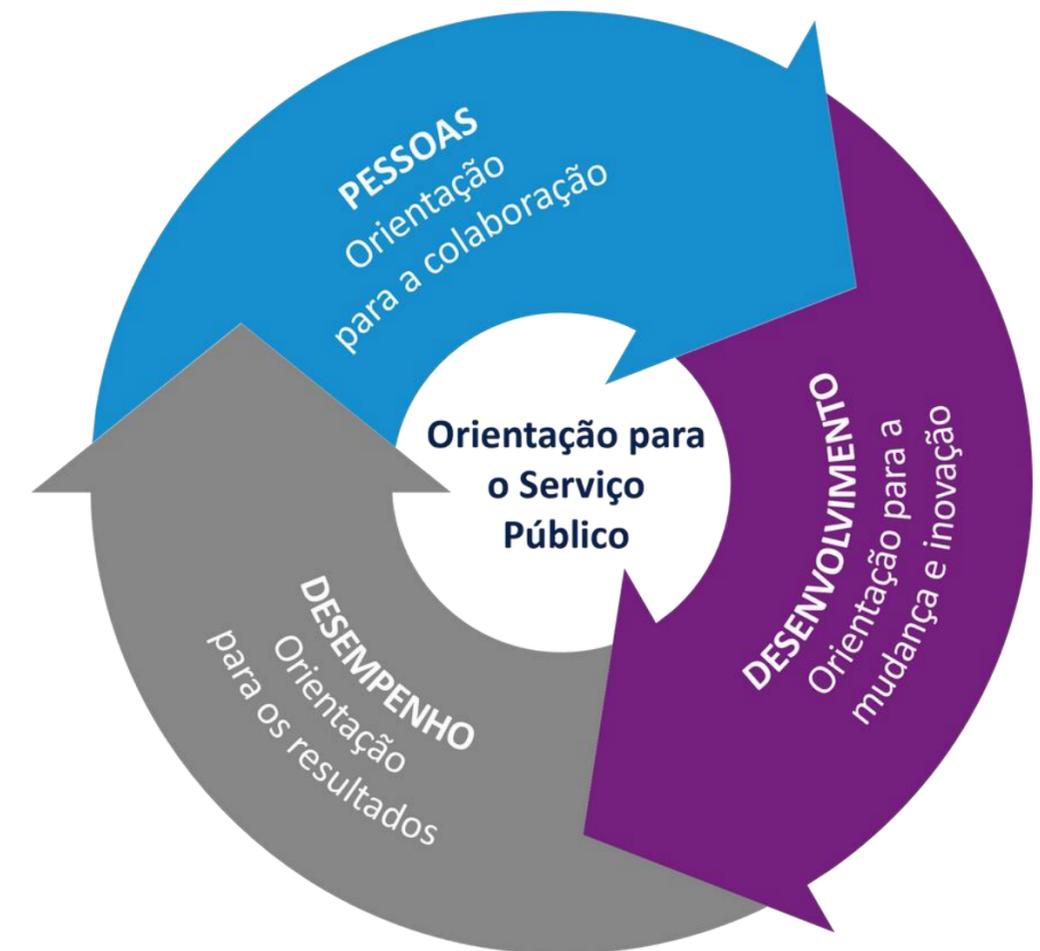


Fig. 5 – As quatro Competências Nucleares do ReCAP

Competências Transversais Funcionais

São as competências específicas associadas às áreas de atividade e/ou a postos de trabalho, isto é, dependentes do contexto funcional em que são demonstradas. Podem ser comuns a diversas atividades profissionais.

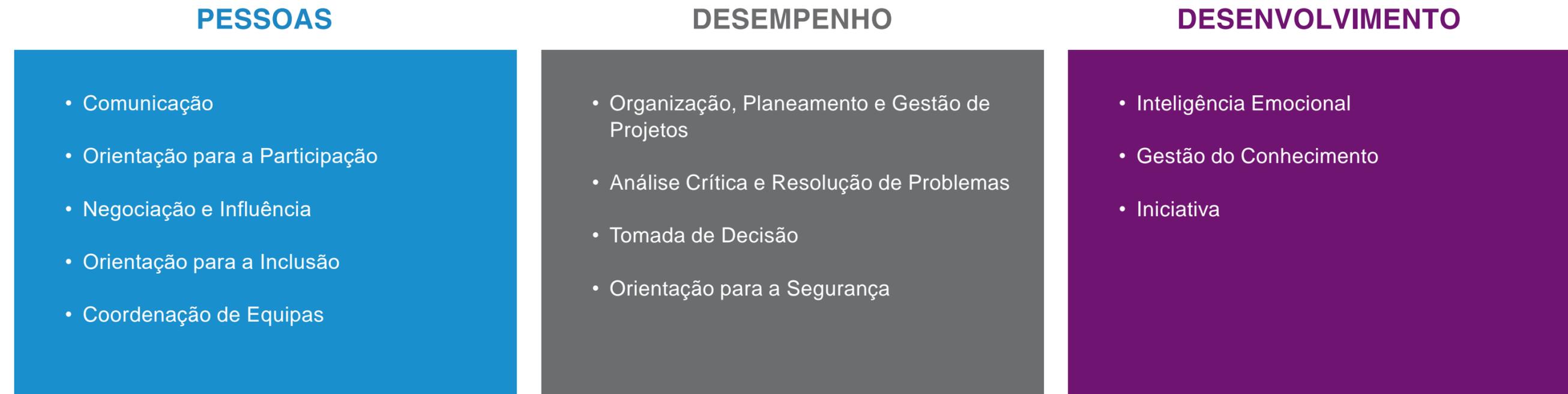


Fig. 6 – As 12 Competências Funcionais do ReCAP, por áreas de enquadramento.



Competências Específicas de Cargos Dirigentes

Neste grupo de competências inserem-se as competências específicas de liderança e gestão.

PESSOAS

- Liderança

DESEMPENHO

- Representação Institucional

DESENVOLVIMENTO

- Gestão e Direção da Organização
- Visão Estratégica

Fig. 7 – As quatro Competências Específicas de Dirigentes do ReCAP, por áreas de enquadramento.

A representação gráfica da estrutura do referencial permite evidenciar o papel central da competência nuclear Orientação para o Serviço Público, que atravessa e impacta em todas as áreas, e a distribuição por áreas das restantes competências: Nucleares, Funcionais e Específicas de Cargos Dirigentes.

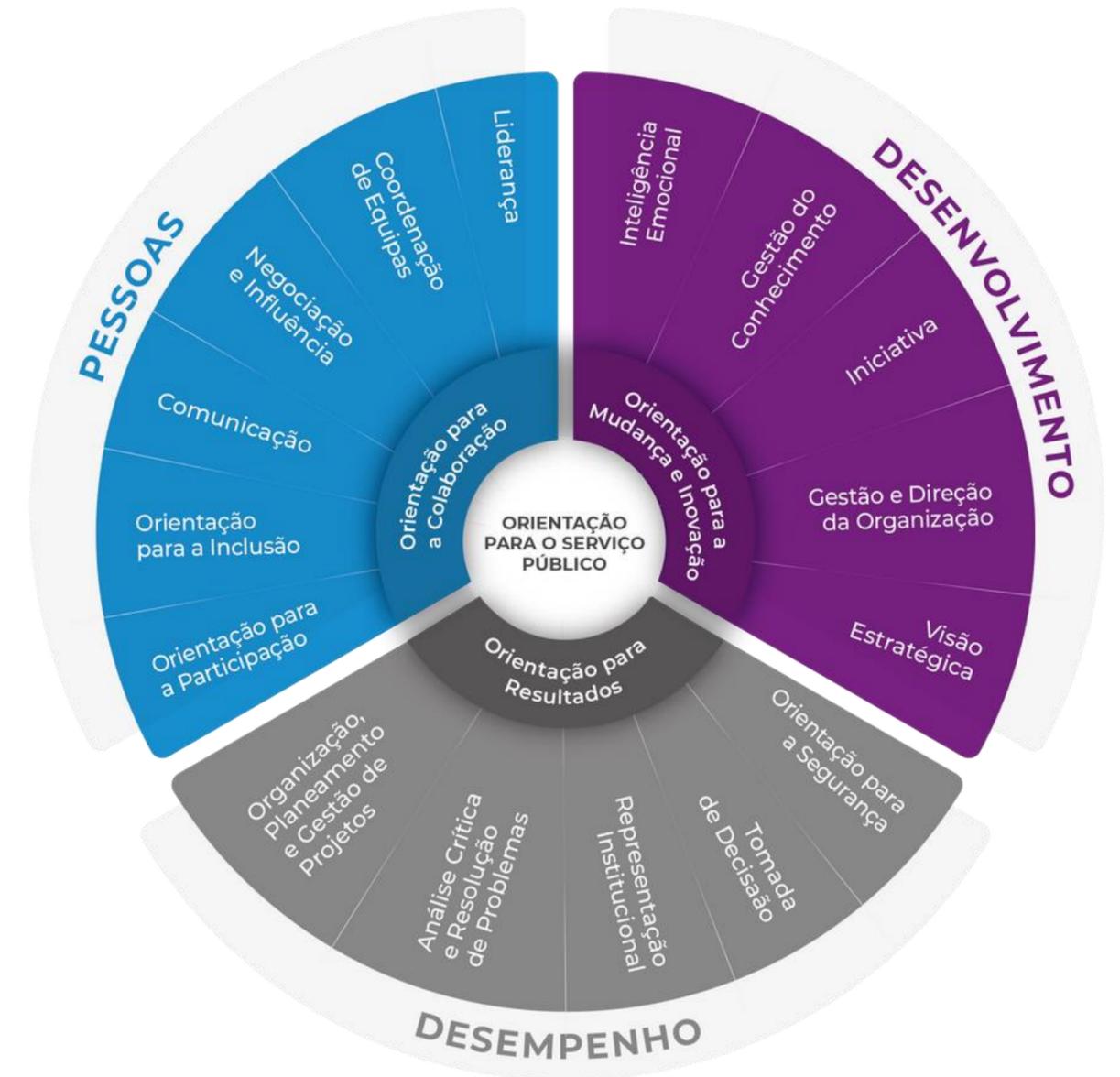


Fig. 8 – Estrutura do Referencial de Competências da Administração Pública (ReCAP)

Tipologia	Competências
Transversais Nucleares	Orientação para o Serviço Público
	Orientação para a Colaboração
	Orientação para a Mudança e Inovação
	Orientação para Resultados
Transversais Funcionais	Análise Crítica e Resolução de Problemas
	Gestão do Conhecimento
	Comunicação
	Iniciativa
	Negociação e Influência
	Organização, Planeamento e Gestão de Projetos
	Orientação para a Inclusão
	Orientação para a Participação
	Orientação para a Segurança
	Tomada de Decisão
	Inteligência Emocional
	Coordenação de Equipas
Específicas de Cargos Dirigentes	Gestão e Direção da Organização
	Liderança
	Representação Institucional
	Visão Estratégica

Fig. 9 – As Competências do ReCAP distribuídas pela sua tipologia.

3.2.3. Campos de Informação por Competência

Designação

o

Definição

o

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

Fig. 10 - Modelo de apresentação da descrição das Competências do ReCAP

As competências apresentadas no ReCAP são caracterizadas através dos seguintes campos de informação:

- **Designação:** o termo usado para identificar a competência.
- **Tipologia:** i) transversal nuclear, ii) transversal funcional e iii) específicas de cargos dirigentes.
- **Definição:** o exato e claro significado da competência no contexto deste modelo na Administração Pública Portuguesa.
- **Comportamentos:** as ações observáveis que permitem evidenciar a presença da competência, elencadas segundo o seu nível de exigência. Os comportamentos deverão ser mensuráveis (isto é, passíveis de observação em contexto de trabalho), discretos (isto é, sem sobreposição de comportamentos idênticos em diversas competências), objetivos (isto é, com o foco no modo como as pessoas desempenham as tarefas, usando verbos que expressem uma ação concreta) e adequáveis a diversas carreiras e cargos.
- **Componentes:** dimensões estruturantes da competência que contribuem para a sua definição, compreensão e aplicação. Para cada competência foram consideradas três componentes.

Este conjunto de informação constitui um referencial conceptual que harmoniza e dá consistência e coerência ao modelo, e serve o desenvolvimento dos instrumentos a utilizar nas diversas áreas de Gestão de Recursos Humanos.

4. Aplicação do Referencial aos Subsistemas de Gestão de Recursos Humanos



4.1. Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção na Administração Pública tem por objetivo, como nas outras organizações, conseguir identificar, atrair e selecionar candidatos que possuam as competências e qualificações necessárias para preencher as necessidades estratégicas da AP. Este processo é crucial para a modernização e desenvolvimento da Administração Pública.

O presente referencial de competências visa ser uma base para realizar o processo de recrutamento e seleção, identificando quer as competências, quer os comportamentos considerados necessários para o trabalho a desenvolver no âmbito da Administração Pública, sendo sempre indispensável ter em conta a devida adaptação a cada contexto e Organização.

O referencial de competências constitui o suporte para a definição, construção e aplicação de instrumentos, técnicas e critérios de avaliação devidamente ajustados às necessidades da Organização.

4.2. Formação e Desenvolvimento

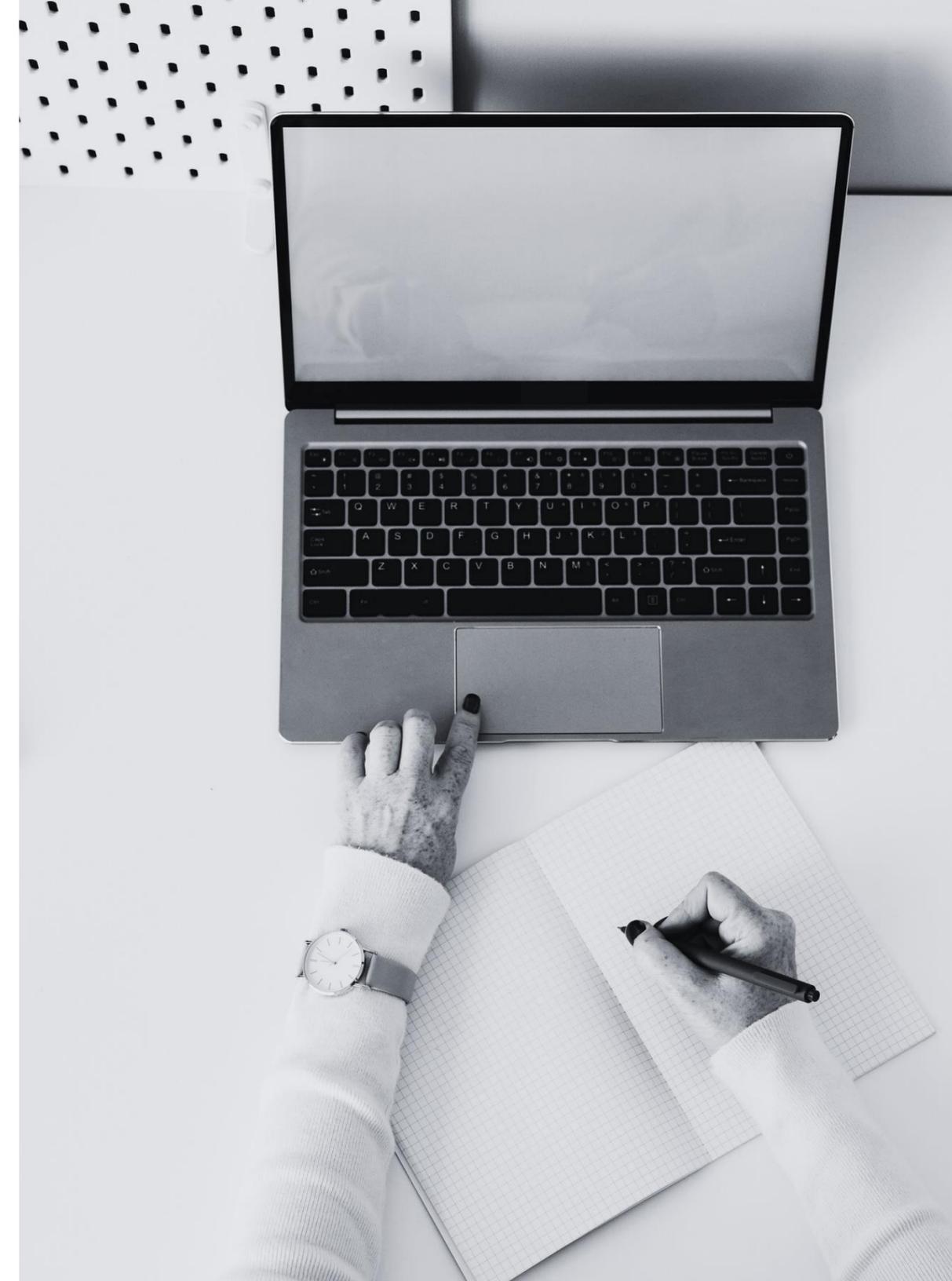
A formação é a área da Gestão de Recursos Humanos em que os modelos de Gestão por Competências têm vindo a ser aplicados de forma mais consensual e generalizada.

Considerando que por competência se entende a mobilização de um conjunto de saberes que se evidencia em comportamentos, com a introdução de um modelo de gestão por competências a formação muda o foco, da aquisição de conhecimentos, para os comportamentos desejáveis que evidenciam a sua aplicação.

Assim, um(a) trabalhador(a) em funções públicas, que participe numa formação desenvolvida por competências, terá como principal objetivo a melhoria dos comportamentos e, por conseguinte, a melhoria do desempenho profissional que dele(a) é esperado.

Ainda, e porque o desenvolvimento de competências é um processo contínuo, e não um evento único formativo, a formação é também perspetivada como uma ferramenta desencadeadora de um processo de aprendizagem que se pretende *“life long – life wide”*.

Para garantir a consistência do sistema formativo serão construídos referenciais de formação para a oferta formativa em competências. Estes deverão, tanto quanto possível, respeitar uma estrutura flexível, adaptável aos contextos de atuação e mudança, permitir uma certa aplicabilidade e duração no tempo, e assegurar o alinhamento entre os conhecimentos, as capacidades e as atitudes, e os resultados esperados em termos de comportamentos.





4.3. Avaliação de Desempenho

O referencial de competências, quando aplicado à avaliação de desempenho, tem como principal objetivo melhorar a qualidade da avaliação e, conseqüentemente, o desempenho dos trabalhadores e dirigentes.

Este instrumento permite uma avaliação mais objetiva e consistente das competências individuais em relação às necessidades e expectativas da Administração Pública. Além disso, contribui para a promoção da motivação profissional, na medida em que, trabalhadores e dirigentes, têm acesso a uma descrição clara das competências valorizadas e das áreas em que precisam de desenvolver-se o que, por sua vez, fomenta o desenvolvimento contínuo das competências, elevando o padrão de desempenho e a qualidade do serviço público prestado.

Assim, há uma relação dinâmica entre o que é esperado do desempenho e o que é desenvolvido em sede de formação, baseado num referencial comum.

5. Considerações Finais

Sendo o ReCAP um projeto com impacto significativo na vida das pessoas e das organizações públicas, exige tempo para sistematização, consolidação, e escuta dos intervenientes.

Por outro lado, a implementação de um referencial com esta abrangência e aplicação pressupõe revisões periódicas e adaptações, em face da sua utilização e sempre que alterações no contexto o justifiquem.

Assim, prevê-se a monitorização da aplicação do ReCAP, a ser assegurada pelo INA, IP e pela DGAEP, no âmbito da parceria estabelecida para a sua construção, mobilizando, se possível, parceiros relevantes que possam acrescentar valor a este processo.



Referencial de Competências Comportamentais



Competências Transversais Nucleares



Orientação para o Serviço Público

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

NÍVEL DE EXIGÊNCIA 1	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 2	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 3	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 4	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 5	
Atua em conformidade com os princípios éticos da AP e com as normas e procedimentos definidos para o exercício da sua atividade.	Verifica o cumprimento dos princípios éticos da AP no exercício da sua atividade, em defesa do interesse público.	Previne situações contrárias ou de ameaça ao cumprimento dos princípios éticos da AP, no exercício da sua atividade.	Serve de exemplo e encoraja os outros para o cumprimento de padrões elevados de conduta ética.	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.	ÉTICA E VALORES
Identifica as práticas alinhadas com o interesse público e atua em conformidade.	Atua de forma alinhada com o interesse público, sinalizando situações de não conformidade.	Prioriza o interesse público em toda a sua ação, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos e das entidades.	Garante o compromisso com o interesse público nas suas ações e na coordenação das atividades dos outros.	Desenvolve, propõe e controla o alinhamento organizacional com os pressupostos do interesse público.	COMPROMISSO
Mostra-se atento e respeitador do outro no exercício da sua atividade, garantindo o interesse público.	Esclarece os problemas, as expectativas e necessidades do outro, nos termos e no limite da Lei.	Atua com prontidão e disponibilidade na resposta às necessidades do outro, garantindo o interesse público.	Serve de exemplo e encoraja os outros a adotar uma conduta que responda às expectativas do serviço público.	Gere as atividades de equipas, unidade(s) orgânica(s) ou entidade, garantindo um padrão de conduta organizacional consistente com a missão da AP.	CONDUTA PESSOAL

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

Orientação para a Colaboração

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

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

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

Orientação para a Mudança e Inovação

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

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

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

Orientação para Resultados

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

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

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

Competências Transversais Funcionais



Análise Crítica e Resolução de Problemas

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

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

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

Gestão do Conhecimento

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

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

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

Comunicação

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

NÍVEL DE EXIGÊNCIA 1	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 2	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 3	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 4	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 5	
Transmite informação simples de forma clara.	Transmite informação de forma estruturada, apresentando argumentos coerentes.	Explica com fluência e precisão ideias, opiniões e conteúdos complexos.	Comunica os objetivos e as decisões da gestão de modo claro, para alinhar o desempenho nas equipas que coordena.	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.	CLAREZA
Escuta ativamente os interlocutores, mostrando atenção e interesse pela mensagem que transmitem.	Adapta o conteúdo e o formato da mensagem aos interlocutores e ao contexto.	Ajusta a linguagem e a mensagem para apelar às motivações e objetivos dos interlocutores.	Transmite, eficazmente, mensagens a audiências alargadas, adaptando o conteúdo, o formato e o canal de comunicação aos destinatários.	Adapta a linguagem e utiliza diferentes canais de comunicação de modo a viabilizar projetos e difundir orientações ou mensagens estratégicas.	ADAPTAÇÃO
Comunica de modo a facilitar a compreensão da sua mensagem.	Explica a informação de uma forma fácil de compreender.	Assegura-se de que a sua mensagem foi compreendida, pedindo e reagindo ao feedback dado pelos interlocutores.	Promove ativamente a difusão de informação relevante para o esclarecimento de todos os interlocutores e audiências alvo.	Concebe e implementa processos que visam a melhoria do fluxo de informação no contexto global da Organização, criando condições para a fluidez da comunicação.	COMPREENSÃO

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

Iniciativa

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

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

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

Negociação e Influência

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

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

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

Organização, Planejamento e Gestão de Projetos

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

NÍVEL DE EXIGÊNCIA 1	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 2	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 3	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 4	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 5	
Executa as tarefas segundo uma ordem lógica, de forma a garantir o seu cumprimento.	Prepara, antecipadamente, materiais, informações e equipamentos necessários para a execução das suas tarefas.	Organiza os recursos que utiliza, segundo sistemas lógicos e compreensíveis.	Cria metodologias e processos de gestão e organização, de forma a garantir o bom funcionamento da área que supervisiona ou coordena.	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.	ORGANIZAÇÃO
Cumpe o planejamento estabelecido para as suas tarefas.	Contribui para o planejamento das suas tarefas, prestando informação relevante e sugestões.	Define autonomamente as etapas e prazos de realização das suas atividades.	Utiliza práticas e ferramentas de planejamento e monitorização na distribuição e acompanhamento de atividades, assegurando-se de que transmite as instruções e indicações necessárias para a sua realização.	Estabelece planos de contingência em função dos obstáculos e dificuldades que antecipa.	PLANEAMENTO
Segue as instruções que recebe dos superiores para a execução do trabalho.	Identifica e sinaliza riscos ao cumprimento dos prazos e dos padrões de qualidade exigidos, no âmbito da sua intervenção nos projetos.	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.	Controla a execução dos projetos no que respeita ao cronograma, recursos financeiros, padrões de qualidade e à satisfação das expectativas das partes interessadas.	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.	GESTÃO DE PROJETOS

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

Orientação para a Inclusão

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

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

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

Orientação para a Participação

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

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

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

Orientação para a Segurança

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

NÍVEL DE EXIGÊNCIA 1	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 2	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 3	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 4	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 5	
Cumpre as instruções relativas às regras de segurança na utilização dos equipamentos e na manutenção da confidencialidade das informações.	Verifica a conformidade dos procedimentos de segurança e de confidencialidade, cumprindo os regulamentos específicos inerentes ao desempenho da sua função.	Contribui para a revisão, a atualização e a disseminação dos regulamentos e procedimentos de segurança e de confidencialidade.	Desenha estratégias que promovam a adesão ao cumprimento consistente de regulamentos e procedimentos de segurança e de confidencialidade nas áreas que coordena.	Promove uma cultura de segurança proativa, incentivando a melhoria contínua de processos e procedimentos.	REGRAS E PROCEDIMENTOS
Segue procedimentos padrão para mitigar riscos através de uma abordagem atenta e conscienciosa.	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.	Contribui para a avaliação crítica de processos de mitigação de riscos, sugerindo ajustes e medidas preventivas.	Implementa estratégias de mitigação de riscos, assegurando um clima de segurança e de respeito pela confidencialidade.	Concebe estratégias que permitem a criação de um ambiente organizacional de aprendizagem contínua, considerando o estado da arte em matéria de mitigação de riscos.	MITIGAÇÃO DE RISCOS
Zela pelo bom estado de conservação de materiais e equipamentos, e comunica as avarias e desconformidades.	Emprega sistemas de verificação dos equipamentos e procedimentos de segurança, reportando as insuficiências detetadas.	Contribui para a avaliação crítica e para o desenvolvimento de melhores práticas de segurança e de confidencialidade da informação.	Garante a priorização dos protocolos de segurança e confidencialidade, de forma consistente e ajustada nos processos que coordena.	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.	PRIORIZAÇÃO DA SEGURANÇA

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

Tomada de Decisão

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

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

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

Inteligência Emocional

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

NÍVEL DE EXIGÊNCIA 1	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 2	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 3	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 4	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 5	
Mantém um desempenho estável mesmo em ambientes de pressão e face a críticas e contrariedades.	Controla as suas emoções, mantendo a objetividade e respondendo de forma construtiva e confiante, mesmo sob pressão emocional.	Utiliza estratégias eficazes para controlar e gerir o stress e as emoções, nomeadamente, recorrendo a ações preventivas.	Facilita a gestão emocional em cenários complexos, influenciando positivamente o ambiente de trabalho.	Promove um ambiente facilitador da expressão construtiva das emoções pelos membros da Organização.	GESTÃO DAS EMOÇÕES
Demonstra preocupação com o bem-estar dos outros.	Tem em consideração as necessidades emocionais dos outros, agindo para os apoiar.	Utiliza estratégias e mobiliza recursos para apoiar as necessidades emocionais dos outros.	Reconhece as necessidades emocionais das pessoas que coordena, disponibilizando-se e assegurando informação e recursos de suporte em momentos críticos ou difíceis.	Garante que as necessidades emocionais das pessoas que lidera estão salvaguardadas e que lhes são disponibilizados recursos de suporte em momentos críticos ou difíceis.	EMPATIA
Toma decisões ponderadas e que respondem adequadamente às exigências do relacionamento interpessoal e da segurança de pessoas e bens.	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.	Reconhece que as suas emoções podem afetar a sua capacidade de análise, consultando os outros e reunindo informação objetiva antes de tomar decisões relevantes.	Avalia as implicações emocionais das suas decisões nos membros da equipa.	Antecipa as implicações emocionais das suas opções na unidade(s) orgânica(s) / entidade que lidera, tomando decisões através de uma abordagem racional e orientada para a solução.	DECISÕES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES

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

Coordenação de Equipas

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

NÍVEL DE EXIGÊNCIA 1	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 2	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 3	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 4	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 5	
N.A.	N.A.	Informa a equipa sobre as tarefas a desenvolver e sobre o seu enquadramento nos objetivos da unidade orgânica.	Distribui tarefas, tendo em conta as necessidades do serviço e a disponibilidade e as competências dos elementos da equipa.	Antecipa possíveis dificuldades para a realização do trabalho e a conclusão dos projetos, envolvendo a equipa na procura de soluções para mitigar os riscos.	PLANEAMENTO DO TRABALHO DA EQUIPA
N.A.	N.A.	Mantém uma comunicação regular com a equipa, destacando as conquistas e o trabalho bem feito.	Proporciona à equipa um rumo claro e motiva para que as metas sejam alcançadas.	Direciona os esforços de equipas de constituição diversificada/interdisciplinares em torno de um objetivo comum.	ORIENTAÇÃO E MOTIVAÇÃO DA EQUIPA
N.A.	N.A.	Identifica os recursos necessários para a realização dos trabalhos da equipa e desencadeia os mecanismos previstos para a sua disponibilização.	Monitoriza a execução dos trabalhos, fazendo os ajustes necessários à otimização dos resultados e ao cumprimento dos prazos.	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.	ACOMPANHAMENTO DA EQUIPA

Obs: Em cada comportamento, cada nível de exigência pressupõe a manifestação do(s) nível(eis)

anterior(es).

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

Competências Específicas de Cargos Dirigentes



Gestão e Direção da Organização

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.

NÍVEL DE EXIGÊNCIA 1	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 2	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 3	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 4	
Apresenta alterações à estrutura da(s) unidade(s) orgânica(s) que gere, para assegurar a adaptação às circunstâncias.	Colabora na definição de estruturas organizacionais que considerem as necessidades e dinâmicas de partes específicas da Organização.	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.	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.	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
Identifica oportunidades de melhoria nos processos específicos em que está envolvido/a e implementa ajustes para otimizar os resultados.	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).	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.	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.	MELHORIA DE PROCESSOS
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.	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.	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.	Cria estratégias que permitem otimizar a gestão de recursos em colaboração com outras entidades, assegurando sinergias e práticas sustentáveis a nível do ecossistema.	GESTÃO DE RECURSOS

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

Liderança

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.

NÍVEL DE EXIGÊNCIA 1	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 2	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 3	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 4	
Distribui o trabalho, incentivando a autonomia na sua execução.	Delega responsabilidades de acordo com as capacidades das pessoas e os recursos disponíveis.	Delega responsabilidade e autoridade explicitando metas qualitativas e quantitativas alinhadas com os objetivos da organização.	Reforça a autonomia e promove a delegação de autoridade e responsabilidade em todos os níveis da(s) unidade(s), orgânica(s)/entidade que lidera.	DELEGAÇÃO
Fornecer feedback claro e orientações sobre o desempenho dos trabalhadores, tendo por base os padrões e comportamentos esperados.	Fornecer feedback construtivo sobre o desempenho dos colaboradores, estimulando um diálogo aberto e recetivo, tendo em vista a resolução de problemas.	Disponibiliza recursos e cria oportunidades para promover o desenvolvimento e maximizar o potencial da equipa.	Cria estratégias e programas que contribuem para o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores, alinhado com as melhores práticas e necessidades futuras.	DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES
Reconhece o desempenho bem sucedido e motiva as pessoas no sentido de um desempenho superior.	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.	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.	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.	MOTIVAÇÃO

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

Representação Institucional

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

NÍVEL DE EXIGÊNCIA 1	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 2	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 3	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 4	
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.	Veicula informação alinhada com a missão, objetivos estratégicos e metas da(s) unidade(s) orgânica(s) que representa.	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.	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.	REPRESENTAÇÃO DO SERVIÇO OU ORGANIZAÇÃO
Identifica e caracteriza com rigor os conhecimentos relevantes sobre os temas relacionados com o seu âmbito de atuação.	Utiliza com propriedade os conhecimentos que detém, para atingir objetivos concretos nas reuniões e grupos de trabalho em que participa.	Gere eficazmente o conhecimento, utilizando os meios apropriados para a sua compilação e disseminação eficaz na Organização e junto das outras partes.	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.	CONHECIMENTO
Adota comportamentos de respeito pelas normas de conduta, em consonância com os diversos contextos em que atua.	Honra os compromissos e assume a responsabilidade associada, reforçando a confiança dos outros, em si e na Organização que representa.	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.	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.	IMAGEM INSTITUCIONAL

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

Visão Estratégica

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

NÍVEL DE EXIGÊNCIA 1	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 2	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 3	NÍVEL DE EXIGÊNCIA 4	
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).	Demonstra uma perspectiva abrangente dos assuntos relacionados com o seu âmbito de atuação, identificando problemas e oportunidades com impacto no sucesso atual e na sustentabilidade futura.	Apresenta uma perspectiva 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.	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.	PENSAMENTO ESTRATÉGICO
Mantém-se informado sobre as orientações estratégicas da Organização, alinhando os objetivos da(s) unidade(s) orgânica(s) com as referidas orientações.	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.	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.	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.	PLANEAMENTO ESTRATÉGICO
Alinha os objetivos dos trabalhadores com a estratégia organizacional e põe em evidência o contributo de cada um na respetiva concretização.	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.	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.	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.	PROSECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

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



Glossário

Anexo

Conceito	Definição
Alinhamento horizontal	Alinhamento entre as diversas atividades do ciclo de GRH, do planejamento, ao recrutamento, à formação e desenvolvimento e à avaliação do desempenho, usando todas o mesmo quadro conceptual que funciona como um denominador comum que confere consistência e integração.
Alinhamento transversal	Alinhamento em toda a organização, proporcionando uma linguagem comum e uma compreensão partilhada dos comportamentos necessários ao alcance dos objetivos organizacionais, garantindo consistência e identidade da AP e constituindo-se como um poderoso instrumento de comunicação.
Alinhamento vertical	Alinhamento com a estratégia organizacional, integrando, relacionando e promovendo a convergência dos comportamentos dos trabalhadores com a visão, a estratégia e missão da organização.
Atitude	Predisposição ou tendência para responder de determinado modo a um objeto, assunto, pessoa, entidade ou acontecimento.
Capacidade	Habilidade adquirida para a execução de determinada atividade ou tarefa, resultante de formação e/ou experiência.
Competência comportamental	Mobilização de conhecimentos, capacidades e atitudes que se evidencia em comportamentos observáveis, e que contribui para a prossecução eficaz e eficiente dos objetivos organizacionais.
Competências específicas de cargos dirigentes	Competências específicas de funções de liderança, que um titular de um cargo dirigente deve evidenciar.
Competências transversais funcionais	Competências que são exigidas numa determinada área ou função, independentemente da carreira ou cargo, estando diretamente relacionadas com as atividades e tarefas realizadas e com o contexto em que a função é desempenhada.

Conceito	Definição
Competências técnicas	Capacidades, conhecimentos teóricos e práticos e experiência específica necessárias para realizar com sucesso uma tarefa, função ou atividade num determinado campo profissional e domínio do saber.
Competências transversais nucleares	Competências transversais a todos os trabalhadores da Organização (não dependentes do contexto ou função), transferíveis (passíveis de ser demonstradas em contextos diferentes) e que traduzem a visão e a cultura da organização, no contexto presente e numa visão do futuro.
Componentes da competência	Dimensões estruturantes da competência que contribuem para a sua definição, compreensão e aplicação.
Comportamentos	Ações observáveis que permitem evidenciar a presença da competência.
Conhecimentos	As informações adquiridas em contexto formal, não formal ou informal, relacionadas com factos, princípios, teorias e práticas.
Cultura organizacional	A forma como uma Organização opera e o tipo de crenças e práticas que são valorizadas e partilhadas dentro da Organização.
Definição da competência	O significado exato e claro da competência no contexto de um modelo de competências específico.
Designação da competência	O nome usado para identificar a competência.

Conceito	Definição
Eficácia	Capacidade de alcançar o efeito esperado ou desejado através da realização de uma ação.
Eficiência	Uso racional dos meios para alcançar um objetivo pré-determinado, isto é, cumprir um objetivo com o mínimo de tempo e recursos disponíveis.
Entidade	Organizações, instituições, órgãos ou qualquer outra estrutura que tenha personalidade jurídica e atue de forma independente.
Estratégia organizacional	Plano de médio/longo prazo que define os objetivos de uma Organização, identifica as principais iniciativas e recursos necessários para atingir esses objetivos e estabelece o rumo a seguir.
Ética	Modo de regulação dos comportamentos que provém do indivíduo e que assenta no estabelecimento, por si próprio, de valores que partilha com outros para dar sentido às suas decisões e ações.
Gestão por competências	Modelo dinâmico que se desenvolve com base num referencial de competências, que alimenta todos os subsistemas da gestão de recursos humanos.
Missão	Razão que justifica a existência de uma Organização que traduz a sua orientação global, permitindo identificar as áreas de negócio, ou seja as suas grandes áreas de atividade.
Padrões de qualidade	Critérios, normas ou medidas estabelecidas para avaliar ou garantir a excelência, eficiência, eficácia e conformidade de produtos, serviços, processos ou práticas.

Conceito	Definição
Perfil de competências	Conjunto de competências necessárias para o desempenho bem-sucedido das atividades associadas a uma função ou a um posto de trabalho.
Princípios éticos	Os princípios éticos da AP Portuguesa são os consagrados na Lei: Serviço Público, Legalidade, Justiça e Imparcialidade, Igualdade, Proporcionalidade, Colaboração e Boa-fé, Informação e Qualidade, Lealdade, Integridade, Competência e Responsabilidade (Constituição da República Portuguesa e Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas).
Referencial de competências da Administração Pública	É o conjunto, não esgotado, de competências elegíveis no âmbito da gestão de recursos humanos na Administração Pública Portuguesa, num contexto presente e prospetivo.
Unidade orgânica	Estrutura organizacional constituinte de uma entidade pública que possui funções específicas e os seus próprios recursos e atividades.
Valores	Ideais coletivos que guiam o comportamento e a cultura de uma Organização e que representam as crenças e padrões de conduta que influenciam as atitudes, as ações, as escolhas e as decisões do trabalhador e da organização.
Visão	É a expressão das prioridades de uma Organização, que reflete a forma como esta se vê a si própria e como deseja ser vista, no contexto atual e prospetivo.