

## LISTA DE COMPETÊNCIAS – DIRIGENTES INTERMÉDIOS

N.º	COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS
1	<b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</b>	Capacidade para se focalizar na concretização dos objetivos do serviço e garantir que os resultados desejados são alcançados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Compromete-se com os resultados a alcançar de acordo com os objetivos estratégicos da organização e é persistente perante obstáculos ou dificuldades.</li> <li>❖ Assume em regra objetivos ambiciosos e exigentes, embora realistas, para si e para os seus colaboradores.</li> <li>❖ Tem noção do que é prioritário para o serviço, respondendo, em regra, prontamente nos momentos de pressão e urgência.</li> <li>❖ Aceita correr riscos para atingir os resultados desejados e assume as responsabilidades pelo sucesso ou fracasso dos mesmos.</li> </ul>
2	<b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO</b>	Capacidade para orientar a sua atividade, respeitando os valores éticos e deontológicos do serviço público e do setor concreto em que se insere, promovendo um serviço de qualidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Na prática quotidiana aplica os princípios da legalidade e de conduta ética do serviço público.</li> <li>❖ Demonstra compromisso pessoal com os valores do serviço público e com a missão da organização, através dos seus atos e aplicação dos princípios deontológicos.</li> <li>❖ Adapta o funcionamento do serviço de forma a satisfazer as necessidades dos utentes, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade.</li> <li>❖ Implementa medidas internas de avaliação da qualidade, designadamente a monitorização da satisfação e gestão ativa das reclamações, fomentando a participação dos utentes na melhoria dos serviços.</li> </ul>
3	<b>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO</b>	Capacidade para programar, organizar e controlar a atividade da sua unidade orgânica e dos elementos que a integram, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Planeia e coordena a atividade do serviço, de acordo com os objetivos superiormente definidos.</li> <li>❖ Define prioridades para si e para o serviço, tendo em conta os objetivos a alcançar e os recursos existentes.</li> <li>❖ Acompanha, controla e avalia a execução dos projetos e atividades assegurando o seu desenvolvimento e a sua realização de acordo com os prazos e custos definidos.</li> <li>❖ Revê e ajusta o planeamento efetuado, mantendo-o atualizado e adaptando-o a alterações e circunstâncias imprevistas.</li> </ul>
4	<b>LIDERANÇA E GESTÃO DAS PESSOAS</b>	Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objetivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Envolve os colaboradores na definição dos objetivos individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objetivos do serviço.</li> <li>❖ Promove o espírito de grupo e um clima organizacional propício à participação e cooperação.</li> <li>❖ Estimula a iniciativa e a autonomia, delegando tarefas e fomentando a partilha de responsabilidades.</li> <li>❖ Tem um modelo de atuação que garante a justiça e equidade de tratamento, sendo, dessa forma, um referencial de confiança.</li> </ul>

N.º	COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS
5	<b>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS</b>	Capacidade para gerir os recursos disponíveis, otimizando-os, através da melhoria e racionalização dos processos e redução de custos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Implementa medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos de trabalho e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos.</li> <li>❖ Distribui as responsabilidades, os projetos e tarefas pelos colaboradores de acordo com as suas competências e motivação, otimizando o potencial individual.</li> <li>❖ Mobiliza os seus colaboradores para a racionalização contínua de custos associados aos processos de trabalho e ao nível da atividade individual.</li> <li>❖ Responsabiliza os colaboradores pela boa utilização dos equipamentos e materiais necessários ao funcionamento do serviço.</li> </ul>
6	<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	Capacidade para analisar o ambiente interno e externo, antecipar a sua evolução e prever os impactos na organização e no serviço. Ter uma perspetiva de gestão alargada e direcionada para o futuro de modo a definir as estratégias e os objetivos de acordo com essa visão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantém-se atento à conjuntura que o rodeia, conceptualiza os sinais de evolução e mudança e integra-os no âmbito sua atuação.</li> <li>❖ Antecipa as necessidades de adaptação do serviço, define estratégias, implementa medidas e avalia os impactos das mesmas.</li> <li>❖ Alinha os objetivos e atividade do serviço com a sua visão e define metas estratégicas, no quadro de orientações recebidas.</li> <li>❖ Contribui para o desenvolvimento da visão, objetivos e estratégias da organização, aplicando o conhecimento e a experiência que possui.</li> </ul>
7	<b>DECISÃO</b>	Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pondera as alternativas de resolução dos problemas e as suas potenciais implicações para o serviço e escolhe de forma fundamentada as opções adequadas.</li> <li>❖ Toma medidas ou faz opções em tempo útil, tendo presente as prioridades do serviço e a urgência das situações.</li> <li>❖ É autoconfiante e determinado a decidir, mesmo quando se trata de opções difíceis.</li> <li>❖ Assume os resultados das decisões que toma com sentido da responsabilidade.</li> </ul>
8	<b>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA</b>	Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Possui os conhecimentos especializados e a experiência profissional necessários à coordenação técnica da sua unidade orgânica.</li> <li>❖ Mantém-se atualizado sobre a evolução e tendências nacionais e internacionais nas áreas de conhecimento relevantes para a missão e objetivos do serviço.</li> <li>❖ Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência a outras áreas científicas e profissionais, de forma a desenvolver uma perspetiva mais abrangente dos problemas e da atuação.</li> <li>❖ Utiliza as tecnologias de informação e comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.</li> </ul>

N.º	COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS
9	<b>DESENVOLVIMENTO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES</b>	Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos colaboradores e promover de forma permanente a aprendizagem e atualização profissional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Identifica nos seus colaboradores potencial de desenvolvimento, necessidades de melhoria e formação e cria oportunidades de aperfeiçoamento.</li> <li>❖ Reconhece o mérito individual e coletivo promovendo um clima positivo e de autoconfiança.</li> <li>❖ Dá habitualmente feedback sobre os desempenhos, com vista à melhoria contínua, ao reforço dos comportamentos adequados e à correção dos eventuais desvios.</li> <li>❖ Disponibiliza informação relevante, viabiliza a frequência de cursos de formação e prevê períodos de autoformação para promover o desenvolvimento individual.</li> </ul>
10	<b>ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO E MUDANÇA</b>	Capacidade para diagnosticar necessidades de mudança, aderir a novos processos de gestão e de funcionamento e apoiar ativamente a sua implementação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Assume e concretiza, com determinação e empenho, as mudanças organizacionais e funcionais superiormente definidas e apoia as equipas de trabalho nesse processo.</li> <li>❖ Fomenta a participação ativa dos seus colaboradores na produção e implementação de novas soluções para os problemas, com vista à melhoria dos resultados.</li> <li>❖ Adota e propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho.</li> <li>❖ Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do serviço e dos desempenhos individuais.</li> </ul>
11	<b>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO</b>	Capacidade para integrar o contributo das suas funções no sentido da missão, valores e objetivos do serviço, exercendo-as de forma disponível e diligente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responde com prontidão e disponibilidade às solicitações da hierarquia e dos utilizadores.</li> <li>❖ É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões.</li> <li>❖ Contribui para o desenvolvimento de projetos transversais, com vista à prossecução da missão e objetivos da administração pública e da governação.</li> <li>❖ Trata com rigor a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas.</li> </ul>
12	<b>COMUNICAÇÃO</b>	Capacidade para se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias em grupo e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Expressa-se oralmente com clareza, fluência e precisão.</li> <li>❖ Adapta com facilidade o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores.</li> <li>❖ É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros.</li> <li>❖ Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.</li> </ul>

N.º	COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS
13	<b>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO</b>	Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com visão crítica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade e como suporte à tomada de decisão.</li> <li>❖ Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções, ou resolve-o, em tempo considerado útil.</li> <li>❖ Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa.</li> <li>❖ Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua atividade ou a de outros.</li> </ul>
14	<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>	Capacidade para interagir de forma adequada 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tem um trato cordial e afável com colaboradores, superiores e os diversos utentes do serviço.</li> <li>❖ Trabalha facilmente com pessoas com diferentes características.</li> <li>❖ Gere os conflitos utilizando estratégias adequadas e mantendo um comportamento estável e uma postura profissional.</li> <li>❖ Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos socioprofissionais.</li> </ul>
15	<b>NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO</b>	Capacidade para estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os conflitos de interesses e tentando chegar a resultados positivos para todas as partes envolvidas, prosseguindo os interesses públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Utiliza uma forma de comunicação aberta e cria um clima propício à expressão dos outros, ouvindo-os com atenção.</li> <li>❖ É perspicaz a captar o ponto de vista alheio e a encontrar argumentos eficazes para influenciar e persuadir os outros.</li> <li>❖ Analisa a informação relevante, aprecia as diversas alternativas e procura pontos de concordância para chegar a decisões de ganho mútuo.</li> <li>❖ Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível.</li> </ul>
16	<b>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aceita a responsabilidade de direção ou de participação em projetos que implicam exposição e visibilidade externa.</li> <li>❖ Comunica com à-vontade e confiança perante audiências alargadas.</li> <li>❖ Representa o serviço e/ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade.</li> <li>❖ Promove a aplicação de orientações provenientes de grupos de trabalho exteriores à sua organização ou unidade orgânica e empenha-se nelas.</li> </ul>

N.º	COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS
17	TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES	Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão.</li> <li>❖ Perante situações difíceis mantém habitualmente o controlo emocional e o discernimento profissional.</li> <li>❖ Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais.</li> <li>❖ Aceita as críticas e contrariedades encarando-as como momentos de aprendizagem.</li> </ul>
18	TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO	Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada, dinamizá-las e gerar sinergias através da participação ativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho.</li> <li>❖ Tem, em regra, um papel ativo e cooperante nos grupos de trabalho e é, por vezes, o seu dinamizador.</li> <li>❖ Partilha informações e conhecimentos e disponibiliza-se para apoiar os membros das equipas.</li> <li>❖ Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.</li> </ul>
19	ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA	Capacidade para integrar na sua função o cumprimento das normas de segurança, higiene e saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e ambientais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cumpre e assegura o cumprimento das normas e procedimentos relativos à segurança, higiene e saúde no trabalho.</li> <li>❖ Utiliza e fomenta a utilização de sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a segurança.</li> <li>❖ Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente.</li> <li>❖ Responsabiliza os colaboradores pela utilização de veículos, equipamentos e materiais com correção e segurança.</li> </ul>

Fonte:

DGAEP [http://www.dgaep.gov.pt/upload/SIADAP\\_2014/SIADAP\\_2/Anexo\\_VI\\_lista\\_compet%C3%A2ncias\\_dirigentes\\_intern%C3%A9dios.pdf](http://www.dgaep.gov.pt/upload/SIADAP_2014/SIADAP_2/Anexo_VI_lista_compet%C3%A2ncias_dirigentes_intern%C3%A9dios.pdf)