

# REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DOS TRABALHADORES DA ÁREA DA GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA

## FCiências.ID - Associação para a Investigação e Desenvolvimento de Ciências

*Comissão Executiva (V5.1, 3-10-2024)*

### ÍNDICE

CONTROLO DE VERSÕES.....	1
PREÂMBULO.....	1
<b>CAPÍTULO I – GERAL .....</b>	<b>2</b>
ARTIGO 1º - ÂMBITO .....	2
ARTIGO 2º - COMPONENTES.....	2
ARTIGO 3º - COORDENAÇÃO .....	3
ARTIGO 4º - CONCEITOS E ARQUITETURA .....	3
<b>CAPÍTULO II – PROCESSO .....</b>	<b>4</b>
ARTIGO 5º - FASES .....	4
ARTIGO 6º - RECURSO.....	5
ARTIGO 7º - CONCLUSÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO .....	5
ARTIGO 8º - SITUAÇÕES ESPECIAIS .....	5
ARTIGO 9º - ATUALIZAÇÕES .....	5
<b>ANEXOS .....</b>	<b>6</b>
ANEXO 1 – COMPETÊNCIAS & DESCRITORES.....	6
ANEXO 2 – CRITÉRIOS / ESCALA DE AVALIAÇÃO DOS DESCRITORES DE COMPETÊNCIAS .....	11
ANEXO 3 – PESOS .....	12

### Controlo de Versões

Versão	Alterações	Aprovação
V1	1ª Versão do Regulamento	CA, 29-9-2017
V2	Pequenas alterações de modo a melhor resolver questões operacionais.	CA, 15-12-2017
V3	Introdução de novas categorias e afinação de parâmetros e de perguntas do questionário	CA, 7-2-2020
V4	Revisão, introdução de novas competências, separação dos procedimentos de avaliação dos trabalhadores com funções de chefia ou coordenação, alterando qualificações ou pesos.	CE, 2-2-2023
V5.0	Revisão significativa, com alterações no modelo de avaliação, incorporando as alterações introduzidas na re-arquitetura do sistema de áreas, carreiras e categorias, da constituição de um regulamento de carreiras da área de Gestão e Administração e da correspondente atualização do Regulamento Interno.	CE, 4-9-2024
V5.1	Versão consolidada após audição dos trabalhadores (ocorrida em 17-9-2024)	CE, 3-10-2024

### Preâmbulo

A avaliação de desempenho dos trabalhadores da FCiências.ID iniciou-se em 2018, tendo-se mantido essencialmente o mesmo modelo e logística, apesar de algumas alterações introduzidas nos questionários e a sua adaptação a certas categorias funcionais com funções de chefia.

Sentia-se, todavia, a necessidade de:

- Simplificar o processo e reduzir a extensão dos formulários,
- Diminuir o peso logístico do processo, recorrendo, se possível a plataformas virtuais,
- Alinhar os conceitos de avaliação com a arquitetura de carreiras e grupos organizacionais definida em 2023,
- Assegurar melhor alinhamento com os atuais conceitos e práticas de avaliação de desempenho em organizações de direito privado,
- Mitigar enviesamentos estatísticos.

Com um novo modelo de avaliação, pretende-se, assim:

1. Melhorar o *feedback* formal, estruturado e construtivo, aos colaboradores sobre o seu desempenho, ajudando-os a entender como o resultado do seu trabalho é percebido pela organização e o que podem fazer para melhorar;
2. Contribuir para a melhoria da comunicação entre gestores/chefias e colaboradores, promovendo um diálogo aberto sobre expectativas, objetivos e desempenho;
3. Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento, tanto coletivas como individuais, permitindo nestes casos estruturar Planos de Desenvolvimento Individual;
4. Fornecer dados e informações relevantes para o desenvolvimento de planos de carreira, ajudando os colaboradores a compreenderem os seus pontos fortes e áreas em que precisam de melhorar;
5. Ajudar na motivação dos colaboradores, ao estabelecer objetivos e metas claras, bem como expectativas quanto às suas competências e desempenho.

Nestes termos, e uma vez que os princípios fundamentais que regem a gestão do desempenho dos trabalhadores da FCiências.ID vêm expressos no seu Regulamento Interno, o presente regulamento visa definir e operacionalizar as diversas fases e intervenientes do processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores da área de Gestão e Administração.

Algumas características do modelo de avaliação estão ilustradas no [Anexo 4](#).

## CAPÍTULO I – GERAL

### Artigo 1º - Âmbito

1. Estão sujeitos a avaliação de desempenho nos termos do presente Regulamento, todos os trabalhadores da FCiências.ID integrados na área de *Gestão e Administração* (Anexo 3 do documento [Sistemas de FCiências.ID](#)).

### Artigo 2º - Componentes

1. O **Processo de Avaliação** é constituído por ações regulares de *Acompanhamento*, por um ato de *Avaliação* e por um *Plano de Ação e Desenvolvimento Individual (PADI)*.
2. O *Acompanhamento* tem como objetivo, através de uma reunião individual do trabalhador exclusivamente com a chefia, preferencialmente semestral, acompanhar a forma de prossecução dos objetivos, identificar áreas de melhoria de desempenho ou, pelo contrário, de dificuldades acrescidas, esclarecer o trabalhador sobre dúvidas que lhe dificultem a sua inserção na equipa / Núcleo / instituição, receber ou fornecer informação relevante, e, de uma forma geral, acompanhar a execução do PADI, nos casos em que este tenha sido definido anteriormente.
3. A *Avaliação* é anual, por anos civis, e decorre entre dezembro e janeiro seguinte.
  - a. Em casos excepcionais, o período em avaliação pode ser inferior a um ano, salvaguardado o disposto no [Artigo 9º](#).
4. O PADI é um documento / ficha que integra as diversas componentes da avaliação de objetivos e de competências, com incidência no período seguinte, e que inclui, sempre que necessário, e além de um possível plano de formação, um conjunto de orientações que deverão ajudar o trabalhador a melhorar o seu desempenho (por competência / descritor), ultrapassar obstáculos, afinar a sua atitude e a melhorar o seu alinhamento com os objetivos da Equipa / Núcleo e com a instituição.

### Artigo 3º - Coordenação

1. A condução e coordenação de todo o *Processo de Avaliação* é da responsabilidade de um *Responsável da Avaliação*.
2. O *Responsável da Avaliação* é designado anualmente pela Comissão Executiva (CE) e responde perante o Secretário-Geral (SG).

### Artigo 4º - Conceitos e arquitetura

1. A *Avaliação* incide sobre **Competências** e, quando aplicável, sobre **Objetivos**, devidamente ponderados.
  - a. Os pesos são definidos pelo Conselho de Administração em função das várias carreiras e/ou dos vários grupos organizacionais da mesma carreira e/ou dos vários trabalhadores, tendo em consideração os princípios enunciados no Preâmbulo deste regulamento e, em particular, no Regulamento Interno da FCIências.ID.
2. Os **Objetivos** podem ser de natureza:
  - a. *Corporativa*, incidindo sobre desígnios coletivos, considerados de particular importância para o desempenho, imagem e sustentabilidade da FCIências.ID e definidos pelo Conselho de Administração, estabelecendo uma clara orientação para a mobilização de recursos e esforços da Área da Gestão e Administração.
  - b. De *Equipa* - muitas vezes, mas não necessariamente, associados a Núcleos - em que todos os trabalhadores partilham, coletivamente, desafios e responsabilidades, definidos pelo responsável da Equipa / Núcleo e pelo SG, estabelecendo uma orientação geral sobre os domínios de intervenção da equipa.
  - c. *Individuais*, visando colmatar fragilidades e formalizar desafios de natureza individual, considerados importantes para o desempenho do trabalhador ou pertinentes para o sucesso da Equipa ou da instituição, que decorre das suas responsabilidades concretas, i.e., os resultados esperados do seu trabalho ou das suas necessidades de desenvolvimento, definidos entre o responsável da Equipa / Núcleo e cada trabalhador.
3. Os **Objetivos** devem ser:
  - a. Alinhados e exequíveis no contexto de ação da FCIências.ID;
  - b. De fácil verificação com base nos sistemas operacionais ou nos processos de execução obrigatória;
  - c. Integradores de *Competências* diretamente avaliadas;
  - d. Estabelecidos no início do ciclo de avaliação.
4. As **Competências** estão identificadas e definidas no [Anexo 1](#), traduzem as capacidades e conhecimentos considerados fundamentais para o funcionamento da FCIências.ID e podem ser de natureza:
  - a. *Transversal*, comuns a todas as carreiras e grupos organizacionais;
  - b. *Específica*, de carreiras ou grupos organizacionais específicos.
5. Cada *Competência* é operacionalmente definida através de **Descritores** ([Anexo 1](#)).
6. Cada *Descritor* é avaliado segundo critérios e na escala de valores inteiros {1,2,3,4,5} definida no [Anexo 2](#).
7. Para a avaliação de cada trabalhador, em cada par {competência | descritor}, consideram-se as seguintes *Fontes de Avaliação*:
  - a. Autoavaliação
  - b. Chefia
8. A avaliação final do trabalhador é a soma ponderada das avaliações dos *Objetivos* e das *Competências*.
9. Os pesos a que se referem os nº 1, 6 e 7 são estabelecidos por *Fonte de Avaliação* e por *Competência* e estão inicializados nas várias tabelas do [Anexo 3](#).

10. As classificações são integradas de acordo com a seguinte sequência:
  - a. Integração de todas as *Fontes de Avaliação* na avaliação de cada *Descritor de Competência*;
  - b. Consolidação das *Competências*, com base nas classificações dos respectivos *Descritores*;
  - c. Integração das avaliações dos *Objetivos* e das *Competências*.
11. A avaliação final de cada trabalhador é quantitativa, expressa em décimas (após arredondamento) e traduzida de acordo com os critérios descritos no [Anexo 2](#).

## CAPÍTULO II – PROCESSO

### Artigo 5º - Fases

1. A *Avaliação* é constituída pelas seguintes fases:
  - I. Inicialização**
    - i. Início do processo com eventual atualização dos pesos ([Anexo 3](#))
    - ii. Parametrização do processo de avaliação na plataforma
  - II. Estabelecimento de Objetivos**
    - i. Objetivo corporativo, quando aplicável
    - ii. Objetivo de equipa
    - iii. Objetivo de natureza individual
  - III. Conversa de Feedback Intermédia**
    - i. Avaliar o progresso em relação aos objetivos estabelecidos no início do ciclo de avaliação
    - ii. Identificar áreas de sucesso e áreas que necessitam de melhoria
    - iii. Alinhar expectativas
    - iv. Identificar obstáculos à concretização dos objetivos e às melhorias
    - v. Reforçar os resultados positivos e incentivar a motivação contínua.
  - IV. Avaliação**
    - i. Concretizar os atos de avaliação (todos, avaliados e avaliadores)
    - ii. Análise rápida do processo, identificação de falhas, correções, geração de fichas e 1º relatório estatístico
    - iii. Harmonizações (se necessário)
    - iv. Geração do PADI
  - V. Reunião de Avaliação (entre cada colaborador e a sua Chefia) para**
    - i. Efetuar um breve balanço sobre o período sobre o qual incidiu a avaliação
    - ii. Comunicar o resultado final da avaliação do desempenho
    - iii. Identificar e reforçar os pontos fortes do colaborador
    - iv. Acordar quanto às necessidades de melhoria e desenvolvimento e/ou aquisição de novos conhecimentos técnicos e de novas competências
    - v. Finalizar o PADI
    - vi. Acordar e comprometer o colaborador para os objetivos do ciclo de avaliação seguinte
  - VI. Finalização**
    - i. Contestações, recursos e decisões sobre recursos
    - ii. Propostas e decisões de progressão / promoção / reconhecimento
    - iii. Relatório final
    - iv. Conclusão do processo
2. Para efeitos da *Avaliação*:
  - a. A chefia dos trabalhadores dos Núcleos é exercida pelo respetivo Coordenador;
  - b. A chefia dos Coordenadores de Núcleo é exercida pelo SG ou por um dos SGA;
  - c. A chefia dos SGA é exercida pelo SG e pela CE;
  - d. A chefia do SG é exercida pela CE.
3. Na Reunião de Avaliação de cada trabalhador de um Núcleo pode participar o SG, a pedido do trabalhador ou do Coordenador.

### **Artigo 6º - Recurso**

1. No caso de recusa do resultado da avaliação deve o trabalhador, por escrito, apresentar à Comissão Executiva as razões da sua discordância, no prazo máximo de 5 dias úteis contados a partir da data da reunião de avaliação.
2. No prazo máximo de 5 dias úteis após interposição do recurso, e com o envolvimento do SG, deve a Comissão Executiva pronunciar-se e fixar a classificação final do trabalhador.

### **Artigo 7º - Conclusão do Processo de avaliação**

1. O ciclo de avaliação anual é encerrado pela Comissão Executiva e consiste:
  - a. Na aprovação do relatório final do processo, da responsabilidade do *Responsável da Avaliação*, que deve ser divulgado aos trabalhadores;
  - b. Na proposta pelo SG de eventuais formas de reconhecimento por mérito, incluindo progressões, promoções ou prémios, de acordo com a filosofia definida no Art. 16º do Regulamento de Carreiras na Área de Gestão e Administração.
2. Da análise da normalidade estatística das classificações finais e das disponibilidades financeiras da FCIências.ID, a CE decidirá sobre a melhor forma de concretizar a proposta do SG a que se refere a alínea 1-b).

### **Artigo 8º - Situações especiais**

1. Nos casos em que o trabalhador se tenha encontrado em situação de baixa médica, paternidade ou outro motivo legalmente atendível, e em que a prestação de trabalho no ano avaliado se tenha reduzido mais do que 50%, o trabalhador mantém a avaliação do ano anterior, podendo, todavia, a avaliação ser realizada a pedido do próprio ou da chefia.
2. No ano da contratação, caso o ano civil termine antes de decorrido o prazo de 6 meses, o trabalhador será avaliado no ano subsequente, contando para o efeito o tempo prestado no ano anterior.
3. Para um trabalhador admitido no 1º semestre, a fase da Conversa de Feedback Intermédia ocorrerá a meio do período que decorre entre a sua admissão e o final do ciclo de avaliação.

### **Artigo 9º - Atualizações**

1. As tabelas incluídas nos anexos deste regulamento podem ser revistas anualmente pela Comissão Executiva, no início do Processo de Avaliação (Fase I) em função da análise dos resultados dos processos de avaliação de anos precedentes, devendo ser salvaguardada a estabilidade dos principais elementos de modo a não gorar os planos de desenvolvimento dos trabalhadores.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Competências & Descritores

#C	COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÃO	#D	DESCRITORES
1	Comunicação	<p>Transmite as suas ideias, opiniões e informações com clareza e coerência, em diversas situações e contextos, sob a forma oral e escrita.</p> <p>Sabe ouvir, considera e compreende os sentimentos e as necessidades dos outros. Fornece e recebe <i>feedback</i> de forma aberta, honesta e construtiva.</p> <p>Gere e resolve divergências e mal-entendidos de forma diplomática e eficaz.</p>	1	Transmite com clareza e coerência as suas ideias, opiniões e informações.
			2	Compreende as necessidades e os sentimentos dos outros e integra-os na forma como interage.
			3	Fornecer feedback de forma aberta, honesta e construtiva, e adota uma atitude construtiva e de abertura quando recebe feedback.
			4	Lida diplomática e eficazmente com divergências e mal-entendidos.
2	Flexibilidade e Agilidade	<p>Adapta-se facilmente a diferentes conteúdos funcionais, contextos e desafios, evidenciando capacidade de aprendizagem e de resposta eficaz a mudanças no ambiente de trabalho.</p> <p>Demonstra agilidade e prontidão na resposta a situações problema, assumindo a responsabilidade pelas suas ações.</p> <p>Evidencia capacidade para acomodar novas prioridades, quando novas informações indiciam que outros aspetos são mais críticos.</p> <p>Considera diferentes perspetivas e está disponível para experimentar novas metodologias e acolher inovações, ainda que fora da sua zona de conforto.</p>	1	Evidencia capacidade de aprendizagem e está disponível para experimentar novas metodologias e acolher inovações, mesmo saindo da sua zona de conforto.
			2	Demonstra capacidade de reflexão e autocrítica, assumindo a responsabilidade pelas suas ações.
			3	Adapta-se e trabalha eficazmente em situações distintas e com pessoas diversas.
			4	Evidencia capacidade para alterar prioridades, quando novas informações indiciam que outros aspetos são mais críticos.
			5	Demonstra agilidade e prontidão de resposta eficaz a situações problemáticas.
3	Orientação para clientes	<p>Procura conhecer profundamente os utilizadores da FCIências.ID (externos e internos) e instituições relevantes, nomeadamente as suas necessidades e expectativas</p>	1	Aprofunda o conhecimento sobre os utilizadores e instituições relevantes
			2	Antecipa expectativas dos utilizadores da FCIências.ID e instituições relevantes e toma iniciativas para lhes corresponder.

		Utiliza pesquisas, resultados de contactos, análises de dados, para obter informações valiosas sobre os utilizadores da FCIências.ID e instituições relevantes,	3	Monitoriza o nível de satisfação dos utilizadores da FCIências.ID e instituições relevantes, utilizando-o para reforçar a relação.
			4	Introduz melhorias e inovações nos serviços/produtos.
			5	Considera os interesses das partes envolvidas e trabalha para uma decisão partilhada.
<b>4</b>	<b>Foco na Organização</b>	Evidencia capacidade para mobilizar as suas energias, bem como gerir eficientemente o tempo de trabalho, os recursos e tarefas para alcançar objetivos profissionais de maneira eficaz e produtiva.  Aplica práticas de trabalho que lhe permitem manter-se organizado/a, priorizar atividades importantes e minimizar distrações.	1	Evidencia capacidade para mobilizar as suas energias para a prossecução dos objetivos de trabalho traçados.
			2	Tende a gerir os tempos de trabalho, os recursos e tarefas de forma eficiente e produtiva.
			3	Aplica práticas de trabalho que lhe permitem manter-se organizado/a e produzir de acordo com o expeável.
			4	Atualiza as prioridades do seu trabalho focando-se no que é importante, sem descurar o urgente.
			5	Mostra um ritmo de trabalho adequado, evitando a procrastinação ou a sobrecarga pontual de trabalho.
<b>5</b>	<b>Rigor e conformidade</b>	Executa as atividades/tarefas com precisão e atenção aos detalhes, seguindo os processos, procedimentos, instruções e diretrizes em vigor na organização, garantindo que o trabalho é realizado com precisão, nos padrões esperados e de forma confiável, estando comprometido/a em agir segundo os mesmos.  Garante a integridade e a qualidade do trabalho, minimizando riscos e retrabalho.	1	Executa as atividades/tarefas com precisão e atenção aos detalhes, obtendo um produto/serviço de qualidade reconhecida.
			2	Segue as normas, regulamentos, procedimentos, instruções e padrões com precisão e consistência, garantindo a integridade das atividades executadas.
			3	Assegura a conformidade legal e regulatória, evitando penalidades e garantindo a segurança e a ética.
			4	Antecipa e identifica possíveis áreas de não conformidade e age preventivamente para evitá-las.
			5	Mostra disciplina ao executar as suas atividades /tarefas, evitando o retrabalho.
<b>6</b>	<b>Colaboração e trabalho em Equipa</b>	Disponibiliza-se para colaborar e partilhar responsabilidades com os outros membros da equipa, visando alcançar objetivos e metas comuns, focando-se no interesse coletivo.	1	Partilha conhecimento, informação e aprendizagens.
			2	Oferece ajuda e apoio aos outros, focando-se no interesse coletivo.
			3	Trata os outros com respeito e cordialidade.

		Oferece apoio, reconhece e integra os contributos dos membros da equipa, tratando-os com respeito e cordialidade	4	Constrói relações positivas com os outros e facilita o alcance dos objetivos e metas comuns.
			5	Pede a opinião dos outros e integra o feedback recebido, reconhecendo os seus contributos.
7	<b>Persuasão e Influência</b>	<p>Demonstra capacidade para orientar a tomada de decisão informada, fornecendo dados e informações relevantes, exemplos e conselhos.</p> <p>Utiliza evidências e argumentos para convencer outras pessoas a mudarem de opinião ou adotarem uma perspectiva diferente, orientando-os na tomada de decisão.</p>	1	Utiliza dados, factos e exemplos concretos para apoiar os seus argumentos e orientar a tomada de decisão informada.
			2	Organiza as suas ideias de forma clara e coerente, facilitando a compreensão e a aceitação.
			3	Adapta a linguagem aos interlocutores, considerando as expectativas e experiência deles.
			4	Ajusta a estratégia de persuasão e influência com base nas reações e no <i>feedback</i> recebido.
			5	Mostra-se preparado, bem informado e confiável nos assuntos.
8	<b>Pensamento crítico e analítico</b>	<p>Analisa, interpreta e resolve problemas complexos de maneira eficaz e sistemática.</p> <p>Analisa dados e informações de forma detalhada e objetiva, identificando padrões, tendências e relações entre diferentes elementos.</p> <p>Utiliza o raciocínio lógico para interligar informações, produzir conhecimento e chegar a conclusões fundamentadas e coerentes.</p> <p>Evidencia uma atitude de questionamento constante e procura de novos conhecimentos.</p>	1	Analisa e interpreta problemas ou situações complexas, decompondo-os em partes.
			2	Analisa dados e informações de forma analítica e objetiva, identificando padrões, tendências e relações entre diferentes elementos.
			3	Utiliza o raciocínio lógico para interligar informações, produzir conhecimento e chegar a conclusões fundamentadas e coerentes.
			4	Fornece novos conhecimentos, com sentido crítico, para apoiar a tomada de decisão.
			5	Fundamenta as ideias e pontos de vista com rigor defendendo-as adequadamente.
9	<b>Criatividade e Resolução de Problemas</b>	<p>Demonstra capacidade de gerar novas ideias, conceitos, e abordagens originais.</p> <p>Questiona-se a respeito do <i>status quo</i> e explora a aplicabilidade de novas possibilidades.</p> <p>Procura analisar os problemas não conhecidos no âmbito da área de atuação, compreendendo o contexto em que ocorrem e identificando possíveis causas.</p>	1	Contribui com ideias, conceitos e abordagens originais para ultrapassar desafios e resolver problemas.
			2	Utiliza informação e ideias de outros como um estímulo para a melhoria mudança.
			3	Questiona as formas habituais de proceder e, caso ineficientes, o <del>status quo</del> e identifica oportunidades de melhoria.
			4	Considera novas abordagens como oportunidades e não como ameaças.

		Gera soluções, avalia os seus prós e contras, e seleciona as opções com base em critérios objetivos e relevantes.	5	Gera soluções, avalia os seus prós e contras, e seleciona as opções com base em critérios objetivos e relevantes.
10	<b>Liderança e Desenvolvimento de Pessoas</b>	Evidencia capacidade de mobilização, de motivação e de orientação dos seus colaboradores e da sua equipa para atingir metas organizacionais, promovendo igualmente o seu crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.  Cria um ambiente de trabalho positivo, produtivo e alinhado com a cultura, valores e objetivos da organização.	1	Evidencia capacidade para definir e transmitir uma visão clara e mobilizar a equipa para a prossecução da estratégia e objetivos em curso.
			2	Inspira e motiva os colaboradores, criando um ambiente de trabalho no qual se sentem envolvidos, valorizados e reconhecidos.
			3	Orienta, acompanha, apoia e promove um ambiente de trabalho positivo e colaborativo.
			4	Estimula a autonomia funcional, delegando tarefas e fomentando a partilha de responsabilidades.
			5	Discrimina os pontos fortes e as áreas de melhoria e de desenvolvimento dos seus colaboradores e estimula-os a serem melhores profissionais.
11	<b>Resiliência</b>	Demonstra capacidade para enfrentar, adaptar-se e recuperar perante contratempos, adversidades, fracassos, stress e/ou mudanças significativas, mantendo, ou rapidamente recuperando, um estado físico e mental eficaz.  Compreende as próprias forças e fragilidades, utilizando esse conhecimento para enfrentar desafios.	1	Persegue os objetivos e mostra conquistas e progressos, mesmo perante contratempos, adversidades, fracassos, stress e/ou mudanças.
			2	Ajusta planos e estratégias quando necessário, sem perder de vista o objetivo final.
			3	Encoraja e motiva os outros em situações difíceis, conseguindo manter um clima positivo e focado no importante.
			4	Evidencia capacidade para, rapidamente, recuperar energias e manter-se focado no que é importante.
			5	Compreende as próprias forças e fragilidades, utilizando esse conhecimento para enfrentar desafios.
12	<b>Visão Estratégica</b>	Contribuiu ativamente para a construção da visão da organização e da sua área, e ajuda a direcionar os esforços da sua equipa para objetivos de médio e longo prazo.  Mobiliza e motiva os colaboradores, promovendo um sentido de propósito comum.  Orienta as suas decisões e estabelece planos de ação para prosseguir nessa mesma visão.	1	Contribui ativamente para a construção do futuro desejado para a organização.
			2	Antecipa tendências ou questões que têm impacto na organização e propõe ajustes à estratégia definida.
			3	Comunica e promove a compreensão e aceitação dos objetivos e metas, e do futuro desejado para a área e organização.
			4	Pensa de forma abrangente e interfuncional, conseguindo antecipar interações complexas.
			5	Estabelece planos de ação para prosseguir nos objetivos e no futuro desejado.

13	<b>Inovação responsável</b>	Demonstra capacidade para identificar e implementar soluções tecnológicas que modernizem operações e processos, promovam práticas de sustentabilidade económica, social e ambiental, garantindo a conformidade legal, regulamentações e normas vigentes.	1	Identifica e avalia a incorporação de tecnologias emergentes que melhoram a eficiência e a produtividade.
			2	Implementa sistemas automatizados e digitais que, para além de otimizar os processos, reduzam erros, afirmam a conformidade legal e a correta aplicação das regras externas de financiadores que obrigam a instituição.
			3	Evidencia o uso eficiente e responsável de recursos materiais e financeiros, promovendo a redução de desperdícios e a sustentabilidade económica da instituição.
			4	Garante que todas as práticas são conduzidas de maneira ética e transparente, respeitando os direitos dos grupos de interesse e promovendo a responsabilidade social corporativa.
			5	Implementa, atualiza e analisa criticamente os Indicadores-Chave que possibilitam a monitorização da instituição, nas suas diversas vertentes, e a antecipação de cenários.
14	<b>Relações com a Administração e Instituições relevantes</b>	Evidencia habilidade para estabelecer e manter relações eficazes com a administração e com instituições relevantes promovendo as iniciativas para o alinhamento estratégico e uma comunicação clara e colaborativa conducente à tomada de decisões informadas.	1	Antecipa situações que carecem de definições estratégicas ou sistémicas, viabilizando o seu desenho e a sua implementação atempada.
			2	Formaliza adequadamente todas as iniciativas e contribui para as decisões que vinculem os membros da Administração.
			3	Recolhe e divulga informação relativa aos contextos externos da Associação (financiadores, parceiros, congéneres, clientes, utilizadores...), contribuindo para o apoio à tomada de decisão, em todos os níveis.
			4	Constrói e mantém relações construtivas com as diversas instituições relevantes, beneficiando a instituição.
			5	Demonstra proatividade em negociar soluções que beneficiem a organização como um todo, bem como cultivar relações de confiança e respeito com todos os níveis da organização fomentando um ambiente de colaboração e apoio mútuo.

## Anexo 2 – Critérios / escala de avaliação dos descritores de competências

#C	CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO
1	Abaixo das expectativas	O colaborador demonstra <i>lacunas</i> ou <i>ausência</i> de conhecimentos e práticas, ou a competência raramente é evidenciada no desempenho da sua função.
2	Corresponde parcialmente às expectativas	O colaborador mostra conhecimentos e práticas <i>mínimos</i> , ou a competência é evidenciada <i>inconsistentemente</i> no desempenho da sua função.
3	Corresponde às expectativas	O colaborador demonstra os conhecimentos e práticas para <i>cumprir</i> os requisitos da função e/ou a competência corresponde às <i>expectativas</i> do posto de trabalho, sendo <i>confiável</i> .
4	Supera as expectativas	O colaborador demonstra <i>bons</i> conhecimentos e práticas para o exercício da função e vai para <i>além das expectativas em algumas dimensões</i> da competência.
5	Supera as melhores expectativas	O colaborador evidencia manter-se atualizado nos conhecimentos e práticas, demonstrando <i>mestria</i> e, na competência é muito <i>consistente</i> em <i>todas as dimensões</i> , excedendo as melhores <i>expectativas</i> , contribuindo significativamente para o <i>sucesso</i> da equipa/organização.

## Anexo 3 – Pesos

### 3.1 – Objetivos e Competências

CARREIRAS	α%				OBJETIVOS	COMPETÊNCIAS
	Corporativo	Equipa	Individual	TOTAL		
OPERACIONAL	20%	40%	40%	100%	α %	1 - α %
TÉCNICA	30%	40%	30%	100%	α %	1 - α %
COORDENADORES	40%	40%	20%	100%	α %	1 - α %
SG & SGA's	60%	-	40%	100%	α %	1 - α %

Tabela meramente indicativa, pois os objetivos podem não existir ou existirem apenas parcialmente, ou podem ser definidos apenas para trabalhadores que os solicitarem ou que tenham postos de trabalho muito específicos.

### 3.2 – Fontes de avaliação

CARREIRAS	GRUPOS ORGANIZACIONAIS	AUTOAVALIAÇÃO	CHEFIA DIRETA	COMISSÃO EXECUTIVA
<i>Operacional</i>	Todos	15%	85%	
<i>Técnica</i>	Todos	15%	85%	
<i>Chefia</i>	Coordenadores	15%	85%	
	SGA's	15%	60%	25%
	SG	15%		85%

### 3.3 – Competências

	CARREIRAS	OPERACIONAL	TÉCNICA	CHEFIAS		
	COMPETÊNCIAS	Todos	Todos	Coordenadores	SGA's	SG
<b>1</b>	Comunicação	20%	20%	15%	5%	5%
<b>2</b>	Flexibilidade e Agilidade	20%	20%	15%	5%	5%
<b>3</b>	Orientação para clientes	10%				
<b>4</b>	Foco na Organização	15%				
<b>5</b>	Rigor e conformidade	25%				
<b>6</b>	Colaboração e trabalho em Equipa	10%	10%			
<b>7</b>	Persuasão e Influência		10%			
<b>8</b>	Pensamento crítico e analítico		25%	20%		
<b>9</b>	Criatividade e Resolução de Problemas		15%	20%	30%	
<b>10</b>	Liderança e Desenvolvimento de Pessoas			20%	15%	20%
<b>11</b>	Resiliência			10%	20%	10%
<b>12</b>	Visão Estratégica				10%	20%
<b>13</b>	Inovação responsável				15%	15%
<b>14</b>	Relações com a Administração e Instituições relevantes					25%