



**CONSELHO SUPERIOR DA  
MAGISTRATURA**  
DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

**Ata N.º 01/2017**

**Reunião do Conselho Coordenador da Avaliação de Desempenho do Conselho Superior da Magistratura**

No dia 4 de abril, pelas 17h00, reuniu, nas instalações do Conselho Superior da Magistratura (CSM), na Rua Mouzinho da Silveira, n.º 10, 1269-273 Lisboa, o Conselho Coordenador da Avaliação de Desempenho (CCA), com o seguinte ponto de Ordem de Trabalhos:

- Designação do Secretário do CCA;
- Planeamento do processo de avaliação do biénio 2017-2018;
- Fixação de critérios de ponderação curricular e respetiva valoração para o biénio 2017-2018 e anos seguintes (Anexo I).

Estiveram presentes:

- Sr. Vice - Presidente, Juiz Conselheiro Mário Belo Morgado
- Sr. Juiz Secretário, Dr. Carlos Castelo Branco
- Dra. Maria Angelina Morais Castro, Diretora de Serviços Administrativos e Financeiros
- Dr. João Calado Cabrita, Diretor de Serviços de Quadros e Movimentos Judiciais
- Dra. Elisabete Ferreira de Almeida, Chefe de Divisão Administrativo – Financeira e Económico

**1. Designação do Secretário do CCA**

Nos termos do n.º 1 do art. 6.º do Regulamento CCA, foi designado secretário do CCA, a Dr.ª Sandra Maria de Jesus Reis – técnica superior do Conselho Superior da Magistratura.

**2. Planeamento do processo de avaliação do biénio 2017-2018**

O CCA deliberou que o processo de avaliação relativo ao biénio 2017/2018 deverá ter em conta os documentos relativos ao respetivo ciclo de gestão, a saber:

- Ficha de Auto-Avaliação;
- Ficha de Avaliação;
- Ficha de Monitorização do Desempenho;
- Ficha de Reformulação de Objetivos;
- Plano de Atividades do CSM;
- Mapa de Pessoal do CSM;



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIREÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

- Mapa do Orçamento do CSM;
- Orçamentos de Funcionamento do CSM.

O ciclo avaliativo 2017-2018 deve, em regra, observar o calendário apresentado no cronograma constante do Anexo II à presente ata e, atendendo ao estabelecido no Artigo 66.º da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, o Conselho deliberou estabelecer como data limite de contratualização de objetivos para o biénio 2017-2018, entre os dias 10 e 28 de abril de 2017, tendo presentes os requisitos funcionais para a avaliação previstos no artigo 42.º do SIADAP.

### 1.1. Definição de orientações em matéria de fixação de objetivos, escolha de competências e de indicadores de medida – SIADAP 3

Nos termos das alíneas b) e c) do n.º 1 do artigo 58.º da Lei do SIADAP<sup>1</sup> (LSIADAP), o CCA deliberou o seguinte:

- Deverão ser definidos pelo menos 3 (três) objetivos, um de eficácia, um de qualidade e outro de eficiência, com um máximo de 7 (sete), para as carreiras/categorias de Técnico Superior/Técnico Superior e Assistente Técnico/Técnico de Informática;
- Da formulação de objetivos deverão constar, complementarmente, a definição de:
  - Indicadores de medida de desempenho (não devendo ultrapassar o número de 3 (três)), para cada objetivo;
  - Metas e critérios de superação, para cada objetivo;
  - Fontes de verificação (evidências).
- A formulação de objetivos deverá:
  - Ser efetuada com respeito pelos conteúdos dos documentos indicados no ponto 1, com especial relevância do Plano de Atividades do CSM para 2017/2018;
  - Estar articulada com os objetivos da unidade orgânica a que pertence cada avaliado, nos termos da alínea a), do artigo 45.º da LSIADAP;
  - Ser efetuada *“(…) de forma clara e rigorosa, de acordo com os principais resultados a obter, tendo em conta os objetivos do serviço e da unidade orgânica, a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis e o tempo em que são prosseguidos.”* (conforme n.º 1 do artigo 46.º da mesma Lei).

De notar que, diferentemente dos indicadores, os quais, quando existe mais do que um dentro do mesmo objetivo, podem ter ponderações diferentes, os objetivos devem ter todos a mesma ponderação entre si.

<sup>1</sup> Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, alterada pelas leis n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro, 55-A/2010, de 31 de dezembro e 66-B/2012, de 31 de dezembro, que estabeleceu o SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública



S. R.

**CONSELHO SUPERIOR DA  
MAGISTRATURA**

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

d. O não cumprimento das orientações definidas em matéria de formulação de objetivos e respetivos critérios de superação poderá consubstanciar a não validação das propostas de Relevante, submetidas para validação ao CCA;

e. No âmbito das *Competências* aprovadas pela Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro, o CCA, após análise e discussão, aprovou as constantes do Anexo III à presente ata para cada carreira/categoria. As competências a avaliar não podem ser menos de 5 (cinco), escolhidas de entre as aplicáveis à carreira do avaliado. Em conformidade será emitido despacho do Sr. Vice-presidente Juiz Conselheiro Mário Belo Morgado;

Relativamente às ponderações a atribuir a cada parâmetro de avaliação (objetivos e competências), após deliberação, foi determinado pelo CCA atribuir as constantes do mesmo anexo, e que serão consideradas no referido despacho;

f. No caso dos trabalhadores integrados nas carreiras de Assistente Técnico e Assistente Operacional, desde que reúnam as condições indicadas no n.º 2 do artigo 80.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, com as alterações introduzidas pelo artigo 34.º da Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro, a avaliação incidirá apenas sobre o parâmetro “competências”. Aos trabalhadores integrados nesta situação, às competências aprovadas para os restantes deverá acrescer, obrigatoriamente, a competência “Orientação para Resultados” e outras a seleccionar entre avaliador e avaliado.

Nos casos em que se opte por definir objetivos para os trabalhadores integrados nestas carreiras, deverão ser definidos pelo menos 3 (três) objetivos.

g. Existindo discordância por parte do avaliado no ato da definição de objetivos e competências, prevalecerá a posição do avaliador, nos termos da alínea a), do n.º 1 do artigo 67.º da LSIADAP, devendo contudo as razões da discordância serem formalizadas e devidamente fundamentadas por escrito na própria ficha de avaliação;

h. A monitorização do cumprimento dos objetivos, entre avaliador e avaliado deve ser efetuada até 30 de novembro 2017 e 31 de outubro de 2018, nos termos do n.º 1 do artigo 74.º da mesma Lei, devendo dar lugar à produção de relatórios, a entregar ao avaliador no prazo de 20 (vinte) dias a contar das datas indicadas.

Relativamente a esta matéria e em consonância com a Portaria n.º 1633/2007 de 31 de dezembro, o processo de monitorização e o preenchimento da respetiva ficha é de utilização facultativa;

i. A revisão/reformulação de objetivos, que impeçam o previsto desenrolar da atividade, admite-se, por determinação do avaliador, e após discussão com o avaliado, haja lugar à revisão/reformulação de objetivos até 31 de março de 2018;

j. Sem embargo das reuniões previstas no diploma do SIADAP, e em consonância com o Regulamento do CCA, aprovado em 19 de fevereiro de 2010, o CCA deliberou passar a

*(Handwritten signatures and initials in blue ink)*



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

reunir-se em sessão ordinária, no mínimo, uma vez por ano. Contudo, poder-se-á realizar uma segunda, ou mais sessões ordinárias caso não tenha sido possível proceder à validação e ao reconhecimento das avaliações. O CCA poder-se-á reunir em sessão extraordinária, nomeadamente para apreciar e emitir relatório sobre as reclamações apresentadas, nos termos do n.º 2 do artigo 72.º da LSIADAP e sempre que se justifique. Neste sentido, o CCA deliberou reunir-se semestralmente.

### 1.2. Definição de orientações genéricas relativamente ao processo de avaliação do desempenho, no contexto da avaliação prévia a efetuar pelos avaliadores

O CCA deliberou que os avaliadores deverão, tal como em anos anteriores ter em conta o seguinte:

- a) Os resultados obtidos em cada objetivo são valorados segundo uma escala de 3 níveis: 1 – “Objetivo não atingido”, 3 – “Objetivo atingido”, 5 – “Objetivo superado”;
- b) No caso de objetivos com um só indicador, o resultado do objetivo coincide com o resultado do indicador (Não atingido = 1; Atingido = 3; Superado = 5);
- c) No caso de objetivos com mais do que um indicador, uma vez que a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, é omissa, o CCA estabeleceu que o resultado do objetivo deve ser apurado ponderando os resultados dos indicadores e expresso por um número arredondado às décimas (por defeito, se as centésimas se situarem abaixo de 0,05, ou por excesso, se aquelas forem iguais ou superiores a 0,05).

Exemplo:

- Ind. 1 (Ponderação 35%) = 3
  - Ind.2 (Ponderação 65%) = 5
  - Pontuação do objetivo:  $(0,35 \times 3) + (0,65 \times 5) = 4,30 = 4,3$
- d) O resultado final do objetivo deve, assim, ser estabelecido nos seguintes termos:
    - Pontuações arredondadas entre 4,5 e 5: objetivo superado (5);
    - Pontuações arredondadas entre 2,5 e 4,4: objetivo atingido (3);
    - Pontuações arredondadas entre 1 e 2,4: objetivo não atingido (1).
  - e) A quantificação final dos “Resultados”, das “Competências” e da “Avaliação Final”, devem ser expressas por valores com 3 casas decimais, não se devendo proceder a arredondamentos;
  - f) Aquando da realização da reunião de avaliação, entre avaliador e avaliado, para conhecimento da nota final, devem ser identificadas as potencialidades pessoais e profissionais do avaliado que devam ser desenvolvidas, identificadas as competências e comportamentos profissionais que sejam merecedores de melhoria bem como a



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

identificação de necessidades de formação do avaliado, devendo ser apostas na respetiva ficha de avaliação, de modo a dar suporte às propostas a constar do Plano Interno de Formação da Instituição;

- g) A avaliação prévia consiste no preenchimento inicial da ficha de avaliação do desempenho, a apresentar ao CCA, para efeitos de harmonização das avaliações no âmbito do serviço, antes do conhecimento da avaliação pelo avaliado.

A avaliação prévia traduz-se na apreciação preliminar do desempenho do avaliado, devendo o avaliador:

- I. Atender a critérios objetivos na atribuição dos níveis de escala ao avaliado;
- II. Quando a avaliação final proposta corresponda à menção de desempenho “Relevante”, fundamentar, com descrição fáctica, os benefícios obtidos para a direcção/divisão/serviço/equipa, em cada objetivo e/ou competência pontuados com a menção quantitativa de 5.
- III. Ponderar a auto-formação em termos de competências.

Na fundamentação indicada em 2., deve atender-se, designadamente, a:

- I. Contribuição do desempenho do trabalhador *de per si*, para a prossecução dos objetivos estratégicos do CSM e/ou objetivos da Unidade Orgânica/Equipa;
  - II. Contribuição do desempenho do trabalhador como boa prática a ser implementada;
  - III. Contribuição do desempenho do trabalhador para a melhoria do desempenho coletivo.
- h) Proceder ao preenchimento da ficha de fundamentação anexa a esta ata (Anexo IV) e nesta reunião aprovada, quando a proposta de avaliação final corresponda à menção de desempenho “Relevante”;
- i) Proceder à apresentação de um mapa síntese com a distribuição das propostas de avaliação final de “Adequado”, “Relevante” e “Inadequado”, dos seus avaliados;
- j) Utilizar com equilíbrio e justiça a escala de avaliação, tendo presente que os níveis extremos se aplicam apenas a situações excecionais;
- k) Garantir que o sistema de avaliação é um instrumento ativo para evidenciar o mérito e promover a excelência.

**CONSELHO SUPERIOR DA  
MAGISTRATURA**

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

**1.3. Definição de ações a desenvolver pelo CCA relativamente à harmonização das propostas de avaliação, designadamente no que concerne à atribuição das menções Relevante e Inadequado**

Relativamente à harmonização das avaliações prévias de “Relevante” e “Inadequado”, o CCA irá desenvolver as seguintes ações, em conformidade com a alínea d), n.º 1 do artigo 58.º em conjugação com o artigo 64.º da LSIADAP:

1. Verificar eventuais disparidades na forma de apreciação dos níveis de cumprimento das componentes de avaliação;
2. Verificar a comprovada existência de fundamentação para as propostas de “Relevante” e “Inadequado”, sob pena de indeferimento liminar;
3. Verificar se os fundamentos apresentados reúnem os critérios definidos pelo CCA e constantes da presente Ata.

Atento o disposto no artigo 69.º da LSIADAP, em caso de não validação da proposta de avaliação por força da aplicação dos critérios de harmonização, o CCA devolve o processo ao avaliador, acompanhado da respetiva fundamentação, para que este reformule a sua proposta ou a mantenha, neste segundo caso apresentando a devida fundamentação.

De forma a garantir o rigor e a diferenciação dos desempenhos, no âmbito do SIADAP 3, designadamente nos termos e para os efeitos do n.º 1 do artigo 75.º da supra mencionada Lei, o CCA determinou que as propostas de Desempenho “Inadequado” e “Relevante”, bem como a respetiva fundamentação, devem ser entregues ao Responsável da Unidade Orgânica, que as fará chegar aos membros do CCA, com a antecedência de pelo menos 5 (cinco) dias úteis, para análise prévia.

Para suportar a análise dos elementos atrás referidos, deliberou o CCA utilizar os seguintes critérios:

1. Serão procurados equilíbrios de quotas por Carreira e por Unidade Orgânica, com aproximações por defeito;
2. A primeira seleção será feita por ordem crescente das notas quantitativas;
3. Complementarmente será efetuada uma análise qualitativa das fundamentações das avaliações elaboradas pelos avaliadores, podendo ocorrer repescagem de casos excluídos na primeira seleção;
4. Em caso de empate serão utilizados os critérios previstos no artigo 84.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

As avaliações finais, após validação, são comunicadas aos avaliados em prazo definido no calendário atrás apresentado e em concordância com o disposto no artigo 71.º da LSIADAP.

As propostas para reconhecimento do mérito (Desempenho “Excelente”), da iniciativa do avaliado ou do avaliador, deverão ser entregues à DSAF, acompanhadas dos respetivos fundamentos após



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

reunião do CCA de validação das menções do Desempenho Relevante. A DSAF fará chegar estas propostas aos membros do CCA no prazo de pelo menos 5 (cinco) dias úteis, para análise.

### **2. Fixação dos critérios de ponderação curricular e respetiva valoração para o biénio 2017-2018 e seguintes**

O CCA decidiu que os critérios de ponderação curricular a aplicar ao biénio 2017-2018 e seguintes, bem como a ficha a utilizar, serão os constantes do Anexo I da presente ata.

Com vista a realizar essa avaliação serão designados os avaliadores, que constam de despacho n.º 3/2017 do Sr. Vice – Presidente.

Considerando que a escala quantitativa adotada pelo legislador (1, 3 ou 5 pontos) pode, nestes casos, conduzir a uma pontuação final inferior a 3,000 valores, a qual se admitiu poder não traduzir um resultado consentâneo com a experiência e conhecimentos efetivos do avaliado, o CCA deliberou introduzir, nos critérios de ponderação curricular, nesses casos específicos, a necessidade de audição do dirigente que detêm contacto funcional com o avaliado. Caso aquele emita parecer favorável, deverá ser atribuída ao avaliado uma pontuação final mínima de 3,000 valores, correspondendo a um “Desempenho Adequado”.

Tendo todas as deliberações sido aprovadas por unanimidade, e nada mais havendo a tratar, o Senhor Vice-Presidente declarou encerrada a reunião, pelas 19 horas, da qual, para constar, se lavrou a presente ata, que depois de lida e aprovada, vai ser assinada pelos membros presentes no CCA.

**O Vice – Presidente**

(Juiz Conselheiro Mário Belo Morgado)

**O Juiz Secretário**

(Dr. Carlos Castelo Branco)



**CONSELHO SUPERIOR DA  
MAGISTRATURA**  
DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

**A Diretora de Serviços**



---

(Dra. Angelina Morais Castro)

**O Diretor de Serviços**



---

(Dr. João Calado Cabrita)

**A Chefe de Divisão**



---

(Dra. Elisabete Ferreira de Almeida)



S. R.  
**CONSELHO SUPERIOR DA  
MAGISTRATURA**  
DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

---

**ANEXO I À ATA N.º 1/2017 DO CCA**

**Fixação de critérios de ponderação curricular e respetiva valoração para o biénio 2017-2018 e seguintes**

De acordo com os termos definidos no artigo 43.º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, a ponderação curricular é considerado um método de avaliação do desempenho dos trabalhadores.

Ao abrigo do n.º 4 do artigo 43.º do mesmo diploma legal, o Conselho Coordenador da Avaliação (CCA) deliberou, em reunião realizada em 4 de abril, sobre os critérios e respetiva valoração a adotar, para efeitos de ponderação curricular, relativa ao biénio 2017-2018 e seguintes.

A ponderação curricular reporta-se ao biénio relativamente ao qual é requerida a avaliação, devendo o currículo relatar, de forma clara, objetiva, sintética e estruturada, a informação necessária e relevante para apreciar cada um dos critérios, devendo ainda ser acompanhado de documentação suporte que o trabalhador considere relevante.

A avaliação de desempenho por ponderação curricular respeita a escala qualitativa e quantitativa, previstas na Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro.

Assim, e em obediência aos nºs 1 e 3 do citado diploma legal, é estabelecido o seguinte:

- I. Para o pessoal integrado nas carreiras técnica superior, assistente técnica/técnico de informática, assistente operacional, a ponderação curricular far-se-á de acordo com as seguintes regras e valorações:**

**Ponderação Curricular = HA (40%) + EP (40%) + VC (20%)**



**CONSELHO SUPERIOR DA  
MAGISTRATURA**

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

Sendo:

**HA – Habilitações académicas**

Critério com valoração de 40% para a nota final, sendo ponderado o grau académico com base na atribuição de valores, de acordo com os seguintes critérios:

- Grau Académico inferior ao exigível para ingresso na carreira ----- 3
- Grau Académico exigível para o ingresso na carreira ----- 4
- Grau académico superior ao exigível para ingresso na carreira ----- 5

**EP – Experiência Profissional**

Critério com valoração de 40% para a nota final, ponderando-se o desempenho efetivo de funções ou atividades durante o biénio em avaliação, incluindo aquelas que tenham sido desenvolvidas no exercício de cargos dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público, devendo o requerente declarar tais funções ou atividades, com a respetiva descrição.

A aplicação deste critério de ponderação é diferenciada em função da respetiva carreira em que cada funcionário se encontra integrado, sendo atribuído valores de 1 a 4, mediante informação fundamentada do responsável hierárquico.

Serão valoradas, igualmente, como desempenho efetivo de funções, as situações em que as atividades desenvolvidas tenham, por interesse da instituição, sido exercidas em áreas diversas das da correspondente carreira.

Assim:

No **desempenho efetivo de funções (DEF)**, serão valoradas as funções diferenciadas que integram as áreas funcionais de cada carreira/categoria:



**CONSELHO SUPERIOR DA  
MAGISTRATURA**  
DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

*[Handwritten signatures and initials in blue ink]*

✓ Técnico Superior

Funções consultivas de estudo, planeamento, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e/ou científica nas áreas jurídica, gestão financeira, gestão de recursos humanos, secretariado e organização, relações internacionais, biblioteca e documentação;

✓ Administrativa

Funções em áreas de atividade administrativa, designadamente, pessoal, expediente e arquivo, património e instalações;

✓ Auxiliar Administrativo

Execução de tarefas de apoio administrativo aos diversos serviços do Conselho Superior da Magistratura;

✓ Telefonista

Recepção e encaminhamento de chamadas telefónicas;

✓ Motorista

Condução e conservação de viaturas ligeiras;

✓ Auxiliar de limpeza

Limpeza e arrumação das instalações.

Este fator será valorado nos seguintes termos:

- Experiência numa área funcional ----- 3 valores
- Experiência em duas áreas funcionais ----- 3,25 valores
- Experiência em três áreas funcionais ----- 3,5 valores
- Experiência em quatro áreas funcionais ----- 3,75 valores
- Experiência em mais de quatro áreas funcionais ----- 4 valores

**CONSELHO SUPERIOR DA  
MAGISTRATURA**

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

Poderá, ainda, acrescer à pontuação obtida, no fator supra identificado, até um máximo de 1 valor, o seguinte parâmetro:

✓ Exercício de **Funções de Reconhecido Interesse Público**

Onde serão valoradas as funções de reconhecido interesse público, a seguir identificadas, efetivadas no biénio sujeito a avaliação, nos seguintes termos:

- Funções de representação do CSM ----- 0,25 valores
- Participação em Grupos de Trabalho ----- 0,25 valores
- Participação em júris de concursos ----- 0,25 valores
- Apoio técnico / secretariado a eventos do CSM ----- 0,25 valores

**VC – Valorização Curricular**

Critério com valoração de 20% para a nota final, ponderando-se a **Formação e Aperfeiçoamento Profissional**, nomeadamente ações de formação, estágios, congressos, conferências, seminários realizadas no decurso do biénio em avaliação e consideradas relevantes para as funções que exerce, incluindo aquelas que tenham sido frequentadas no exercício de cargos dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público, desde que devidamente comprovados com documentação de suporte.

O fator de formação e aperfeiçoamento profissional será calculado com base na seguinte fórmula:

$$\mathbf{FAP = 3 + (0,25 * N1 + 0,50 * N2 + 0,05 * N3 + 0,10 * N4)}$$

Sendo:

- **N1** – Ações de Formação com menos de 60 horas com interesse direto
- **N2** – Ações de formação com mais de 60 horas com interesse direto
- **N3** – Ações de formação com menos de 60 horas sem interesse direto
- **N4** – Ações de Formação com mais de 60 horas sem interesse direto

Atendendo ao facto de as oportunidades de formação não dependerem exclusivamente da vontade do funcionário, mas não esquecendo a



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature and the initials 'CA'.

importância e relevância da mesma para a aquisição de competências que contribuam para um melhor desempenho de funções, entendeu-se estabelecer uma pontuação mínima de 3 valores, a atribuir aos funcionários que não tenham frequentado qualquer ação de formação e um máxima de 5 valores para aqueles que tenham frequentado ações de formação, de que resultem 2 valores ou mais, por aplicação da parte final da fórmula.

### II. Classificação e Avaliação Final

A avaliação final é o resultado da ponderação curricular das pontuações obtidas em cada um dos critérios, devendo todos os cálculos serem efetuados, sem arredondamento, até às milésimas.

A expressão da avaliação final encontra-se em consonância com a escala qualitativa e quantitativa prevista na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, sendo expressa de acordo com o seguinte quadro:

De 1 a 1,999	Desempenho Inadequado
De 2 a 3,999	Desempenho Adequado
De 4 a 5	Desempenho relevante





Handwritten signatures and initials in blue ink.

**CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA**  
DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

**ANEXO II À ATA N.º 1/2017 DO CCA**

**Cronograma**  
**(SIADAP 3 - Biénio 2017-2018)**

Handwritten signature in blue ink.

<b>Etapas</b>	<b>Período de Realização</b>	<b>Intervenientes e Ações Específicas</b>
<b>Reunião de Contratualização</b>	<b>10 a 28 de abril de 2017</b>	<b><u>Avaliador e Avaliado</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reunião de análise do avaliador com todos os avaliados que integram a unidade orgânica/equipa (obrigatória quando existirem objetivos partilhados).</li><li>• Reunião individual para contratualização na ficha de avaliação dos parâmetros de avaliação (objetivos e competências) para o biénio 2017-2018.</li></ul>
<b>Monitorização e Revisão de Objetivos</b>	<b>Janeiro de 2018</b>	<b><u>Avaliador e Avaliado</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reunião obrigatória de monitorização para:<ol style="list-style-type: none"><li>a) eventual reformulação de objetivos e resultados na sequência de factos alheios ao desempenho do avaliado que impeçam ou condicionem o mesmo;</li><li>b) clarificação e recolha participada de reflexões para uma avaliação o mais fundamentada possível.</li></ol></li></ul> <p><b>Nota:</b> O processo de monitorização deve ser realizado de forma contínua ao longo do biénio 2017-2018, não devendo restringir-se à reunião obrigatória de janeiro.</p>
<b>Auto-avaliação</b>	<b>7 a 11 de janeiro de 2019</b>	<b><u>Avaliado</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preenchimento da Ficha de Auto-avaliação.</li></ul> <p><b>Nota:</b> Os avaliados que não reúnam as condições necessárias à realização da avaliação com base na contratualização de parâmetros de avaliação devem, neste momento, caso não exista nota para relevar ou pretendam a sua alteração, requerer a realização de avaliação por ponderação curricular.</p>
<b>Avaliação Prévia</b>	<b>14 a 18 de janeiro de 2019</b>	<b><u>Avaliador e Avaliado</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reunião de análise conjunta da Ficha de Auto-avaliação preparatória à preparação da atribuição da avaliação.</li></ul> <b><u>Avaliador</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preenchimento da Ficha de Avaliação (quadros 2.1 e 2.2.)</li><li>• Apresentação ao Conselho Coordenador da Avaliação (CCA) de propostas para reconhecimento de menções qualitativas de inadequado, relevante e excelente com o envio das respetivas fundamentações em documento anexo.</li></ul>



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

Etapa	Período de Realização	Intervenientes e Ações Específicas
Harmonização das Propostas de Avaliação	21 a 31 de janeiro de 2019	<b>CCA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Análise das propostas de avaliação e respetiva harmonização de forma a assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos.</li></ul>
Reunião de Avaliação	4 a 15 de fevereiro de 2019	<b>Avaliador e Avaliado</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Reunião na qual o avaliador dará conhecimento da sua proposta de avaliação.</li></ul> <b>Avaliador</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Registo na ficha de avaliação de desempenho da proposta de avaliação e, quando atribuída, menção qualitativa de inadequado, relevante ou excelente e respetiva fundamentação (quadros 4, 5 e 6).</li></ul> <b>Avaliado</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Formalização no decorrer da reunião da comunicação da proposta de avaliação (datar e assinar no quadro 10 da ficha de avaliação)</li><li>Submissão da atribuição da menção qualitativa de relevante ao CCA, se o avaliado assim o entender, para efeitos de eventual reconhecimento de menção qualitativa de excelente.</li></ul>
Ponderação Curricular	4 a 15 de fevereiro de 2019	<b>Avaliador nomeado pelo dirigente máximo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Avaliação do currículo do avaliado com base nos seguintes elementos:<ol style="list-style-type: none"><li>habilitações académicas;</li><li>experiência profissional e valorização curricular;</li><li>exercício de cargos dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público, nomeadamente participação em grupos de trabalho e júris de concursos.</li></ol></li></ul>
Validação de Avaliações e Reconhecimento de Desempenhos Excelentes	4 a 8 de março de 2019	<b>CCA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Reunião para validação das propostas de avaliação correspondentes a menções qualitativas de desempenho inadequado e relevante e para reconhecimento de menções qualitativas de excelente.</li><li>Eventual devolução ao avaliador das propostas não validadas, com indicação para reformulação da proposta de avaliação e respetiva fundamentação.</li></ul>

# CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

Etapa	Período de Realização	Intervenientes e Ações Específicas
Validação de Avaliações e Reconhecimento de Desempenhos Excelentes (cont.)	<b><u>Situação A) Propostas validadas pelo CCA</u></b>	
	18 a 22 de março de 2019	<p><b><u>Avaliador</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatória do avaliado para tomada de conhecimento da proposta validada pelo CCA.</li> <li>• Envio da ficha de avaliação de desempenho à DSAF, após a formalização da tomada de conhecimento por parte do avaliado.</li> </ul> <p><b><u>Avaliado</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalização na ficha de avaliação de desempenho da tomada de conhecimento da avaliação validada pelo CCA (assinar e datar o quadro 11 da ficha de avaliação).</li> </ul>
	<b><u>Situação B) Propostas não validadas pelo CCA</u></b>	
	25 a 29 de março de 2019	<p><b><u>Avaliador</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise e tomada de decisão relativa à proposta de reformulação da avaliação remetida pelo CCA.</li> <li>• Envio ao CCA, quando o avaliador mantenha a sua proposta de avaliação e dos motivos subjacentes à sua decisão.</li> </ul> <p><b><u>CCA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião para:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) análise da fundamentação apresentada pelo avaliador subjacente à decisão em manter a sua proposta de avaliação;</li> <li>b) estabelecimento de proposta de avaliação, se não acolher a fundamentação do avaliador.</li> </ol> </li> </ul>
	25 a 29 de março de 2019	<p><b><u>Avaliador</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatória pelo avaliador do avaliado para tomada de conhecimento da proposta validada pelo CCA.</li> <li>• Envio da ficha de avaliação de desempenho à DSAF, depois de formalizada a tomada de conhecimento pelo avaliado.</li> </ul> <p><b><u>Avaliado</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalização na ficha de avaliação de desempenho da tomada de conhecimento da avaliação validada pelo CCA (assinar e datar o quadro 11 da ficha de avaliação).</li> </ul>



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

Etapa	Período de realização	Intervenientes e ações
Apreciação do Processo de Avaliação pela Comissão Paritária	No prazo de 10 dias úteis, após tomada de conhecimento da proposta a submeter a homologação e validada pelo CCA	<b><u>Avaliado</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>Entregar, junto da DSAF, requerimento dirigido ao dirigente máximo do serviço a solicitar apreciação do processo de avaliação por parte da Comissão Paritária.</li></ul> <b><u>DSAF</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>Envio para homologação das avaliações que não foram objeto de pedido de apreciação pela Comissão Paritária.</li></ul>
	No prazo de 10 dias úteis, a partir da data de solicitação da apreciação	<b><u>Comissão Paritária</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>Reunião para apreciar o processo de avaliação de que resultará a elaboração de um relatório.</li><li>Envio do relatório à DSAF.</li></ul> <b><u>DSAF</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>Envio do relatório da Comissão Paritária ao avaliado.</li><li>Envio para homologação dos processos de avaliação que foram objeto de apreciação pela Comissão Paritária, com o relatório produzido pelo referido órgão.</li></ul>
Homologação	Até 30 de Abril	<b><u>Dirigente Máximo do Serviço</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>Homologação das avaliações.</li></ul>
	No prazo de 5 dias úteis	<b><u>Avaliador</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>Convocatória do avaliado para tomada de conhecimento da avaliação homologada.</li></ul> <b><u>Avaliado</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>Formalização pelo avaliado da tomada de conhecimento da homologação (assinar e datar o quadro 12 da ficha de avaliação).</li></ul>
Reclamação	No prazo de 5 dias úteis (após conhecimento da homologação)	<b><u>Avaliado</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>Envio de reclamação junto da entidade que homologou a avaliação.</li></ul>
	No prazo máximo de 15 dias úteis	<b><u>Entidade que homologou a avaliação</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>Decisão relativamente à reclamação do avaliado.</li></ul>
	Após conhecimento da homologação e/ou do resultado da reclamação	<b><u>Avaliado</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>Apresentação de recurso, junto do Responsável máxima da Instituição ou impugnação judicial, nos termos da lei.</li></ul>



**CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA**  
DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

**Anexo III à Ata n.º 1/2017 do CCA**

**LISTA DE COMPETÊNCIAS**  
**DIRIGENTES INTERMÉDIOS**

N.º	Descrição da Competência
1	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS:</b> Capacidade para se focalizar na concretização dos objectivos do serviço e garantir que os resultados desejados são alcançados.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compromete-se com os resultados a alcançar de acordo com os objectivos estratégicos da organização e é persistente perante obstáculos ou dificuldades.</li><li>• Assume em regra objectivos 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	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO:</b> Capacidade para orientar a sua actividade, respeitando os valores éticos e deontológicos do serviço público e do sector concreto em que se insere, promovendo um serviço de qualidade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <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 actos 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 activa das reclamações, fomentando a participação dos utentes na melhoria dos serviços.</li></ul>
3	<p><b>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO:</b> Capacidade para programar, organizar e controlar a actividade da sua unidade orgânica e dos elementos que a integram, definindo objectivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planeia e coordena a actividade do serviço, de acordo com os objectivos superiormente definidos.</li><li>• Define prioridades para si e para o serviço, tendo em conta os objectivos a alcançar e os recursos existentes.</li><li>• Acompanha, controla e avalia a execução dos projectos e actividades assegurando o seu desenvolvimento e a sua realização de acordo com os prazos e custos definidos.</li><li>• Revê e ajusta o planeamento efectuado, mantendo-o actualizado e adaptando-o a alterações e circunstâncias imprevistas.</li></ul>



**CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA**  
DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

N.º	Descrição da Competência
4	<p><b>LIDERANÇA E GESTÃO DAS PESSOAS:</b> Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objectivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Envolve os colaboradores na definição dos objectivos individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objectivos 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 fomentado a partilha de responsabilidades.</li><li>• Tem um modelo de actuação que garante a justiça e equidade de tratamento, sendo, dessa forma, um referencial de confiança.</li></ul>
5	<p><b>OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS:</b> Capacidade para gerir os recursos disponíveis, optimizando-os, através da melhoria e racionalização dos processos e redução de custos.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <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 projectos e tarefas pelos colaboradores de acordo com as suas competências e motivação, optimizando o potencial individual.</li><li>• Mobiliza os seus colaboradores para a racionalização contínua de custos associados aos processos de trabalho e ao nível da actividade individual.</li><li>• Responsabiliza os colaboradores pela boa utilização dos equipamentos e materiais necessários ao funcionamento do serviço.</li></ul>
6	<p><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 perspectiva de gestão alargada e direccionada para o futuro de modo a definir as estratégias e os objectivos de acordo com essa visão.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <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 actuação.</li><li>• Antecipa as necessidades de adaptação do serviço, define estratégias, implementa medidas e avalia os impactos das mesmas.</li><li>• Alinha os objectivos e actividade do serviço com a sua visão e define metas estratégicas, no quadro de orientações recebidas.</li><li>• Contribui para o desenvolvimento da visão, objectivos e estratégias da organização, aplicando o conhecimento e a experiência que possui.</li></ul>



**CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA**  
DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature and several smaller initials.

N.º	Descrição da Competência
7	<p><b>DECISÃO:</b> Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <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 auto-confiante 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	<p><b>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA:</b> Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <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 actualizado sobre a evolução e tendências nacionais e internacionais nas áreas de conhecimento relevantes para a missão e objectivos do serviço.</li><li>• Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência a outras áreas científicas e profissionais, de forma a desenvolver uma perspectiva mais abrangente dos problemas e da actuação.</li><li>• Utiliza as tecnologias de informação e comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.</li></ul>
9	<p><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 actualização profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <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 colectivo promovendo um clima positivo e de auto-confiança.</li><li>• Dá habitualmente <i>feedback</i> sobre os desempenhos, com vista à melhoria contínua, ao reforço dos comportamentos adequados e à correcção 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>



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

N.º	Descrição da Competência
10	<p><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 activamente a sua implementação.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <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 activa dos seus colaboradores na produção e implementação de novas soluções para os problemas, com vista à melhoria dos resultados.</li> <li>• Adopta 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	<p><b>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO:</b> Capacidade para integrar o contributo das suas funções no sentido da missão, valores e objectivos do serviço, exercendo-as de forma disponível e diligente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <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 projectos transversais, com vista à prossecução da missão e objectivos 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	<p><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.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <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>



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

Handwritten signatures and initials in blue ink.

N.º	Descrição da Competência
13	<p><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.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua actividade 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 actividade ou a de outros.</li></ul>
14	<p><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.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <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 auto-confiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos socioprofissionais.</li></ul>
15	<p><b>NEGOCIAÇÃO E PERSUAÇÃO:</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.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <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></ul> <p>Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível.</p>



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

N.º	Descrição da Competência
16	<p><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.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aceita a responsabilidade de direcção ou de participação em projectos 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>
17	<p><b>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES:</b> Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <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	<p><b>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO:</b> Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada, dinamizá-las e gerar sinergias através da participação activa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <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 activo 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	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA:</b> 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.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <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>

**CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA**

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

TÉCNICO SUPERIOR E TÉCNICO

N.º	Descrição da Competência
1	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS:</b> Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas e que lhe são solicitadas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelece prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades com maior valor para o serviço (atividades-chave).</li><li>• Compromete-se, em regra, com objetivos exigentes mas realistas e é perseverante no alcançar das metas definidas.</li><li>• Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos.</li><li>• Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades.</li></ul>
2	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO:</b> Capacidade para integrar no exercício da sua atividade os valores éticos e deontológicos do serviço público e do sector concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade orientado para o cidadão.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demonstra compromisso pessoal com os valores e princípios éticos do serviço público através dos seus atos.</li><li>• Identifica claramente os utentes do serviço e as suas necessidades e presta um serviço adequado, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade.</li><li>• Mostra-se disponível para com os utilizadores do serviço (internos e externos) e procura responder às suas solicitações.</li><li>• No desempenho das suas atividades trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos, respeitando os princípios da neutralidade e da igualdade.</li></ul>
3	<p><b>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO:</b> Capacidade para programar, organizar e controlar a sua atividade e projetos variados, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Em regra é sistemático e cuidadoso na preparação e planeamento das suas tarefas e atividades.</li><li>• Planeia e organiza as atividades e projetos que lhe são distribuídos, de acordo com os recursos que tem à sua disposição.</li><li>• Realiza as suas atividades segundo as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos.</li><li>• Reavalia frequentemente o seu plano de trabalho e ajusta-o às alterações imprevistas, introduzindo as correções consideradas necessárias.</li></ul>



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

N.º	Descrição da Competência
4	<p><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 sentido crítico.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada de decisão.</li><li>• Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil.</li><li>• 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>
5	<p><b>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA:</b> Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada.</li><li>• Detém experiência profissional que permite resolver questões profissionais complexas.</li><li>• Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, de forma a desenvolver uma perspetiva mais abrangente dos problemas.</li><li>• Utiliza, na sua prática profissional, as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.</li></ul>
6	<p><b>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA:</b> Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente.</li><li>• Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional.</li><li>• Reconhece habitualmente os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria.</li><li>• Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.</li></ul>
7	<p><b>INICIATIVA E AUTONOMIA:</b> Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia-a-dia profissional, de tomar iniciativas face a problemas e empenhar-se em solucioná-los.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais.</li><li>• Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas.</li><li>• Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.</li><li>• Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.</li></ul>



# CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

Handwritten signatures and initials in blue ink.

N.º	Descrição da Competência
8	<p><b>INOVAÇÃO E QUALIDADE:</b> Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações profissionais e desenvolver novos processos, com valor significativo para o serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Resolve com criatividade problemas não previstos.</li><li>• Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho.</li><li>• Revela interesse e disponibilidade para o desenvolvimento de projetos de investigação com valor para a organização e impacto a nível externo.</li><li>• Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do seu serviço e para o seu desempenho individual.</li></ul>
9	<p><b>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS:</b> Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficiente e de propor ou implementar medidas de otimização e redução de custos de funcionamento.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preocupa-se, em regra, com a implementação de procedimentos e rotinas no sentido de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.</li><li>• Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e de gastos supérfluos.</li><li>• Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos.</li><li>• Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção e respeitando as condições de segurança.</li></ul>
10	<p><b>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO:</b> Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas.</li><li>• Em regra responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais.</li><li>• É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões.</li><li>• Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.</li></ul>



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

N.º	Descrição da Competência
11	<p><b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:</b> Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço.</li><li>• Trabalha com pessoas com diferentes características.</li><li>• Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros.</li><li>• Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos socioprofissionais.</li></ul>
12	<p><b>COMUNICAÇÃO:</b> Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Expressa-se oralmente e por escrito com clareza, fluência e precisão.</li><li>• Adapta o discurso e a linguagem aos 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 valorizando-as.</li></ul>
13	<p><b>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO:</b> Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <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 habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa.</li><li>• Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.</li><li>• Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.</li></ul>
14	<p><b>COORDENAÇÃO:</b> Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista ao desenvolvimento de projetos e à concretização dos objetivos.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Exerce por vezes o papel de orientador e dinamizador das equipas e grupos de trabalho, contribuindo de forma decisiva para que os objetivos sejam alcançados.</li><li>• Assume responsabilidades e objetivos exigentes.</li><li>• Toma facilmente decisões e responde por elas.</li><li>• É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.</li></ul>



Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large signature and several smaller initials.

## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

N.º	Descrição da Competência
15	<p><b>NEGOCIAÇÃO E PERSUAÇÃO:</b> Capacidade para defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos, recorrendo a uma argumentação bem estruturada e consistente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível.</li><li>• Encontra argumentos e estrutura-os de forma lógica.</li><li>• É expressivo na forma de comunicar e tem impacto nos outros.</li><li>• Capta rapidamente o ponto de vista alheio sendo consistente e oportuno na resposta.</li></ul>
16	<p><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.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aceita participar em projetos ou atividades que implicam exposição e visibilidade externa.</li><li>• Tem capacidade de comunicação perante audiências alargadas.</li><li>• Representa o serviço em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade.</li><li>• Propõe a adoção de orientações provenientes de entidades exteriores à sua unidade orgânica e empenha-se nelas.</li></ul>
17	<p><b>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES:</b> capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantém-se, em regra, produtivo mesmo em ambiente de pressão.</li><li>• Perante situações difíceis mantém normalmente o controlo emocional e discernimento profissional.</li><li>• Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais.</li><li>• Aceita as críticas e contrariedades.</li></ul>



# CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

## TÉCNICO PROFISSIONAL E ADMINISTRATIVO

N.º	Descrição da Competência
1	<p><b>REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS:</b> Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são distribuídas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas.</li><li>• Estabelece normalmente prioridades na sua ação, centrando-se nas atividades com maior valor para o serviço.</li><li>• Compromete-se com os objetivos e é perseverante no alcançar das metas.</li><li>• Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades.</li></ul>
2	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO:</b> Capacidade para exercer a sua atividade respeitando os princípios éticos e valores do serviço público e do sector concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Assume os valores e regras do serviço, atuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do sector que representa.</li><li>• Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações.</li><li>• No desempenho das suas atividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos.</li><li>• Age respeitando critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus atos.</li></ul>
3	<p><b>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA:</b> Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional, essenciais para o desempenho das tarefas e atividades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demonstra possuir conhecimentos práticos e técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada.</li><li>• Detém experiência profissional que permite resolver as questões profissionais que lhe são colocadas.</li><li>• Utiliza na sua prática profissional as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de maior qualidade.</li><li>• Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.</li></ul>
4	<p><b>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO:</b> Capacidade para organizar a sua atividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento do serviço.</li><li>• Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e atividades com vista ao cumprimento das metas e prazos.</li><li>• Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios.</li><li>• Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais.</li></ul>



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

N.º	Descrição da Competência
5	<p><b>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA:</b> Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar, de forma permanente, no desenvolvimento e atualização técnica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente.</li><li>• Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional.</li><li>• Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria.</li><li>• Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.</li></ul>
6	<p><b>COORDENAÇÃO:</b> Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador das equipas de trabalho, contribuindo para que os objetivos sejam alcançados.</li><li>• Assume, normalmente, responsabilidades e objetivos exigentes.</li><li>• Toma decisões e responde por elas.</li><li>• É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.</li></ul>
7	<p><b>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO:</b> Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e cooperar com os outros de forma ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Integra-se em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho.</li><li>• Tem um papel ativo nas equipas de trabalho em que participa.</li><li>• Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.</li><li>• Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.</li></ul>
8	<p><b>INOVAÇÃO E QUALIDADE:</b> Capacidade para executar atividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho, com vista ao aumento da qualidade do serviço prestado.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Executa as tarefas de forma crítica e, perante a deteção de deficiências, faz propostas de correção</li><li>• Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado.</li><li>• Resolve com criatividade problemas não previstos.</li><li>• Adere às inovações e tecnologias pertinentes para a sua unidade orgânica e/ou desempenho profissional.</li></ul>



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

N.º	Descrição da Competência
9	<p><b>COMUNICAÇÃO:</b> Capacidade para transmitir informação com clareza e precisão e adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Expressa-se oralmente de forma clara e precisa.</li><li>• Presta informações e esclarecimentos sobre as matérias do serviço, presencialmente ou através de outros meios de comunicação, com exatidão e objetividade.</li><li>• Adapta a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.</li><li>• Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.</li></ul>
10	<p><b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:</b> Capacidade para interagir 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.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço.</li><li>• Trabalha com pessoas com diferentes características.</li><li>• Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros.</li><li>• Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos socioprofissionais.</li></ul>
11	<p><b>INICIATIVA E AUTONOMIA:</b> Capacidade de atuar de modo proactivo e autónomo no seu dia-a-dia profissional e de ter iniciativa no sentido da resolução de problemas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais</li><li>• Tem, normalmente, uma atitude ativa e dinâmica</li><li>• Executa de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são distribuídas.</li><li>• Toma iniciativas no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.</li></ul>
12	<p><b>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS:</b> Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição.</li><li>• Adota procedimentos, a nível da sua atividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos.</li><li>• Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento.</li><li>• Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.</li></ul>



**CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA**  
DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

N.º	Descrição da Competência
13	<p><b>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO:</b> Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e disponível.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas.</li><li>• Responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais.</li><li>• É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões.</li><li>• Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.</li></ul>
14	<p><b>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO:</b> Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados, relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização das suas tarefas e atividades.</li><li>• Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil.</li><li>• Recolhe e compara dados de diferentes fontes, identificando a informação relevante para a sua atividade.</li><li>• Prepara-se quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de maior complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa.</li></ul>
15	<p><b>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES:</b> capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão.</li><li>• Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional.</li><li>• Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais.</li><li>• Aceita as críticas e contrariedades.</li></ul>

Handwritten marks: a circle with a vertical line through it, the letters 'L' and 'Y', and the letters 'CA'.



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

### PESSOAL OPERÁRIO E AUXILIAR

Handwritten signature in blue ink.

N.º	Descrição da Competência
1	<p><b>REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS:</b> Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Procura atingir os resultados desejados.</li><li>• Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas.</li><li>• Preocupa-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades.</li><li>• É persistente na resolução dos problemas e dificuldades.</li></ul>
2	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO:</b> Capacidade para exercer a sua atividade respeitando os valores e normas gerais do serviço público e do sector concreto em que trabalha.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Assume os valores e regras do serviço, atuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do sector que representa.</li><li>• Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações.</li><li>• No desempenho das suas atividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos.</li><li>• Respeita critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus atos.</li></ul>
3	<p><b>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA:</b> Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e atividades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aplica, adequadamente, conhecimentos práticos e profissionais necessários às exigências do posto de trabalho.</li><li>• Emprega, corretamente, métodos e técnicas específicas da sua área de atividade.</li><li>• Identifica e utiliza os materiais, instrumentos e equipamentos apropriados aos diversos procedimentos da sua atividade.</li><li>• Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.</li></ul>
4	<p><b>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO:</b> Capacidade para organizar as suas tarefas e atividades e realizá-las de forma metódica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verifica, previamente, as condições necessárias à realização das tarefas.</li><li>• Segue as diretivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho.</li><li>• Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios.</li><li>• Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza.</li></ul>



S. R.  
**CONSELHO SUPERIOR DA  
MAGISTRATURA**  
DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

N.º	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
5	<p><b>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO:</b> Capacidade para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Integra-se em equipas de trabalho, dentro e fora do seu contexto habitual.</li><li>• Tem habitualmente uma atitude colaborante nas equipas de trabalho em que participa.</li><li>• Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar, quando solicitado.</li><li>• Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho.</li></ul>
6	<p><b>COORDENAÇÃO:</b> Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador de equipas de trabalho.</li><li>• Assume, normalmente, responsabilidades e tarefas exigentes.</li><li>• Toma decisões e responde por elas.</li><li>• É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.</li></ul>
7	<p><b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:</b> Capacidade para interagir, adequadamente, com pessoas com diferentes características, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço.</li><li>• Trabalha com pessoas com diferentes características.</li><li>• Perante conflitos mantém um comportamento estável e uma postura profissional.</li><li>• Afirma-se perante os outros, sem ser autoritário nem agressivo.</li></ul>
8	<p><b>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA:</b> Capacidade para se ajustar a novas tarefas e atividades e de se empenhar na aprendizagem e desenvolvimento profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manifesta interesse em aprender e atualizar-se.</li><li>• Vê na diversidade de tarefas oportunidades de desenvolvimento profissional.</li><li>• Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças e adapta-se, com facilidade, a novas formas de realizar as tarefas.</li><li>• Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria, propondo formação e atualização.</li></ul>
9	<p><b>INOVAÇÃO E QUALIDADE:</b> Capacidade para executar atividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade do serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Executa as tarefas de forma crítica identificando os erros e deficiências.</li><li>• Propõe soluções alternativas aos procedimentos tradicionais.</li><li>• Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço.</li><li>• Resolve com criatividade problemas não previstos.</li></ul>



**CONSELHO SUPERIOR DA  
MAGISTRATURA**

DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

N.º	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
10	<p><b>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS:</b> Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição.</li><li>• Adota procedimentos, a nível da sua atividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos.</li><li>• Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento.</li><li>• Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.</li></ul>
11	<p><b>INICIATIVA E AUTONOMIA:</b> Capacidade de atuar de modo proactivo e autónomo no seu dia-a-dia profissional e de ter iniciativas no sentido da resolução de problemas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tem, habitualmente, uma atitude ativa e dinâmica.</li><li>• Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais.</li><li>• Concretiza de forma autónoma as atividades que lhe são distribuídas.</li><li>• Toma iniciativa no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade.</li></ul>
12	<p><b>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO:</b> Capacidade para reconhecer o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e responsável.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas.</li><li>• Responde com prontidão e com disponibilidade.</li><li>• É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere à assiduidade e horários de trabalho.</li><li>• Responsabiliza-se pelos materiais e equipamentos que tem a seu cargo.</li></ul>
13	<p><b>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES:</b> capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão.</li><li>• Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional.</li><li>• Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais.</li><li>• Aceita as críticas e contrariedades.</li></ul>



S. R.  
**CONSELHO SUPERIOR DA  
MAGISTRATURA**  
DIRECÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

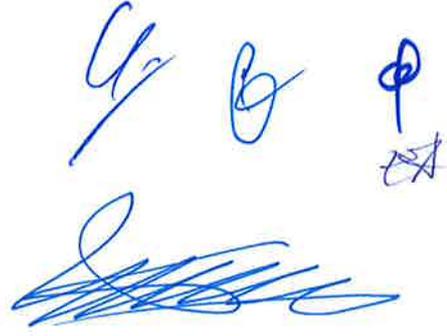
*[Handwritten signatures and initials in blue ink]*

N.º	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
14	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA:</b> capacidade para compreender e integrar na sua atividade profissional as normas de segurança, higiene, saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e/ou ambientais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumpre normas e procedimentos estipulados para a realização das tarefas e atividades, em particular as de segurança, higiene e saúde no trabalho.</li><li>• Emprega sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a sua segurança e a dos outros.</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>• Utiliza veículos, equipamentos e materiais com conhecimento e segurança.</li></ul>



**ANEXO IV À ATA N.º 1/2017 DO CCA**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO  
TRABALHADORES (SIADAP 3)  
FICHA DE FUNDAMENTAÇÃO**



(A preencher pelo avaliador)

Avaliador	
-----------	--

Avaliado	
Categoria/carreira	
Unidade orgânica	

Período em avaliação	/ /	a	/ /
----------------------	-----	---	-----

**1. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO (ARTIGO 53.º)**

**Parâmetro Resultados:**

**Parâmetro Competências:**

⊕  
WA  
N.º 66-B/2012  


**2. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE: RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE) – ARTIGO 51.º**

No cumprimento da alínea d) n.º 1 do artigo 58.º da Lei n.º 66-B/20017 de 28 de dezembro, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro, submete-se a presente ficha ao Conselho Coordenador da Avaliação, para efeitos de eventual reconhecimento de menção qualitativa de excelente.

O Avaliador, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---