



JORNAL da REPÚBLICA

§ 1.75

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DE TIMOR - LESTE

SUMÁRIO

GOVERNO:

Declaração de Rectificação N.º 5/2016 de 30 de Novembro 653

DECLARAÇÃO DE RECTIFICAÇÃO N.º 5/2016

de 30 de Novembro

Para os devidos efeitos se declara que o Decreto-Lei n.º 25/2016, de 29 de junho, publicado no Jornal da República, I Série, n.º 25, de 29 de junho de 2016, (Regime dos Cargos de Direcção e Chefia na Administração Pública), saiu com várias inexactidões, pelo que a seguir se republica na íntegra.

Secretaria de Estado do Conselho de Ministros, 29 de novembro de 2016.

O Secretário de Estado do Conselho de Ministros,

Avelino Maria Coelho da Silva, PhD / Shalar Kosi FF

DECRETO-LEI N.º 25/2016

DE 29 DE JUNHO

REGIME DOS CARGOS DE DIREÇÃO E CHEFIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A reforma da Administração Pública prevista no Programa do VI Governo Constitucional tem como um dos seus fundamentos o aumento do respectivo profissionalismo. O correto exercício das funções pelos dirigentes dos órgãos da Função Pública pressupõe capacidade técnica e competências compatíveis, que devem ser demonstradas no momento da sua seleção para ocupar os cargos de direcção e chefia.

A Administração Pública de Timor-Leste atingiu uma dimensão e complexidade que exige o estabelecimento de regras próprias para o exercício dos cargos de direcção e chefia. O regime geral das carreiras da Administração Pública e o regime dos cargos de direcção e chefia na Administração Pública encontram-se regulados num único diploma, no entanto, cumpre agora separar estes dois regimes, com o propósito de actualizá-los e estabelecer outros requisitos especiais para o exercício da liderança na Administração Pública.

Em consequência, o presente decreto-lei institui o quadro de competências pessoais exigidas dos candidatos aos cargos de direcção e chefia, bem como regulamenta as condições para a renovação e cessação da respectiva comissão de serviço, assegurando melhores condições de trabalho aos dirigentes, tudo com o objetivo de prestar melhores serviços à população.

Assim, o Governo decreta, ao abrigo do disposto na alínea p), do n.º 1 do artigo 115.º da Constituição da República, conjugado com o disposto no artigo 19º da Lei n.º 8/2004, de 16 de junho, com a redação dada pela Lei n.º 5/2009, de 15 de julho, para valer como lei, o seguinte:

Artigo 1.º

Objecto e âmbito

1. O presente decreto-lei estabelece o regime dos cargos de direcção e chefia dos serviços e órgãos da administração direta do Estado, determina os requisitos, o conteúdo funcional e os padrões de competências para o seu exercício.

2. O regime previsto no presente decreto-lei é ainda aplicável, com as necessárias adaptações e em tudo o que não seja incompatível com os respectivos regimes próprios, ao pessoal que exerça funções de gestão, coordenação e controlo no âmbito dos órgãos da administração indireta do Estado.

Artigo 2.º
Cargos de direção e chefia

1. São cargos de direção ou de chefia aqueles a que corresponde o exercício de actividades de gestão em serviços e organismos públicos e são exercidos em comissão de serviço por funcionários públicos ou agentes da Administração Pública.
2. São cargos de direção:
 - a) Diretor-Geral;
 - b) Diretor Nacional;
 - c) Diretor Municipal.
3. São cargos de chefia:
 - a) Chefe de Departamento;
 - b) Chefe de Secção.
4. Sempre que se estabeleçam designações específicas com competências de direção ou chefia de unidades ou subunidades orgânicas, deve prever-se a sua equiparação a um dos cargos listados nos n.º 2 e 3.

Artigo 3.º
Criação dos cargos de direção e chefia

1. Os cargos de direção são criados por decreto-lei na estrutura orgânica dos serviços da Administração Pública em que se integram.
2. Os cargos de chefia são aprovados por diploma ministerial.

Artigo 4.º
Condições para criação dos cargos de direção e chefia

1. A criação de cargos de direção e chefia depende de adequado planeamento de recursos humanos e do preenchimento dos seguintes requisitos:
 - a) Análise das atribuições, funções e resultados esperados do trabalho no âmbito da unidade administrativa;
 - b) Previsão orçamental;
 - c) Parecer da Comissão da Função Pública;
2. Podem ser criados cargos de chefe de departamento, desde que o conjunto das tarefas de coordenação o justifique e quando se verifique a supervisão de, no mínimo, vinte funcionários, ou ainda a complexidade da coordenação seja devidamente comprovada.

3. Podem ser criados cargos de chefe de secção, desde que o conjunto das tarefas de coordenação pelo seu volume ou complexidade o justifique e quando se verifique a supervisão de, no mínimo, dez funcionários.

Artigo 5.º
Requisitos para o exercício dos cargos de direção e chefia

1. O exercício dos cargos de direção e chefia na Administração Pública e cargos equiparados a estes pressupõe:
 - a) Comprovada capacidade técnica;
 - b) Relevante experiência profissional;
 - c) Habilitação académica compatível;
 - d) Demonstradas competências pessoais;
2. O exercício de cargo de direção por funcionário público exige a conclusão com aproveitamento do curso de direção superior e liderança na Administração Pública, conforme definido pela instituição competente para a formação na Função Pública.
3. Os requisitos referidos no n.º 1 são devidamente verificados no âmbito de um processo de seleção por mérito.
4. O mérito dos candidatos a considerar no processo de seleção requer a avaliação das suas qualidades com base nos seguintes fatores:
 - a) A adequação do candidato para o desempenho das funções do cargo;
 - b) A capacidade técnica e competências pessoais demonstradas em comparação com aquelas exigidas para o cargo;
 - c) A capacidade relativa do candidato para atingir os resultados esperados.
5. A exigência de correlação mínima entre o grau na carreira e o cargo de direção e chefia a que se candidata, prevista no artigo 19.º, não se aplica quando o exercício do cargo resultar de processo de seleção por mérito.

Artigo 6.º
Competências pessoais

1. A seleção para o exercício de cargos de direção e chefia na Administração Pública pressupõe a demonstração das seguintes competências pessoais:
 - a) Pensamento e visão estratégica;
 - b) Obtenção de resultados;
 - c) Promoção da excelência no serviço;
 - d) Estabelecimento de relações produtivas no serviço;
 - e) Conduta exemplar e integridade;

2. As subcompetências, os descritores e os indicadores de comportamento das competências pessoais constam do quadro do Anexo II deste decreto-lei do qual faz parte integrante.

Artigo 7.º
Competências funcionais

1. As competências funcionais do pessoal de direção e chefia dividem-se em específicas ou ordinárias.
2. As competências funcionais específicas decorrem do exercício do cargo e estão determinadas na orgânica do serviço ou nos respectivos regulamentos, para além de outras que lhes sejam delegadas ou subdelegadas.

Artigo 8.º
Competências funcionais ordinárias

1. As competências funcionais ordinárias são aquelas comuns aos dirigentes e que se aplicam a todas as instituições da Administração Pública.
2. Compete aos ocupantes de cargos de direção:
 - a) Elaborar os planos anuais de atividades da respectiva unidade, com identificação dos objetivos a atingir e os indicadores de desempenho, bem como assegurar o seu cumprimento;
 - b) Elaborar o orçamento do serviço tendo em conta os planos de atividades e os programas superiormente aprovados;
 - c) Executar o orçamento de acordo com os princípios da legalidade e economicidade;
 - d) Actuar de forma coordenada com os demais serviços para atingir os objetivos fixados pela instituição;
 - e) Garantir a efetiva participação dos subordinados na preparação de planos e relatórios de atividades;
 - f) Praticar os actos necessários ao funcionamento dos serviços, em especial no âmbito da gestão dos recursos humanos, financeiros, materiais e patrimoniais;
 - g) Assegurar a efetiva coordenação e comunicação institucional no âmbito da sua subunidade e entre subunidades distintas;
 - h) Cumprir com as determinações recebidas, em matéria de serviço e propor superiormente a prática dos actos de gestão para os quais não tenha competência;
 - i) Avaliar o desempenho do pessoal subordinado com a responsabilização pela utilização dos meios disponíveis e resultados atingidos, especialmente quanto à qualidade dos serviços prestados aos utentes;
 - j) Analisar as necessidades de desenvolvimento e assegurar ao pessoal subordinado o direito de receber formação adequada e oportuna;

- k) Organizar e distribuir os trabalhos do serviço de forma a obter a maior eficiência e eficácia dos serviços sob sua responsabilidade;
- l) Estudar e propor medidas de racionalização dos serviços, bem como desburocratização e simplificação de procedimentos;
- m) Controlar a assiduidade, pontualidade e cumprimento do horário de trabalho por parte do pessoal subordinado;
- n) Implementar medidas para a promoção da igualdade de género e redução da discriminação de qualquer espécie no ambiente de trabalho.

3. Compete aos ocupantes de cargos de chefia exercer, no âmbito da sua subunidade, as competências previstas no número anterior, com exceção das competências previstas nas alíneas b) e c).

Artigo 9.º
Exercício de delegação de competências

1. A delegação de competências envolve o poder de subdelegar, exceto quando a lei ou o delegante disponham em contrário.
2. As delegações e subdelegações de competências são revogáveis a todo o tempo.
3. As delegações e subdelegações de competências não prejudicam em caso algum o direito de avocação e o poder de emitir diretrizes vinculativas para a entidade delegada ou subdelegada.
4. A entidade delegada deverá mencionar essa qualidade nos atos que pratique por delegação ou subdelegação, salvo nos casos em que o despacho tenha sido publicado no Jornal da República.
5. Salvo declaração expressa, as delegações e subdelegações continuam em vigor mesmo após cessarem as funções do delegante ou do delegado.

Artigo 10.º
Provimento

1. O pessoal de direção e chefia é nomeado em regime de comissão de serviço pela Comissão da Função Pública.
2. Se outro prazo não for fixado por lei, a comissão de serviço tem a duração de quatro anos, renováveis por iguais períodos.
3. O funcionário público nomeado em comissão de serviço mantém o respectivo grau e escalão na carreira, concorrendo normalmente à promoção e progressões funcionais periódicas, de acordo com o resultado da sua avaliação de desempenho.
4. Caso a nomeação para cargo de direção ou chefia não recaia

em funcionário público, é celebrado um contrato administrativo de provimento com a duração do mandato, atribuindo ao nomeado a qualidade de agente da Administração Pública.

5. A exoneração do cargo de direção ou chefia do agente da Administração Pública implica na rescisão do contrato administrativo de provimento.

Artigo 11.º

Impedimentos ao exercício de cargos de direção e chefia

Não pode exercer funções de direção ou chefia aquele:

- a) Cujas comissão de serviço tenha sido dada por finda com fundamento na prática de infração disciplinar;
- b) Que na última avaliação de desempenho tenha recebido menção inferior a “Bom”;
- c) Que tenha recebido pena disciplinar de suspensão ou mais grave nos últimos três anos;
- d) Que tenha sido condenado por crime doloso por sentença transitado em julgado, enquanto não for reabilitado.

Artigo 12.º

Exclusividade

1. Os titulares de cargos de direção e chefia exercem funções em regime de exclusividade, estando impedidos de acumular o exercício do cargo com quaisquer outras funções ou cargos públicos ou privados, salvo as que resultem de inerência de funções.
2. O disposto no número anterior não abrange as seguintes actividades, ainda que remuneradas:
 - a) Participação em conselhos, comissões ou grupos de trabalho para os quais tenham sido nomeados pelos órgãos da Administração Pública;
 - b) Participação em conferências, palestras, ações de formação de curta duração e outras actividades de idêntica natureza, no âmbito da Administração Pública;
 - c) Actividade docente, pesquisa científica, consultoria ou assessoria, nos termos do artigo 9.º do Estatuto da Função Pública, desde que superiormente autorizada, haja compatibilidade de horário e não prejudique o exercício das funções.

Artigo 13.º

Mobilidade funcional

1. Ao funcionário público seleccionado para cargo de direção ou chefia é garantido o direito à transferência, requisição

ou destacamento para o órgão ou serviço da Administração Pública que o seleccionou para o fim de ser nomeado em comissão de serviço, independentemente da carreira a que pertence.

2. O funcionário público nomeado em comissão de serviço para cargos de direção ou chefia mantém a remuneração e demais direitos da carreira de origem.

Artigo 14.º

Renovação da comissão de serviço

1. Pelo menos dois meses antes de terminar a comissão de serviço em cargo de direção ou chefia, o membro do Governo, diretor-geral ou autoridade equivalente de cada órgão deve comunicar à Comissão da Função Pública se propõe a renovação do mandato.
2. Caso não seja proposta ou aceite a renovação, procede-se imediatamente à abertura do processo de seleção por mérito para o preenchimento do cargo.

Artigo 15.º

Causas de cessação eventual da comissão de serviço

A comissão de serviço dos titulares de cargos de direção e chefia pode ser dada por finda, durante a sua vigência, pela Comissão da Função Pública:

- a) Por conveniência do serviço, com base na incapacidade para assegurar a execução das orientações superiormente fixadas, no incumprimento das regras e regulamentos em vigor ou na não realização dos objectivos estabelecidos para o serviço que lidera;
- b) A requerimento do interessado, apresentado com a antecedência mínima de 30 dias;
- c) Com fundamento em incumprimento das regras de seleção por mérito ou do dever de exclusividade, independentemente da responsabilidade disciplinar que ao caso couber;
- d) Com fundamento na prática de infração disciplinar a que seja aplicada pena de suspensão por 30 dias ou pena mais grave;
- e) Pela obtenção, na avaliação anual de desempenho, de menção inferior a “Bom”.

Artigo 16.º

Causas de cessação automática da comissão de serviço

1. A comissão de serviço dos titulares de cargos de direção e chefia cessa automaticamente:
 - a) No termo do prazo, sem prejuízo da sua eventual renovação;

- b) Pela tomada de posse seguida de exercício em outro cargo ou função;
 - c) Por extinção ou reestruturação do respectivo serviço ou subunidade orgânica;
2. O funcionário público cuja comissão de serviço cessou, retoma as funções do seu grau na carreira a que pertence.

Artigo 17.º
Remuneração

1. O funcionário público nomeado em comissão de serviço para cargo de direção ou chefia têm direito aos vencimentos correspondentes ao seu grau e categoria na carreira a que pertence, acrescido de um suplemento de direção e chefia, previsto na Tabela I do Anexo I, do presente decreto-lei, do qual faz parte integrante.
2. Os agentes da Administração Pública nomeados para cargos de direção e chefia têm direito aos vencimentos da Tabela II do Anexo I, do presente decreto-lei.

Artigo 18.º
Horário de trabalho

Ao pessoal de direção e chefia pode ser determinado o trabalho de horas adicionais, incluindo à noite, em dias de descanso ou em dias feriados e que não implicam o pagamento de horas extraordinárias.

Artigo 19.º
Substituição

1. Os cargos de direção e chefia podem ser exercidos em regime de substituição:
- a) Sempre que o lugar se encontre vago, por cessação de funções do seu titular ou imediatamente após a sua criação;
 - b) Enquanto se verificar a ausência, impedimento ou suspensão do respectivo titular.
2. A substituição faz-se pela seguinte ordem:
- a) Substituto designado na lei;
 - b) Funcionário ou agente do respectivo serviço com qualificações e experiência para tal.
3. A substituição é feita por urgente conveniência de serviço pela Comissão da Função Pública e não pode ter duração superior a 6 meses, podendo ser, excepcionalmente, prorrogada uma única vez por igual período.
4. Excepto nos casos previstos na alínea a) do n.º 2, a

substituição pode cessar a todo o tempo por decisão de quem a determinou, pelo retorno do titular ao cargo ou a pedido do substituto.

5. O exercício em substituição de cargo de direção e chefia deve obedecer à seguinte correlação mínima com as categorias da Função Pública:
- a) Diretor-geral – Técnico Superior do grau B;
 - b) Diretor nacional – Técnico Profissional do grau C;
 - c) Diretor municipal ou chefe de departamento – Técnico Profissional do grau D.
6. O substituto tem direito ao suplemento de chefia e demais regalias atribuídas ao cargo durante todo o período de substituição, quando este for igual ou superior a 30 dias.
7. A substituição é feita em acumulação com o cargo eventualmente ocupado pelo substituto e não implica acumulação de remuneração.
8. O período de substituição conta, para todos os efeitos legais, como tempo de serviço prestado no cargo ou lugar anteriormente ocupado pelo substituto, bem como experiência profissional no cargo substituído.

Artigo 20.º
Suspensão da comissão de serviço

1. A suspensão da comissão de serviço do pessoal de direção e chefia é excepcional, e só deve ser admitida:
- a) No âmbito de processo disciplinar e investigação em processo crime relacionado com o exercício das respectivas funções, quando seja necessário assegurar a preservação e recolha de evidências bem como, evitar o exercício de coação sobre testemunhas;
 - b) Em situações em que o titular do cargo seja chamado a exercer, por curto período, funções de interesse público;
2. A suspensão da comissão de serviço determina a suspensão da contagem do prazo da comissão, contando-se o período de suspensão como tempo de serviço prestado no cargo de origem, se houver.
3. Se cessarem as causas que motivaram a suspensão, o funcionário retorna ao exercício do cargo de direção ou chefia, caso não tenha sido exonerado.

Artigo 21.º
Autoridades Municipais e Administrações Municipais

As disposições do presente diploma não alteram nem revogam as normas jurídicas aprovadas pelo Decreto-Lei n.º 2/2026, de 16 de março e pelo Decreto-Lei n.º 3/2016, de 16 de março.

Artigo 22.º
Norma transitória

A exigência de conclusão do curso de direção superior e liderança na Administração Pública, prevista no artigo 5º, será implementada a partir da instalação do referido curso, nos termos determinados pela Comissão da Função Pública.

Artigo 22.º
Produção de efeitos e entrada em vigor

O presente decreto-lei entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação, produzindo efeitos financeiros a partir de 1 de janeiro de 2017.

Aprovado em Conselho de Ministros em 31 de maio de 2016.

O Primeiro-Ministro,

Dr. Rui Maria de Araújo

A Ministra das Finanças,

Santina Cardoso

Promulgado em

Publique-se.

O Presidente da República,

Taur Matan Ruak

ANEXO I

TABELA I

**Suplemento de direção ou chefia para funcionários públicos
no exercício de cargo em comissão de serviço**

Natureza	Cargo	Suplemento
Direção	Diretor-Geral	519
	Diretor Nacional	380
	Diretor Municipal	346
Chefia	Chefe de Departamento	310
	Chefe de Secção	180

TABELA II

**Tabela de vencimentos dos
Agentes da Administração Pública
contratados para o exercício de cargos de direção ou chefia**

Natureza	Cargo	Vencimentos
Direção	Diretor-Geral	1261
	Diretor Nacional	955
	Diretor Municipal	755
Chefia	Chefe de Departamento	634
	Chefe de Secção	424

Competências Pessoais Fundamentais	Sub-competências	Descrição	DIRETOR-GERAL Indicadores comportamentais	DIRETOR NACIONAL E MUNICIPAL Indicadores comportamentais	CHEFE DE DEPARTAMENTO E SECÇÃO Indicadores comportamentais
Desenvolvimento do Pensamento e Visão Estratégica		Promover a visão e direcção da instituição a longo prazo. Definir estratégias para atingir os objetivos da Instituição em coerência com a política do Governo e o Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional.	Desenvolver uma visão, missão, valores e estratégias da instituição segundo os princípios de boa governação e Estado de Direito Democrático	Adedir à visão, comunicá-la e fornecer direcção	Articular e promover claramente a importância da contribuição dos colaboradores, para alcançar os objetivos da instituição
			Definir uma estratégia institucional, que seja coerente com a política do Governo e o Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional	Conceptualizar e compreender ideias complexas, comunicar à equipa os desafios e potenciais problemas de forma sistemática, clara e simples e solucionar os problemas adequadamente	Comunicar efetivamente, a ligação entre a política do Governo e as metas da instituição, com os serviços dos departamentos ou secções
Inspirar sentido de propósito e direcção		Comunicar e promover a visão, missão, valores e estratégias da instituição a curto, médio e longo prazo	Demonstrar adesão e compromisso pessoal face à visão, missão, valores, estratégias, prioridades e ações da instituição	Prever os obstáculos e as potenciais oportunidades na instituição e preparar ações de resposta efetivas.	Traçar metas estratégicas operacionais, para os departamentos ou secções
			Encorajar as entidades relevantes a participar no processo de desenvolvimento dos planos, estratégias e prioridades da instituição	Ser criativo e encorajar os colaboradores a dar ideias para o desenvolvimento da estratégia da instituição	Monitorizar e assegurar o alinhamento do serviço, com o plano estratégico, a visão e os valores da instituição
		Desenvolver o Plano Nacional. Criar, desenvolver e encorajar a partilha de sentido de propósito e direcção	Encorajar as entidades relevantes a participar no processo de desenvolvimento dos planos, estratégias e prioridades da instituição	Contribuir para o desenvolvimento de estratégias institucionais, coerentes com as políticas do Governo e com o Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional	
			Concretizar a visão da instituição	Identificar problemas, desenvolver opções, recomendar e implementar soluções coerentes com a estratégia e a visão da instituição	Prever os potenciais rumos, para a área de serviço, de acordo com a visão da instituição
				Ser persistente na promoção dos objetivos estratégicos da instituição junto dos colaboradores e das outras instituições	

Pensamento analítico, capacidade de compreender o contexto, planear e atuar estrategicamente	Aplicar um pensamento lógico, descrever problemas com base em informação relevante e elaborar um plano de trabalho específico, realístico e mensurável. Compreender o contexto político existente e as suas implicações a curto e longo prazo; aproveitar e maximizar as oportunidades existentes no âmbito da agregação de valores e promoção do crescimento económico e a sua sustentabilidade	Efetuar uma análise detalhada e desenvolver uma compreensão abrangente sobre a dinâmica resultante da conjuntura global, incluindo o impacto político, económico, social, ambiental e tecnológico, a agenda política, as prioridades do Governo e da instituição; utilizar alternativas diversificadas durante o processo de tomada de decisão sobre as ações adequadas à resolução dos problemas e ao alcance dos resultados	Possuir uma ampla visão para assegurar a realização dos resultados esperados da instituição	Compreender e cumprir o rumo do departamento ou secção, que seja coerente com as prioridades da instituição e do Governo, considerando o desenvolvimento económico, social, político, ambiental e tecnológico
		Definir os objetivos dos serviços e esclarecer o público sobre o papel da direção	Prestar aconselhamento com uma visão e ideias relevantes, inclusivas e coerentes com as prioridades políticas do Governo	Prever e estabelecer um plano de ação e organizar o serviço, através da identificação e utilização dos recursos existentes, para alcançar os objetivos da instituição e responder às necessidades
		Pensar criticamente e criar condições favoráveis ao desenvolvimento de atividades futuras, de modo a atingir os objetivos da instituição e do Governo	Analisar e avaliar situações complexas, identificar os vários fatores causais e comunicar com clareza	Traçar um plano de resposta, para situações imprevistas
		Desburocratizar, pela simplificação do sistema, estrutura e procedimentos; Desenvolver parcerias, com o intuito de assegurar o funcionamento eficaz, eficiente e responsável da Função Pública	Antecipar, prever e descrever os impactos a longo prazo face aos potenciais problemas; considerar os seus efeitos na continuação das atividades da instituição, bem como no desenvolvimento nacional, incluindo os aspetos económicos, políticos, ambientais, sociais e tecnológicos	Estar atento às implicações, ao rumo definido, prioridades políticas e estratégias do departamento e secção, para assegurar a implementação dos planos, de modo coerente com as metas, os objetivos e as estratégias da instituição
		Garantir que os planos da instituição sejam coerentes com a política do Governo e o Plano Estratégico de Desenvolvimento Nacional	Desenvolver um conhecimento e compreensão detalhada sobre as aspirações, preferências e necessidades, dos cidadãos e do público alvo do serviço da direção	Descrever os fatores que afetem o departamento e secção, apresentar soluções concretas segundo as etapas, resumir e identificar a ligação entre as situações, com base nos procedimentos legais, de modo a planear e responder às necessidades futuras
		Implementar e gerir, sistematicamente, os serviços complexos	Desenvolver planos e estratégias que introduzam impactos positivos e aumentem o benefício aos cidadãos, à comunidade e parceiros	Criar políticas, planos e provisão do serviço, segundo os padrões de boas práticas, de modo a responder adequadamente às diferentes necessidades do cidadão, conforme a demanda, problemas, preocupações ou aspirações que podem surgir
		Integrar e reunir informações provenientes de múltiplas fontes, incluindo peritos, para uma melhor compreensão da natureza dos problemas existentes	Identificar e elaborar programas de trabalho segundo o plano estratégico da instituição	Considerar os assuntos relacionados com as atividades e políticas do departamento e secção e, assegurar que os mesmos sejam observados no plano e estratégias da instituição
		Planear os serviços, garantindo a disponibilidade e a distribuição dos recursos necessários de modo a obter excelentes resultados para a instituição e o Governo	Definir programas de ação alternativos, organizar os colaboradores e priorizar as atividades das equipas, para alcançar resultados eficazes, eficientes e produtivos	Fazer os ajustes necessários aos prazos, às etapas e à alocação dos recursos
		Criar e adotar um sistema, procedimentos, instrumentos, métodos e técnicas para facilitar uma melhor execução das funções pelos colaboradores, de modo a melhorar o desempenho pessoal e institucional	Desenvolver estratégias e planos que assegurem a implementação da visão da direção a longo prazo, em sincronização com a visão adotada pelas outras direções	Apresentar aos superiores e órgãos competentes as questões, que não for possível solucionar, ao nível do departamento e secção
			Garantir a correta implementação do sistema e procedimentos adequados; monitorizar e avaliar efetivamente o progresso, processos e alcance dos resultados; e fazer os ajustes e correções apropriadas ao plano	Avaliar de que forma o trabalho diário do departamento e secção, contribuiu para o alcance das metas globais do Governo e da instituição
			Comunicar e avaliar regularmente a realização das prioridades da direção e da instituição	Reunir as ideias e perspectivas das entidades relevantes, para obter o conhecimento e uma boa compreensão sobre o contexto e as políticas

Inspirar, influenciar e motivar os outros	Convencer, influenciar, motivar os outros e servir de exemplo, com o objetivo de criar um sentido de pertença e responsabilidade face às metas e à implementação dos serviços da instituição. Criar e contribuir para um ambiente e cultura inovativas e participativas que encorajem os colaboradores a enfrentar e gerir os riscos	Estabelecer objetivos comuns com uma perspetiva a curto, médio e longo prazo para contribuir para a realização das prioridades Institucionais	Encorajar ideias, identificar e antecipar os desafios, dentro da direção, no âmbito de melhorar a prestação de bens e serviços ao público	Delegar o serviço e autoridade, segundo a competência e capacidade dos subordinados, para assegurar o sentido de pertença e responsabilidade na implementação das metas e dos planos de serviço da instituição
		Utilizar uma estratégia apropriada e aceitável que permita influenciar os colaboradores a alcançar os objetivos da instituição	Criar uma cultura de pensamento imaginativo, com uma visão abrangente e disponível a ouvir, com seriedade, as ideias dos colaboradores e das entidades relevantes	Aproximar, aconselhar, informar e recomendar decisões alternativas aos superiores hierárquicos, para evitar impactos negativos no serviço diário do departamento e secção
		Administrar e motivar os colaboradores, encorajar os parceiros e as entidades relevantes no processo de implementação das estratégias	Desenvolver uma "cultura de serviço em equipa" no processo de definição de estratégias perante os desafios atuais e futuros	Considerar os impactos individuais e cumulativos, das mudanças sociais, culturais, estruturais, económicas, tecnológicas, no serviço e na ética, no seio do departamento e secção, quando inspira, influencia e motiva os colaboradores
		Desenvolver métodos, técnicas e procedimentos de trabalho e monitorizar regularmente	Motivar os colaboradores a apoiar a equipa de trabalho e a realização da visão da Instituição e do Governo	Acompanhar e desenvolver a capacidade dos subordinados, na execução e conclusão dos seus serviços
		Demonstrar compromisso pessoal face à equipa, à visão e às metas da instituição, e tornar-se um exemplo de adesão aos deveres, valores, princípios e cultura de trabalho da Função Pública	Promover um ambiente de trabalho de transparência e de confiança dentro da equipa	Gerir com eficiência e eficácia, as reuniões e a interação da equipa
		Responder prontamente às situações difíceis e tomar decisões atempadamente e de acordo com o contexto para concretizar a visão	Desburocratizar a prática e a cultura de serviço através da simplificação do sistema e dos procedimentos dentro da direção e nas áreas relevantes, para assegurar as mudanças no âmbito de melhorar a prestação de bens e serviços ao público	Comunicar aos colaboradores, os planos de ação, com transparência e honestidade
		Criar um ambiente inovativo e demonstrar coragem de assumir riscos para efetuar mudanças nos serviços inefetivos da Instituição	Tornar-se um modelo de liderança	Liderar as atividades e confiar nos colaboradores, em cada área de serviço
			Orientar os colaboradores para que, continuamente, optem pela modernização da administração pública no processo de prestação de bens e serviços ao público	Identificar e compreender o papel crítico da tecnologia de informação e comunicação (TIC), na implementação das políticas, para o funcionamento da Função Pública
			Encorajar a equipa de trabalho com sentido de pertença e responsabilidade pela instituição	Encorajar uma cultura de inovação, centrada no aumento dos valores, de modo a dar oportunidades a todos os colaboradores, para pensar com criatividade e inovação
		Reunir e utilizar com eficácia, a visão, as ideias e o conhecimento do público e das entidades relevantes, para assegurar a criação e implementação de boas políticas		

Tomar decisões com eficácia e eficiência	Responsabilizar-se por decisões e implementar ações com rapidez, correta e atempadamente segundo as prioridades, objetivos, qualidades, considerando os impactos. Criar estratégias com base nas evidências e regulamentos, considerando os riscos e as soluções; procurar otimizar os resultados; minimizar os riscos e considerar os aspetos sociais, culturais, políticos, fiscais, económicos e ambientais de modo a obter resultados sustentáveis	Definir prioridades, analisar e utilizar evidências para avaliar as opções que surgem conjuntamente com cada impacto, os riscos e as potenciais soluções antes de tomar decisões que sejam razoáveis	Selecionar e simplificar proporcionalmente as informações complexas, provenientes de diversas fontes, para a resolução dos problemas existentes	Tomar decisões com base nos dados, factos, procedimentos legais e legislação
		Tomar decisões razoáveis e atempadamente, garantindo a sua implementação e monitorização dos resultados com os ajustes necessários	Traçar um plano a longo prazo e, proativamente, desenvolver mecanismos e procedimentos de utilização dos recursos, com eficácia e eficiência para alcançar as metas da Instituição e do Governo	Monitorizar o progresso do serviço e fazer ajustamentos, quando necessário, de modo a alcançar os resultados esperados
		Escolher metas conjuntamente com indicadores das atividades e resultados	Implementar medidas para captar oportunidades que surgem, com o intuito de prevenir potenciais problemas	Compreender as necessidades, as sugestões e exigências dos utentes
		Analisar os resultados do serviço	Planear e adaptar os procedimentos do serviço com base nas exigências de realização das prioridades	Prestar atenção aos potenciais riscos e às consequências das decisões
		Fornecer ideias genuínas para melhoria dos assuntos da instituição	Recomendar soluções face a situações de emergência e imprevistos	Assumir de imediato a responsabilização pelas falhas
				Assumir a responsabilidade pelas decisões tomadas
				Procurar soluções e orientações quando surgem situações complexas
Identificar os indícios dos problemas complexos, assegurar a compreensão e integrar as expectativas das entidades relevantes, para a obtenção das melhores opções				
Utilizar e aproveitar as informações oportunamente	Reunir e utilizar informações detalhada e sistematicamente, e divulgá-las através dos canais existentes para o apoio à execução do trabalho	Estabelecer sistemas e procedimentos para reunir e disseminar informações	Manter-se atualizado sobre as atividades do Governo, através dos canais existentes, incluindo a comunicação social, sobre os diferentes pontos de vista e alternativas das entidades relevantes	Analisar detalhadamente e ouvir as partes interessadas, direta ou indiretamente envolvidas, para compreender as causas dos problemas
		Organizar os colaboradores na recolha regular de informações relevantes, na monitorização do ambiente de trabalho da instituição e na identificação de barreiras, obstáculos e oportunidades que possam surgir	Compreender os fatores que afetam a instituição, nomeadamente ao nível social, cultural, económico, tecnológico, ambiental, histórico e político	Confirmar as evidências obtidas e utilizá-las para prestar esclarecimentos
		Identificar lacunas e assegurar o acesso à informação necessária	Identificar lacunas de informação necessária e assegurar o meio de obter essa informação	Analisar e compreender os fatores - sociais, económicos, políticos, culturais, tecnológicos e históricos - que afetam o serviço do departamento e secção
		Utilizar a informação para otimizar oportunidades e minimizar ameaças	Realizar um esforço sistemático, para ser possível obter os dados e ideias necessários	Identificar as lacunas das fontes de informação importantes e assegurar a obtenção de informação fidedigna (fonte segura)
		Utilizar o conhecimento e a informação sobre a política do Governo e da instituição para promover diferentes abordagens às questões complexas	Realizar pesquisas, pedir apoio de serviços de pesquisa a outras pessoas, ou aproveitar os resultados de pesquisas de outras entidades	Monitorizar os meios de comunicação social, para compreender todos os assuntos, relacionados com o serviço do departamento e secção
		Utilizar a informação, os resultados de novas pesquisas e pontos de vista alternativos, para melhor entendimento do impacto das decisões e políticas da instituição	Utilizar a informação para otimizar o aproveitamento das oportunidades e para minimizar potenciais ameaças à instituição	Informar corretamente os colaboradores e consciencializá-los, para a utilização das informações no âmbito da realização do serviço
		Compreender os fatores económicos, sociais, culturais, históricos e políticos que afetam a instituição, e utilizar essa compreensão na fundamentação das abordagens às questões que surgem na instituição		

<p>Alcançar os Resultados</p>	<p>Gerir os serviços com qualidade</p>	<p>Criar um ambiente institucional que dê espaço ao cultivo e alcance dos resultados operacionais, com o apoio de meios mais apropriados, eficazes e eficientes para a Função Pública.</p>	<p>Definir os padrões de procedimentos operacionais (PPO) adequados, segundo critérios de qualidade na prestação de bens e serviços</p>	<p>Determinar os recursos e padrões adequados para alcançar a qualidade da prestação de bens e serviços</p>	<p>Observar os procedimentos do serviço e encorajar a tomada de decisões em equipa, promover a inovação, evitar a burocracia desnecessária, garantir a implementação do serviço e antecipar os problemas não correspondentes com os padrões de trabalho</p>
			<p>Considerar os interesses da política nacional e internacional no desenvolvimento do plano estratégico e na política da instituição</p>	<p>Sincronizar os diferentes interesses políticos existentes, de modo a contribuir para o desenvolvimento da estratégia</p>	<p>Comunicar de forma a dar respostas atempadas, às necessidades públicas e assegurar o prestígio da Função Pública</p>
			<p>Analisar a complexidade e ambiguidade dos dados, de modo a fornecer ideias claras de acordo com os interesses da instituição</p>	<p>Ser exemplar no local de trabalho e em locais públicos, promover uma cultura adequada às aspirações, interesses, preferências, necessidade e bem-estar do público</p>	<p>Considerar os dados e informação provenientes de várias fontes, incluindo as opiniões dos peritos ou pesquisadores, de modo a reforçar a informação já existente no departamento e secção</p>
			<p>Assegurar uma compreensão pormenorizada sobre as aspirações e necessidades do público</p>	<p>Identificar ideias criativas e considerá-las, com o intuito de melhorar o plano de trabalho e alcançar as metas da direcção</p>	<p>Proactivamente acolher informação do público, para compreender as suas necessidades e expectativas</p>
			<p>Desenvolver parcerias para a tomada de decisões; elaborar e apresentar recomendações e proceder à sua implementação</p>	<p>Considerar a participação de todos os colaboradores, beneficiários e do público em geral, no processo de tomada de decisão, e na definição de ações importantes para a melhoria da qualidade da prestação de bens e serviços</p>	<p>Identificar as questões ligadas aos problemas complicados, compreender corretamente as expectativas existentes e optar pelas melhores soluções</p>
			<p>Definir e liderar a nível estratégico, abrangente e com qualidade excelente, o fornecimento de bens e serviços ao público</p>	<p>Assegurar que a prestação de bens e serviços seja efetuada através dos recursos disponíveis, incluindo a utilização das tecnologias informáticas e de comunicação (TIC) de modo a responder às necessidades do público</p>	<p>Tomar decisões difíceis, considerando a sua complexidade, em resposta às necessidades</p>
			<p>Tomar decisões de acordo com os princípios de imparcialidade, justiça e responsabilidade face às decisões superiores</p>	<p>Identificar as opções e medir os potenciais riscos de reputação, bem como as suas implicações na direcção, incluindo o seu efeito multiplicativo económico, ambiental, social, cultural e político. Recomendar um plano de ação para atuar na mitigação ou redução dos riscos</p>	<p>Consolidar os conhecimentos, seguir a legislação, política, procedimentos e regras da Função Pública, relevantes ao serviço</p>
			<p>Assegurar que todas as partes compreendam os resultados necessários ao público e adequem os impactos dos serviços que não sejam de excelência, para a reputação da instituição</p>	<p>Garantir o cumprimento dos requisitos legais e dos regulamentos da instituição na prestação de bens e serviços e assegurar a inclusão e igualdade na elaboração do plano de trabalho</p>	<p>Encorajar o público no acesso à informação relevante e ao apoio existente, para o aumento do seu conhecimento e utilização com eficácia, dos bens e serviços públicos</p>
			<p>Fornecer ao superior hierárquico, ideias que obedeçam aos padrões de justiça e isenção de múltiplos interesses, com base numa profunda análise e em observações regras em vigor</p>		<p>Identificar os métodos, procedimentos e técnicas, para uma melhoria contínua da qualidade da prestação de bens e serviços, por área de responsabilização, para além da experiência conquistada.</p>
			<p>Definir com clareza e integrar na estrutura, sistemas e recursos necessários, através de orientações que promovam a prestação de um serviço eficiente, eficaz e responsável</p>		<p>Apoiar a definição de critérios, padrões de qualidade, guias e procedimentos</p>
			<p>Identificar e avaliar potenciais barreiras e riscos, utilizar as opções e os recursos necessários para desenvolver estratégias de gestão e redução de riscos e obtenção de resultados</p>		

Promover a eficácia institucional para alcançar os resultados atempadamente	Coordenar e apoiar a execução do serviço; Assegurar a coerência das prioridades em relação aos objetivos da instituição a curto, médio e longo prazo; Desenvolver uma cultura de desempenho orientada para os resultados; Responder atempadamente aos problemas de desempenho com clareza, firmeza e justiça; Demonstrar uma liderança efetiva e encorajar os colaboradores a continuar com um desempenho efetivo em tempos difíceis e de mudança	Desenvolver um plano de trabalho e assegurar que os colaboradores tenham a capacidade adequada para implementá-lo com eficiência e eficácia	Desenvolver planos operacionais e prever planos de contingências face às situações urgentes ou imprevistas	Desenvolver planos de ação para os colaboradores, considerando os objetivos, as áreas de responsabilidade, o tempo e os recursos existentes
		Antecipar os problemas e atuar de forma eficaz face aos desafios	Com confiança, tomar decisões atempadamente a nível estratégico, para assegurar a continuidade dos programas	Monitorizar e avaliar regularmente, a implementação das atividades e manter o superior hierárquico informado
		Rever os objetivos e os planos de modo a adequá-los às prioridades e condições que se alteram com frequência	Definir a orientação, o programa, as recomendações e decisões também com base nas condições financeiras da instituição e nas considerações sobre os problemas, reais e potenciais, no processo de implementação	Priorizar o serviço com base nos objetivos e nos planos da instituição, a curto, médio e longo prazo, de modo a cumprir os objetivos da instituição
		Prever soluções eficientes para os problemas que possam surgir durante a implementação do programa.	Definir critérios e indicadores relevantes para avaliar o progresso de implementação do serviço da direção	
		Demonstrar uma boa compreensão sobre a interligação dos componentes constituintes do programa; organizar e orientar de forma eficaz, eficiente e responsável a utilização dos recursos existentes	Ajustar, adequadamente, o plano de trabalho e antecipar criativamente potenciais problemas	
			Reconhecer os problemas, criar medidas preventivas e corretivas; manter os colaboradores informados sobre o plano de trabalho, o progresso da implementação e as decisões	
Incrementar a capacidade Institucional	Dirigir atividades que apoiem a sustentabilidade institucional e a eficiência operacional	Criar senso de pertença, responsabilidade e transparência	Implementar estratégias para assegurar a eficiência, eficácia e produtividade nas atividades operacionais	Encorajar um ambiente flexível dentro do departamento e secção, que possibilite aos colaboradores ajustar os programas, para responder às mudanças, necessidades e, às suas aspirações inerentes
		Garantir o processo de elaboração do orçamento com base nos princípios contabilísticos, assegurando transparência e responsabilidade	Harmonizar e assegurar a sinergia do sistema, dos procedimentos e dos processos para maximizar a eficácia, eficiência e produtividade	Constituir uma equipa eficaz e competente
		Encorajar e utilizar a criatividade e inovação	Assegurar o acesso e partilhar informações, para melhorar e aumentar o conhecimento dos colaboradores sobre a gestão estratégica da instituição	Prever os recursos necessários, identificar as suas lacunas, garantir a capacidade individual, assegurar a sustentabilidade das atividades operacionais, para obter excelentes resultados
		Garantir à instituição uma base de dados e um sistema informático integrado e credível, e assegurar o conhecimento de um sistema de gestão que apoie as decisões com a utilização do Sistema Integrado de Gestão da Administração Pública-SIGAP e o sistema financeiro do Governo	Desburocratizar, para melhorar a eficiência, eficácia, produtividade e qualidade da prestação de bens e serviços	Apoiar a desburocratização, através da simplificação dos métodos de trabalho, de modo a assegurar a eficiência, eficácia e produtividade
		Implementar estratégias para maximizar os resultados	Maximizar a utilização das potencialidades das tecnologias de informação e comunicação (TIC), com o intuito de melhorar a prestação de bens e serviços	Aproveitar ao máximo as oportunidades e utilizar as tecnologias de informação e comunicação (TIC), para a melhoria da qualidade de prestação dos bens e serviços
		Atrair, desenvolver e manter talentos para a prestação de um serviço efetivo, eficiente e responsável		
		Implementar a gestão do desempenho		
		Utilizar um plano de gestão da força de trabalho que preveja, desenvolva e mantenha a capacidade de prestação de serviço com eficácia, eficiência e sustentabilidade		

Garantir a regularidade dos serviços	Garantir a atribuição de tarefas, a qualidade do serviço, a precisão e veracidade dos dados	Monitorizar a qualidade do serviço para assegurar que o cumprimento da execução das tarefas segue os procedimentos existentes	Utilizar um sistema informático e tecnológico (TIC), para gerir e controlar sistematicamente os dados de funcionamento da instituição que são importantes para a tomada de decisão	Assegurar a existência e a correta utilização (eficiente, eficaz e responsável) dos bens disponibilizados, para realização do serviço
		Agir cuidadosamente e atempadamente de acordo com os quadros legais relevantes, o sistema de funcionamento, políticas, programas, prioridades, atividades e procedimentos em vigor	Assegurar a qualidade do serviço da direção e recomendar melhorias	Acompanhar com responsabilidade as atividades, de modo a garantir a qualidade dos resultados do trabalho e das ações implementadas
		Acompanhar e assegurar, com responsabilidade e eficiência, o progresso de realização das políticas, programas, prioridades e atividades da instituição	Garantir o cumprimento de todos os procedimentos da instituição; assegurar a manutenção de um sistema de base de dados que seja acessível, correto, atualizado e seguro	Verificar a veracidade da informação e a qualidade dos resultados do serviço, para reforçar a consistência da prestação dos bens e serviços
		Prestar atenção aos dados e à informação para identificar falhas ou fraquezas e procurar a informação a manter e as medidas necessárias à manutenção e ao melhoramento contínuo do desempenho da instituição (por exemplo: analisar os relatórios de progresso dos colaboradores e diretores)	Prestar uma adequada atenção aos detalhes relativos ao serviço, para assegurar a qualidade de prestação dos bens e serviços ao público	Assegurar a realização do serviço, com atenção a todos os aspetos e rever o trabalho realizado
		Assegurar e demonstrar senso de pertença e responsabilidade face à Instituição com a prestação de um serviço de qualidade e com base em padrões corretos		Monitorizar a qualidade e o comportamento dos colaboradores em cada serviço, de modo a assegurar que todas as atividades respeitem a legislação e os procedimentos
		Desenvolver um quadro de serviços com qualidade em todas as áreas de trabalho e realizar a monitorização apropriada		
Resolver problemas e gerir conflitos	Promover medidas inovativas, inclusivas e produtivas para gerir as divergências existentes	Promover condições estáveis para os gestores e colaboradores, através da partilha de uma cultura de trabalho transparente, inclusiva, honesta, objetiva e criativa que permita alcançar as metas segundo a missão e visão da instituição	Aproveitar as divergências, para criar um ambiente positivo e produtividade institucional	Apresentar num contexto apropriado, os pontos de vista, as necessidades e os diferentes problemas
		Criar um ambiente de trabalho atrativo, dinâmico e participativo, no qual seja possível resolver potenciais conflitos de uma forma positiva	Promover medidas de prevenção e resolução de conflitos dentro da instituição	Ouvir, atentamente, todas as opiniões, para resolver e evitar conflitos e promover a compreensão mútua
		Capacitar os líderes e os colaboradores para a reflexão e a gestão de conflitos e assegurar sentido de responsabilidade dos problemas que possam surgir	Estar receptivo ao aconselhamento e disponível, para mediar divergências dentro da direção	Identificar e solucionar atempadamente, a duplicação de áreas de responsabilidade, de uma forma responsável, transparente e com respeito mútuo
		Tomar medidas preventivas, proactivamente, para controlar a tendência de más práticas de gestão e de administração e ações disciplinares - utilizar uma ficha de controlo do uso dos bens públicos, por exemplo, telefone, combustível e outros	Gerir questões complexas e mitigar os potenciais conflitos que ameaçam os resultados importantes do serviço e as relações com as entidades relevantes e o público	Responsabilizar e procurar alternativas de solução para os problemas, com justiça e equidade
		Determinar ações de forma decisiva e atempadamente para resolver os problemas que possam surgir		

Demonstrar perícia (competência) profissional e técnica	Demonstrar perícia profissional no apoio aos colaboradores no âmbito do melhoramento do desempenho institucional	Utilizar, em sinergia, o conhecimento e experiência interna e externa, de modo a desenvolver e manter as competências adequadas (conhecimento, habilidade, atitude) para o interesse de consolidação de boa governação	Ter uma profunda compreensão sobre os problemas-chave e as suas implicações para a instituição	Facilitar a partilha de conhecimento entre os colaboradores, para o aumento dos valores e das competências	
		Entender e aplicar, adequadamente, os princípios, procedimentos, regras e políticas pertencentes ao âmbito do conteúdo funcional da profissão	Complementar o conhecimento e a experiência interna com perícia técnica externa e com outras instituições	Responder às questões críticas, de modo a dar oportunidade aos colaboradores, para resolverem por si próprios essas questões, com responsabilidade e segundo as competências técnicas que possuem	
		Utilizar perícia profissional para apoiar os colaboradores e melhorar o desempenho institucional	Consultar e ouvir ao máximo os técnicos da instituição e outros especialistas	Consultar especialistas, internos e externos à instituição	
		Atrair e encorajar os ocupantes dos cargos de direção e chefia e os colaboradores para contribuírem e partilharem os seus conhecimentos	Contribuir com todas as competências profissionais (conhecimento, habilidades e atitudes) para o interesse da instituição	Contribuir com as competências profissionais individuais, para o benefício da instituição	
Promover o Serviço com Excelência	Melhorar continuamente os resultados	Promover uma melhoria contínua por forma a aumentar os resultados do serviço, através da maximização da eficácia para o desempenho institucional; Identificar os desafios sociais, económicos e de atendimento, e utilizá-los para promover um modelo de serviço e de parceria e sinergia para alcançar melhores resultados	Identificar os desafios sociais, económicos e de prestação de serviços, e utilizar esses desafios na promoção de um modelo de serviço, de parceria e sinergia para alcançar melhores resultados	Identificar e procurar eliminar as barreiras, para realizar e melhorar os resultados esperados da instituição	Esforçar-se, consistente e conscientemente, com um elevado compromisso pessoal, de modo a realizar as expectativas do departamento e secção
			Demonstrar compromisso face às metas, esforçar-se para a melhoria dos resultados e assegurar que os colaboradores sigam essas mesmas ações	Orientar os colaboradores para alcançar os objetivos do serviço e as metas, atendendo ao sistema, procedimentos, processos e padrões de desempenho existentes	Ajustar as atividades e os procedimentos com base na retroação
			Criar um padrão de desempenho claro e coerente com os planos e as prioridades da instituição	Para além da responsabilidade diária, ser destemido perante desafios críticos	Utilizar métodos específicos, para avaliar os resultados obtidos, segundo os padrões de qualidade existentes
			Desenvolver e promover uma cultura de avaliação regular da realização dos planos e das prioridades da instituição	Definir, através de uma participação inclusiva, as metas de trabalho da equipa e enfatizar o serviço, para o alcance dos objetivos da instituição	Concentrar-se continuamente, na criação de meios e métodos eficientes, eficazes e responsáveis, para alcançar as metas estabelecidas pelo departamento e secção
			Promover meios para maximizar o desempenho das direções de modo a assegurar a sustentabilidade institucional		Assegurar que os superiores hierárquicos e os colaboradores, estejam informados sobre os progressos e desafios, dos procedimentos da realização do serviço e do alcance dos objetivos
			Incentivar novas iniciativas e motivar pensamentos de gestão de mudança		
			Implementar um modelo de relatório para medir e analisar programas e relacioná-los com os resultados		
			Assegurar que os colaboradores se responsabilizem pelo alcance de padrões de excelência e ótimos resultados na instituição		

Prever e planear com eficácia as prioridades da instituição	Prever as prioridades da instituição a curto, médio e longo prazo e planear com eficácia as atividades e os programas, incluindo a antecipação das tendências, problemas, oportunidades e desafios	Planear e iniciar ações claras, de modo a garantir o sucesso relacionado com as prioridades a longo prazo	Estar ciente que a direção das tendências previamente projetadas e as mudanças, podem afetar a instituição	Traçar planos, definir prioridades e programas, de forma coerente com os objetivos da instituição
		Prever os serviços e recursos necessários, incluindo força de trabalho, para alcançar os resultados	Prever e considerar criticamente, o desenvolvimento e as tendências que podem afetar as políticas atuais, o sistema, os procedimentos, os processos e os métodos adotados pela instituição	Desenvolver um plano de ação anual, que considere as áreas, as atividades, os oportunidades e potenciais problemas a curto, médio e longo prazo
		Encontrar formas de promover um serviço de excelência, através da utilização de tecnologia para alcançar os planos e as prioridades traçadas	Desenvolver e implementar um plano de serviço eficiente, eficaz e responsável, relacionado com a complexidade dos programas	Prever e considerar o desenvolvimento e as tendências, que podem afetar o sistema, as políticas atuais, os procedimentos e os métodos adotados pela instituição
		Criar oportunidades de melhorar as capacidades dos colaboradores para antecipar desafios e potenciais problemas	Estar preparado e antecipar efetivamente os potenciais problemas	Antecipar efetivamente os potenciais problemas
Promover uma cultura com ênfase no atendimento ao público	Apoiar, antecipar e atender as necessidades do público e concentrar-se na prestação de bens e serviços com elevada qualidade	Comunicar ao público a visão, missão e os valores da instituição	Acompanhar a tendência e desenvolvimentos que afetam a capacidade da instituição no processo de atendimento ao público	Comunicar intensamente com o público, para assegurar que a prestação dos bens e serviços, correspondam correta e eficazmente com as suas necessidades
		Avaliar, estratégica e sistematicamente, as novas oportunidades no âmbito de desenvolvimento de boa prestação de serviços ao público	Assegurar que o desenvolvimento de estratégias no processo de prestação de bens e serviços, valorize e favoreça o público	Estar ciente dos problemas, segundo todas as perspetivas, inclusivamente as públicas
		Criar um ambiente de serviço com base numa maior atenção na satisfação dos utentes	Envolver o público no processo de avaliação da prestação de bens e serviços, no processo da procura de soluções, no alcance dos resultados e no esforço de melhoria	Assegurar que o público esteja atualizado e informado objetiva e de forma permanente, sobre as decisões da instituição que o afeta, direta e indiretamente
		Promover e consolidar compromissos de atendimento ao público com excelência segundo os padrões de qualidade no atendimento ao público	Definir padrões de serviço e desenvolver estratégias, sistemas, procedimentos e métodos, que assegurem a implementação dos programas e atividades	Monitorizar o progresso do serviço prestado ao público e ajustá-lo atempadamente
		Identificar as necessidades do público e assegurar que os resultados de prestação dos serviços sejam consistentes com as suas necessidades e expectativas		Prestar atendimento ao público, segundo as regras legais e os procedimentos existentes
Gerir os recursos	Gerir cuidadosamente os recursos da instituição, de modo a garantir que sejam utilizados eficientemente para atender as prioridades e a agenda estratégica na administração pública; Criar uma cultura de valorização do serviço e contrapartida justa (<i>value for money</i>) correspondente à sua função; Promover uma boa colaboração de serviço para maximizar os resultados com os recursos disponíveis.	Definir adequadamente o regime sobre utilização dos recursos existentes, maximizando-os, para a realização da visão e missão da instituição	Conceptualizar e planear criativamente sobre a utilização dos recursos da instituição, para a realização do serviço da direção	Assegurar a utilização dos recursos com eficiência, eficácia e responsabilidade, para a melhoria da qualidade do programa, dos procedimentos e dos serviços
		Estabelecer mecanismos e processos de promoção e apoio à gestão dos recursos	Alocar e gerir os recursos institucionais de forma transparente e responsável	Compreender o sistema e os procedimentos de gestão sobre o orçamento e outros recursos da instituição
		Orientar e distribuir os recursos existentes com eficácia e sustentabilidade, para alcançar os objetivos da Instituição e do Governo	Promover um modelo de utilização dos recursos que seja eficiente, eficaz, transparente e responsável	Monitorizar a utilização dos recursos e demonstrar capacidade de identificar as práticas que não sejam eficientes, eficazes e responsáveis
		Criar um ambiente com responsabilidade e responsabilização contabilística	Procurar informação, desenvolver ideias e utilizar eficientemente os recursos, na tomada de decisões de forma eficaz e atempada	Garantir a utilização do património do Estado com responsabilidade e, apenas de acordo com os interesses do serviço, da instituição e da Administração Pública
		Monitorizar as despesas e assegurar a eficiência e sustentabilidade aquando da formulação das prioridades	Assegurar a disponibilidade dos recursos para os interesses de toda a instituição	
		Delegar responsabilidade e autoridade, bem como definir claramente o prazo e qualidade do serviço e comunicar a prestação do serviço requerido		

Criar relações de serviço produtivas	Gerir os riscos		Gerir o serviço e informação segundo um quadro estratégico	Desenvolver diretrizes, princípios e abordagens relevantes, para o processo de tomada de decisões, considerando potenciais riscos	Tomar decisões com base no resultado da análise dos potenciais riscos e na natureza do mandato da instituição	
			Criar, iniciar e implementar um plano de gestão de risco, métodos e ferramentas que sejam seguras	Avaliar os riscos identificados e recomendar as soluções adequadas	Assumir os riscos previstos e, evitar consequências	
			Identificar os riscos das políticas e das ações administrativas intencionais ou de má prática (patologia administrativa)	Encorajar o sentido de responsabilidade, em si próprio e nos colaboradores, perante potenciais riscos		
			Criar e avaliar mecanismos de controle que ajudem a reduzir os efeitos negativos, através da prevenção, detecção e correção.			
			Comunicar os impactos dos riscos já identificados e recomendar ações corretivas			
			Proceder a uma revisão periódica das atividades para assegurar que o serviço está sempre de acordo com os objetivos de gestão de risco	Fornecer orientação aos colaboradores sobre como gerir, com sentido crítico, os potenciais riscos	Ter capacidade de tomar decisões, para responder a situações imprevistas, cumprindo as regras legais, priorizando os interesses da instituição	
			Assegurar o cumprimento contínuo dos requisitos regulamentares			
			Manter a consistência, veracidade e confidencialidade dos dados da instituição			
			Colaborar com as partes interessadas para obter conhecimento sobre a gestão dos riscos			
			Criar um ambiente de serviço colaborativo, através da demonstração de respeito mútuo, ético e moral dentro do grupo	Promover um ambiente de trabalho cooperativo, produtivo, com ética e moral, saudável e seguro, na própria instituição e entre instituições	Encorajar os parceiros e entidades relevantes, a partilhar informação	
	Promover a cooperação e parceria		Promover uma cultura de colaboração, participação e de comunicação sobre a importância do envolvimento das partes interessadas no grupo, de modo a atingir os objetivos da instituição	Ter capacidade de gerir equipas de trabalho diversificadas e interações na instituição	Proteger e promover a dignidade e o prestígio da instituição perante o público e as outras instituições	Assegurar a contribuição de opiniões por parte das entidades relevantes, para a realização dos objetivos da instituição
			Colaborar com as direções dentro e fora da instituição de modo a cumprir os objetivos do Governo	Ser exemplar para a prática do serviço eficiente, eficaz, produtivo e responsável; assegurar espírito de equipa entre os colaboradores	Procurar encontrar soluções vantajosas, que tragam benefícios mútuos	
			Desenvolver e manter uma cooperação mútua com os parceiros de modo a garantir o alcance das metas e os resultados positivos da instituição	Acompanhar, supervisionar e orientar (<i>mentoring</i>) os colaboradores sobre a importância da parceria com outras entidades relevantes	Inspirar e valorizar as competências e as contribuições do colaboradores	
			Desenvolver uma rede de cooperação e construir uma parceria efetiva	Encorajar uma abordagem inovativa de aproximação a um consenso, sobre as questões e os problemas, com as entidades relevantes	Promover uma discussão aberta e, demonstrar respeito pela contribuição dos outros	
		Encorajar os colaboradores, para demonstrar um sentido de responsabilidade, face aos riscos projetados com os parceiros		Encorajar um espírito de colaboração no serviço e estar disponível, para partilhar informações entre departamentos e secções		
		Comunicar eficazmente		Adaptar a abordagem às audiências para otimizar os impactos e a compreensão	Comunicar mensagens complexas de uma forma clara e entendível, para as partes interessadas	Comunicar cuidadosamente todas as decisões, para evitar desentendimentos
				Comunicar de forma participativa, com o intuito de convencer e impressionar as audiências internas e externas	Utilizar os sistemas de comunicação, metodologias e diferentes estratégias para promover o conhecimento e entendimento	Apresentar todas as informações, de forma eficaz e responsável, descrevendo as implicações e assegurando a transmissão das conclusões-chave
				Apresentar a informação de uma forma eficaz, descrevendo a sua implicação e garantindo a transmissão das principais conclusões	Apresentar quaisquer mensagens com clareza e diplomacia	Esclarecer os colaboradores sobre informações complexas, com uma linguagem fácil, para um correto entendimento
			Explicar informações complexas através da utilização de uma linguagem apropriada ao público e limitar a utilização de "gíria" (linguagem não apropriada) e de abreviaturas	Encorajar a inclusão e o respeito pela diversidade	Apresentar mensagens escritas e orais, com estruturas curtas e claras	

		Comunicar e estruturar a mensagem de forma clara e concisa, por escrito e oralmente	Encorajar a comunicação eficaz, entre os membros da equipa, para contribuir para a eficácia de toda a instituição	Apoiar as mensagens com dados relevantes e informações acompanhadas de exemplos concretos
Guiar, ser mentor e capacitar os colaboradores	Encorajar, motivar e desenvolver os trabalhadores de modo a responder às necessidades dos colaboradores e da instituição, incluindo louvores e valorização da contribuição do indivíduo e do grupo	Inspirar todos os colaboradores dentro da instituição para se desenvolverem de uma forma independente	Identificar as necessidades de formação, para o desenvolvimento dos colaboradores e da direção; definir programas e métodos, para atender adequadamente às necessidades identificadas	Fomentar a participação dos colaboradores nas atividades de formação e de desenvolvimento, segundo os princípios e os valores da Função Pública
		Promover aprendizagem e desenvolvimento institucional de modo a garantir que a instituição possa acolher as necessidades de liderança futuras	Capacitar os colaboradores, para alcançar as metas da instituição	Envolver os colaboradores na discussão sobre o desempenho profissional e os planos de formação e desenvolvimento
		Aconselhar os colaboradores para melhorarem os seus desempenhos e promover uma cultura de desenvolvimento contínuo e disponível para a partilha de conhecimento	Apoiar o desenvolvimento do trabalho em equipa através da gestão de desempenho, formação e das experiências adquiridas	Disponibilizar proporcionalmente, o tempo de aprendizagem, no desenvolvimento profissional dos colaboradores
		Motivar os colaboradores para atingirem todo o seu potencial	Trabalhar em conjunto com os colaboradores; identificar e procurar oportunidades criativas de aprendizagem	Motivar os colaboradores, para aumentar a qualidade de serviço através de formação e desenvolvimento profissional
		Monitorizar e avaliar a capacidade dos diretores para assumirem as responsabilidades na atribuição de serviço aos colaboradores; na implementação das suas responsabilidades segundo a descrição das tarefas de cada um; orientar e motivar os diretores para um melhor serviço de modo a aumentar a produtividade institucional	Dar oportunidade aos colaboradores para implementar serviços com desafios	Supervisionar o comportamento, atitude, aptidão e desempenho dos colaboradores
		Louvar e valorizar a contribuição do indivíduo e do grupo	Apreciar, reconhecer e valorizar a contribuição pessoal e da equipa, formal e informalmente	
		Desenvolver e manter compromissos para a resolução de problemas e encorajar os colaboradores para alcançar os resultados da instituição		
Criar uma relação de trabalho e promover a partilha de informação	Estabelecer e manter uma relação de serviço e uma rede eficaz com as partes relevantes dentro, fora e interinstitucional, para alcançar os resultados	Avaliar a cooperação bilateral e multilateral para manter a sua eficácia	Desenvolver redes de parceria com entidades relevantes, para a realização das estratégias da direção e da instituição	Estabelecer relações de serviço entre as unidades orgânicas, horizontal e verticalmente, dentro da instituição, de modo a garantir a coesão, eficiência e eficácia do serviço
		Criar e facilitar um fórum para desenvolver uma parceria efetiva e uma rede formal entre as direções dentro e fora da instituição	Reunir os colaboradores e os especialistas para abordar as questões e as necessidades; partilhar a informação entre todos e gerir as divergências	Aprender com as experiências dos outros e desenvolver ligações técnicas e fontes de informação relevantes
		Identificar as áreas de desenvolvimento de relações estratégicas	Utilizar conhecimentos de estrutura formal, informal e sobre a conjuntura sociocultural existente, para promover os objetivos estratégicos da instituição e do governo	Desenvolver e manter os contactos com entidades relevantes, como fontes de informação
		Promover a cultura de partilha de conhecimentos entre as instituições Governamentais para apoiar a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo e eficaz	Desenvolver relações de serviço harmoniosas; construir um ambiente de confiança e estabelecer bases de interação	Acompanhar o trabalho desenvolvido pelas redes da Administração Pública e de outros eventos
		Criar um ambiente de trabalho transparente, de respeito e confiança mútua		

Demonstrar capacidade de negociação e de influência	Procurar diferentes alternativas, de modo a estabelecer acordos que considerem os interesses de todas as partes	Estabelecer acordos mútuos entre os parceiros e considerar os interesses de todas as partes	Utilizar uma aproximação profissional e legal, com procedimentos adequados, para argumentar e obter apoios das partes relevantes	Recolher informação pertinente, para definir os objetivos que se pretendem alcançar, com as entidades relevantes
		Considerar alternativas através da partilha de ideias e com a utilização de estratégias relevantes	Ampliar a rede de contactos de modo a agilizar o serviço da instituição	Apresentar, logicamente e com convicção, as propostas de serviço, segundo os princípios de economia, eficiência, eficácia e responsabilidade
		Ter abertura para as divergências de opinião e encarar as diferenças com objetividade	Demonstrar firmeza e convicção, com provas adequadas, que permitam atenuar as divergências	Procurar factos e informações pertinentes e credíveis, antes de tirar conclusões
		Estabelecer cooperação com os parceiros para reunir informação e alcançar os objetivos	Ter sensibilidade e capacidade de apresentar visões e ações alternativas, que sejam concretas e fundamentadas, para dar resposta às preocupações dos colaboradores e do público	Ter capacidade de comunicação, para encontrar soluções aceitáveis, que salvaguardem os interesses da instituição
		Assegurar que a negociação seja centrada em assuntos importantes e objectivos-chave	Utilizar o "saber fazer" para o reforço do trabalho em equipa	
		Estabelecer estratégias, resultados esperados e prioridades para discutir e avançar com os melhores interesses da instituição e das partes envolvidas		
		Ter a capacidade de influenciar os parceiros externos e o público de altas instâncias		
Demonstrar sensibilidade cultural e respeito pela diversidade	Apreciar e respeitar a diversidade cultural, as diferenças entre indivíduos e os diferentes ambientes na comunidade	Criar uma atmosfera de interação entre colaboradores dentro e fora de instituição e com a comunidade, para que a sua presença seja sentida de uma forma positiva.	Encorajar um ambiente de confiança e de respeito pelas diferenças culturais, sociais, políticas e económicas	Ouvir opiniões provenientes de diferentes pontos de vista, com base no contexto sociocultural existente
		Antecipar e adotar estratégias para gerir diferentes pontos de vista, perspetivas culturais e objetivos das partes interessadas	Utilizar as divergências e a diversidade - cultural, social, política e económica - no âmbito da realização dos objetivos da instituição	Reconhecer e valorizar a diversidade
		Iniciar, organizar e facilitar a comunicação	Ser exemplar e atuar proactivamente, perante as divergências e a diversidade	Conscencializar e motivar os colaboradores, para a melhoria da qualidade de interação, interna e externa
		Atuar como um modelo positivo de forma a comunicar o valor e a importância da diversidade institucional	Assegurar a importância da responsabilidade pessoal, a motivação e o respeito pelas diversas qualidades pessoais existentes, para a melhoria da comunicação a todos os níveis	Demonstrar senso de solidariedade, tolerância e consideração pelos outros, para atingir em conjunto os objetivos
		Utilizar as diferenças culturais para apoiar a realização dos objetivos da instituição e do Governo		
		Demonstrar compreensão num ambiente politicamente sensível		
Demonstrar empatia e desenvolver capacidade de interação	Ouvir e compreender as preocupações, sentimentos e problemas dos colaboradores; Fazer com que eles se sintam valorizados; Criar relações de trabalho entre todos os serviços.	Adotar medidas, proactivamente, com o intuito de dar atenção aos colaboradores sem discriminação	Prestar atenção adequada, no cumprimento das regras estipuladas, face às dificuldades que os colaboradores enfrentam	Estar sempre preparado, para ouvir reclamações
		Incentivar a ajuda e a solidariedade entre os colaboradores	Ser sensível e demonstrar empatia com os problemas e as aspirações dos colaboradores	Tentar compreender e considerar os pensamentos e vontades dos outros
		Promover reuniões regulares para ouvir e tentar compreender os pensamentos, sentimentos e os problemas dos colaboradores	Ser receptivo e disponível para ouvir as reclamações e sugestões dos colaboradores	Criar boas relações entre os colaboradores e as equipas de trabalho
		Criar sinergias com as diferenças existentes, através de um ambiente inclusivo sem minimizar as características pessoais de cada um	Desenvolver interação entre os colaboradores e no grupo com base em princípios éticos	Disponível para ouvir, a opinião dos colaboradores, de modo a assegurar o senso de pertença e de inclusão
		Desenvolver interação com base em confiança mútua entre indivíduos e entre grupos	Valorizar as características pessoais - mentalidade, pensamentos, comportamentos e costumes - que não prejudicam as regras e o interesse da instituição	

<p>Ser uma pessoa exemplar e demonstrar integridade</p>	<p>Demonstrar integridade e profissionalismo de modo a inspirar credibilidade na Função Pública</p>	<p>Demonstrar compromisso pessoal, elevada ética e integridade, face aos objetivos e filosofia da Administração Pública; Ser consistente e profissional em todas as situações e interações com o intuito de captar a confiança dos colaboradores e do público</p>	<p>Desenvolver ativamente e proteger a reputação da instituição e da função pública; e criar um sentimento de prestígio</p> <p>Assegurar que os colaboradores mantêm um elevado nível de integridade</p> <p>Liderar através do exemplo e manter elevados padrões de profissionalismo e imparcialidade, segundo os valores e o código de conduta da Função Pública</p> <p>Incentivar os colaboradores a atuar com base nos valores da função pública e da instituição</p> <p>Promover e reforçar as políticas públicas e institucionais, os valores, práticas éticas e o código de ética da função pública</p> <p>Criar um ambiente de trabalho que incentive os colaboradores a cumprir os valores, normas e a ética da função pública em todas as situações e condições.</p> <p>Tratar e lidar com os colaboradores de uma forma justa, equitativa e transparente</p> <p>Promover e publicar, com consistência, mensagens com significado e credibilidade, para a instituição e público em geral</p> <p>Demonstrar compreensão da ligação, entre os aspetos morais e as questões do trabalho, especialmente as relacionadas com a igualdade e a diversidade</p>	<p>Reforçar os valores éticos e as normas da função pública e encorajar os colaboradores a cumpri-los em todas as situações e condições.</p> <p>Liderar através do exemplo e segundo altos padrões de profissionalismo e imparcialidade</p> <p>Saber estar com responsabilidade, analisar os problemas com base nos valores e identificar o que é adequado para a instituição; promover proactivamente o prestígio da direção em todas as situações</p> <p>Comunicar com clareza as irregularidades aos superiores hierárquicos, com base nas regras e valores da instituição e da função pública, sem receio dos riscos</p> <p>Tratar os colaboradores de forma justa, equitativa e transparente</p> <p>Representar sempre a instituição com profissionalismo, em todas as atividades</p>	<p>Demonstrar consistência, no cumprimento dos deveres e aplicação das normas da instituição e do código de ética da Função Pública, em todas as situações e condições</p> <p>Demonstrar potencialidade, inteligência e aptidão nas atividades regulares, para conquistar a confiança dos colaboradores, das entidades relevantes e do público</p> <p>Liderar, ser exemplar, manter a integridade pessoal, a honestidade, a imparcialidade e promover um ambiente de trabalho, seguindo o código de ética e os altos padrões de profissionalismo da Função Pública</p> <p>Interagir com os colaboradores, de forma justa, equitativa e transparente</p> <p>Encorajar as equipas e os colaboradores, na aplicação de altos padrões de profissionalismo e de imparcialidade</p> <p>Trabalhar de forma persistente, segundo as regras legais, os princípios e valores da instituição e da Função Pública</p> <p>Tomar decisões para os interesses da instituição, de forma imparcial, isenta, responsável e profissional</p> <p>Promover e defender com firmeza, as suas decisões e as ações das equipas</p> <p>Demonstrar lealdade à estrutura hierárquica, de modo a promover a agenda da instituição</p>
	<p>Demonstrar compromisso perante a Instituição</p>	<p>Alinhar o comportamento pessoal aos interesses da organização, de modo a implementar a visão e missão da Instituição</p>	<p>Sacrificar os próprios interesses para a realização da visão e da missão da instituição</p> <p>Aplicar diversos esforços para salvaguardar o bom nome e a imagem da Instituição e do Governo</p> <p>Demonstrar prontidão e compromisso pessoal na implementação e no alcance dos objetivos da instituição</p>	<p>Cumprir, apoiar e influenciar os colaboradores e o público em geral a aceitar e seguir a visão e a missão da instituição</p> <p>Influenciar os parceiros externos e informar o público, para assegurar que os serviços realizados pela direção trazem resultados que beneficiam todas as partes</p> <p>Criar um ambiente com motivação, onde os colaboradores, os parceiros e o público se sintam inspirados e empenhados, em realizar a visão e os objetivos coletivos da instituição e procurar convencê-los a aceitar e a ajustar-se às mudanças</p> <p>Estar disposto a sacrificar os interesses privados segundo a conveniência do serviço da instituição</p>	<p>Clarificar as estratégias e os planos e, demonstrar que toda a equipa tem conhecimento do rumo e dos objetivos da instituição</p> <p>Implementar os planos com responsabilidade, segundo as exigências do serviço</p> <p>Planear corretamente o serviço e, considerar a contribuição das opiniões dos colaboradores e das entidades relevantes</p> <p>Priorizar o serviço adequada e atempadamente, segundo o nível de urgência e importância</p> <p>Prever com clareza o tempo e os custos</p> <p>Implementar um sistema de avaliação do serviço e verificar constantemente o seu progresso</p> <p>Incorporar opiniões para uma melhoria dos procedimentos existentes</p> <p>Trabalhar com os colaboradores, as entidades relevantes e o público, em todos os níveis, para alcançar os compromissos e as metas da instituição</p>

Iniciar, liderar e gerir mudança	Implementar ativamente medidas, supervisionar as iniciativas de mudança e demonstrar compreensão da situação complexa que a afeta; Assegurar que a instituição tenha um sistema adequado para apoiar os colaboradores a ajustar-se à mudança	Desenvolver novas ideias para realizar as tarefas com qualidade	Tomar medidas adequadas para minimizar os impactos de potenciais problemas e maximizar as oportunidades existentes, com base nas lições aprendidas	Ajustar-se às mudanças, conscientemente e por iniciativa própria
		Identificar proactivamente as áreas que podem ser do interesse da instituição a longo prazo	Identificar e comunicar os desafios, aos superiores hierárquicos	Adaptar uma abordagem pessoal, para dar resposta às necessidades que possam surgir
		Desenvolver um plano de resposta aos interesses da Instituição e do Governo	Iniciar e realizar novos projetos ou programas	Dar orientações, para uma adaptação às novas situações, comportamentos, disposições, atitudes, aptidões e mentalidades
		Assegurar o envolvimento dos colaboradores no apoio dos esforços e das iniciativas	Desenvolver, promover e implementar novos padrões e procedimentos para atingir resultados positivos	Prever os desafios de implementação das atividades e, tomar medidas imediatas, que sejam claras, justas e responsáveis
		Envolver-se positivamente nos debates e procurar resolver os problemas com os colaboradores dos serviços e da função pública em geral	Fomentar e facilitar o pensamento inovador, de forma a introduzir novos métodos ou técnicas no processo de prestação de bens e serviços.	Procurar alternativas, para otimizar o alcance dos resultados
		Liderar o desenvolvimento de uma nova abordagem face a um problema ou situação complexa	Desenvolver capacidades, para enfrentar as exigências e dinâmicas, resultantes das mudanças	Estar sempre pronto, para o cumprimento do serviço, segundo as necessidades
		Considerar os impactos, antecipar as mudanças e efetuar os ajustamentos a longo prazo dentro da instituição, como resposta à situação	Apoiar e adotar publicamente, as mudanças fundamentais, no âmbito da melhoria da prestação de bens e serviços.	Supervisionar o progresso do serviço, analisar oportunidades, identificar os potenciais riscos, pensar criativamente e desenvolver inovações, de modo a alcançar os objetivos da instituição
		Desenvolver uma cultura flexível e de resposta, que mobilize a instituição a responder com pontualidade, às questões críticas e às mudanças nas prioridades	Demonstrar maturidade e autocontrolo, em todas as situações	Contribuir na elaboração de padrões, para a melhoria da qualidade do serviço, de modo a alcançar resultados positivos
		Ter um desempenho eficaz durante a mudança	Traçar planos e sistemas de gestão eficazes, de modo a responder perante as situações cruciais. Definir passos adequados e flexíveis de mudança, para alcançar qualidades na prestação de bens e serviços.	
Demonstrar autoconfiança e resiliência	Ser firme e concentrado para alcançar os objetivos da instituição, de modo a responder às diferentes pressões e mudanças	Enfrentar as situações de pressão e os problemas com pensamento positivo	Apresentar as divergências de ideias com clareza, autoconfiança e responsabilidade	Expressar sentimentos e emoções negativas de forma delicada, responsável e com respeito, sem ofender a dignidade dos colaboradores e o prestígio da instituição
		Manter uma perspetiva otimista durante uma situação difícil	Comunicar ideias com confiança e clareza durante as negociações, e manter uma perspetiva otimista em situações difíceis	Demonstrar maturidade face às críticas e pressões
		Tomar medidas para quebrar uma situação que seja repleta de pressão	Utilizar métodos apropriados e de inclusão, para lidar com as reações e os potenciais problemas	Demonstrar consistência, para desenvolver iniciativas, que podem beneficiar a instituição e o Governo
		Manter a calma e responder à pressão e às críticas de uma forma controlada	Encorajar o máximo de esforços, para concretizar os resultados	Demonstrar esforço, dedicação, coragem e energia, perante potenciais desafios
		Demonstrar tenacidade e manter iniciativas que podem beneficiar a instituição e o Governo	Controlar emoções e responder positivamente, quando sujeito a qualquer tipo de pressão	Demonstrar uma atitude otimista e um pensamento positivo nas situações difíceis
		Identificar e avaliar os riscos e as opções no desenvolvimento de estratégias para gerir e reduzir potenciais problemas	Estar preparado para assumir novas responsabilidades	

Demonstrar autoconsciência e compromisso no desenvolvimento pessoal	Tornar-se modelo de gestor eficaz para o seu desenvolvimento profissional	Identificar novos desafios para aumentar e partilhar experiências	Ter capacidade de autocrítica, de modo a identificar os pontos fortes e as fraquezas existentes	Identificar oportunidades de capacitação
		Fazer regularmente retrospeção e tornar-se um modelo de desempenho para uma gestão eficaz e desenvolvimento profissional	Continuar a demonstrar vontade de aprender	Demonstrar compromisso para o seu desenvolvimento
		Comprometer-se ativamente e promover o desenvolvimento profissional contínuo	Desenvolver e consolidar as competências pessoais e funcionais	Ouvir regularmente, todas as opiniões
			Ser exemplar e criar um ambiente participativo e inclusivo no processo de desenvolvimento profissional	Avaliar o seu próprio comportamento e o desempenho
			Procurar melhorar o seu próprio desempenho, através de uma retroação regular	
Demonstrar inteligência e senso comum	Demonstrar compreensão dos fatores políticos, socioeconómicos que afetam a instituição; Antecipar as suas implicações e aplicar ideias eficazes e alternativas inovadoras, de modo a criar soluções para a resolução de problemas complexos	Identificar as relações entre as questões, combinar informações complexas e entender as implicações chave, para a Instituição no contexto das prioridades do Governo	Identificar criticamente os fatores ligados às questões complexas	Identificar atempadamente a relação entre os assuntos, sintetizar informações complexas e prever as implicações na instituição
		Criar e utilizar soluções inovadoras para resolver os problemas complexos com eficácia	Antecipar potenciais problemas, definir atempadamente soluções e identificar as suas implicações na instituição	Antecipar potenciais problemas e desafios e, tomar medidas para minimizar e prevenir os seus impactos
		Empenhar-se de forma eficaz em situações e questões que não podem ser resolvidas imediatamente	Promover proativamente a diversidade e assegurar a igualdade de oportunidades, internas e externas, relacionadas com o funcionamento público	Aplicar um pensamento criativo e inovador, para surgimento de ideias e soluções alternativas
		Mediar as opções e alternativas para criar soluções realísticas para a instituição	Fomentar ideias e soluções criativas, para responder aos potenciais problemas complexos	Trabalhar com eficácia e responsabilidade, em situações de emergência e perante problemas complexos
			Trabalhar com eficácia para responder aos potenciais problemas complexos	