



INSTITUTO DE HIGIENE E  
MEDICINA TROPICAL  
DESDE 1902

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SIADAP

### DIRETRIZES

CICLO AVALIATIVO 2023-2024

O Diretor do IHMT-NOVA, Professor Doutor Filomeno Fortes aprovou, nos termos da legislação em vigor, os procedimentos a ter no processo de Avaliação **SIADAP 2** relativo ao biénio 2023-2024.

#### 1. PRAZO

Solicita-se aos Senhores(as) Avaliadores(as) que sejam contratualizados os objetivos e as competências através do preenchimento da ficha de avaliação, que se encontra disponível na rede ([\\fs04\publica\DGRrecursosHumanos\02\\_Avaliação de desempenho\01\\_Não Docentes](\\fs04\publica\DGRrecursosHumanos\02_Avaliação de desempenho\01_Não Docentes)), até ao dia 31 de agosto de 2023.

#### 2. OBJETIVOS

Os objetivos individuais a desenvolver durante o biénio são:

- a) Fixados em **6 (seis)** objetivos;
- b) A definição de objetivos e resultados a atingir pelos serviços deve envolver os respetivos dirigentes e trabalhadores, assegurando a uniformização de prioridades, objetivos e alinhamento interno da atividade do serviço e da unidade orgânica;
- c) Correspondem a resultados esperados, não se limitando à enumeração de tarefas ou atividades que caracterizam os deveres funcionais do avaliado;
- d) Redigidos de forma clara, simples e concreta, indicando para cada um a respetiva meta (ou metas) e a partir desta estipular os indicadores de medida e critérios de superação;
- e) Associados a metas e a critérios de superação que tenham em atenção os resultados visados, os meios disponíveis e o tempo em que são prosseguidos;
- f) Relacionados com critérios de superação que devem ser quantificáveis e definidos em intervalos, de modo a clarificar o resultado pelo qual o avaliado não atinge, atinge ou supera o objetivo;
- g) Associados a metas ambiciosas, mas realistas, contribuindo um desafio que se traduza em melhoria ou inovação.
- h) Contratualizados em reunião entre avaliador e avaliado, por forma a gerar compromisso e a motivar para a sua realização.



### 3. COMPETÊNCIAS

As competências individuais a demonstrar, sem prescindir dos conhecimentos e capacidades, resultados e comportamentos aplicáveis aos dirigentes intermédios, em Comissão de Serviço, com Contrato de Trabalho ao abrigo da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, são fixadas em **5 (cinco)**, pelo Dirigente Superior responsável pelo serviço, entre as que constam da lista aprovada para os dirigentes intermédios, ao abrigo de contrato de trabalho em funções públicas (Anexo VI da Portaria n.º 359/2013, publicada no Diário da República, 1.ª Série, n.º 242, de 13 de dezembro de 2013):

- a) Visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício da função, referindo-se ao padrão médio exigível de desempenho;
- b) Devem ser selecionadas de acordo com a realidade das funções, com o perfil do avaliado e com o propósito de aperfeiçoamento e melhoria;
- c) O Conselho Coordenador de Avaliação considerou relevante a aplicação das seguintes competências, sem prejuízo do eventual recurso a outras que venham a ser acordadas entre avaliador e avaliado:
  - ✓ **Liderança e Gestão das Pessoas:** Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objetivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização.
  - ✓ **Decisão:** Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.
  - ✓ **Desenvolvimento e Motivação dos Colaboradores:** Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos colaboradores e promover de forma permanente a aprendizagem e atualização profissional.
  - ✓ **Responsabilidade e Compromisso com o Serviço:** Capacidade para integrar o contributo das suas funções no sentido da missão, valores e objetivos do serviço, exercendo-as de forma disponível e diligente.
  - ✓ **Relacionamento interpessoal:** 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.

### 4. MONITORIZAÇÃO

No decorrer do período de avaliação, são adotados os meios adequados de monitorização dos desempenhos e efetuada a respetiva análise conjunta, entre avaliador e avaliado, do modo a viabilizar:

- a) A reformulação dos objetivos e dos resultados;
- b) A clarificação de aspetos que se mostrem úteis ao futuro ato de avaliação;



- c) A recolha participativa de reflexões sobre o modo efetivo do desenvolvimento do desempenho, como ato de fundamentação da avaliação final.

## 5. AVALIAÇÃO FINAL

A avaliação final resulta da média ponderada dos parâmetros:

✓ **Resultados** – 75 %

Este parâmetro decorre da verificação do grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos que devem ser redigidos de forma clara e rigorosa tendo em conta os objetivos do serviço, tendo a seguinte valoração:

- 5 - Objetivo superado;
- 3 - Objetivo atingido;
- 1 - Objetivo não atingido.

✓ **Competências** – 25 %

Este parâmetro assenta em competências previamente escolhidas com a seguinte valoração:

- 5 – Competência demonstrada a um nível muito elevado;
- 3 – Competência demonstrada;
- 1 – Competência não demonstrada ou inexistente

Lisboa, 14 de julho de 2023

Professor Doutor Filomeno Fortes

Diretor





INSTITUTO DE HIGIENE E  
MEDICINA TROPICAL  
DESDE 1902

ANEXO





LISTA DE COMPETÊNCIAS  
DIRIGENTES INTERMÉDIOS

N.º	Descrição da Competência
1	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS:</b> Capacidade para se focalizar na concretização dos objetivos 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 objetivos estratégicos da organização e é persistente perante obstáculos ou dificuldades.</li><li>• Assume em regra objetivos ambiciosos e exigentes, embora realistas, para si e para os seus colaboradores.</li><li>• Tem noção do que é prioritário para o serviço, respondendo, em regra, prontamente nos momentos de pressão e urgência.</li><li>• Aceita correr riscos para atingir os resultados desejados e assume as responsabilidades pelo sucesso ou fracasso dos mesmos.</li></ul>
2	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO:</b> Capacidade para orientar a sua atividade, respeitando os valores éticos e deontológicos do serviço público e do setor concreto em que se insere, promovendo um serviço de qualidade.</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 atos e aplicação dos princípios deontológicos.</li><li>• Adapta o funcionamento do serviço de forma a satisfazer as necessidades dos utentes, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade.</li><li>• Implementa medidas internas de avaliação da qualidade, designadamente a monitorização da satisfação e gestão ativa das reclamações, fomentando a participação dos utentes na melhoria dos serviços.</li></ul>
3	<p><b>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO:</b> Capacidade para programar, organizar e controlar a atividade da sua unidade orgânica e dos elementos que a integram, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planeia e coordena a atividade do serviço, de acordo com os objetivos superiormente definidos.</li><li>• Define prioridades para si e para o serviço, tendo em conta os objetivos a alcançar e os recursos existentes.</li><li>• Acompanha, controla e avalia a execução dos projetos e atividades assegurando o seu desenvolvimento e a sua realização de acordo com os prazos e custos definidos.</li><li>• Revê e ajusta o planeamento efetuado, mantendo-o atualizado e adaptando-o a alterações e circunstâncias imprevistas.</li></ul>



4	<p><b>LIDERANÇA E GESTÃO DAS PESSOAS:</b> Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objetivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Envolve os colaboradores na definição dos objetivos individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objetivos do serviço.</li><li>• Promove o espírito de grupo e um clima organizacional propício à participação e cooperação.</li><li>• Estimula a iniciativa e a autonomia, delegando tarefas e fomentando a partilha de responsabilidades.</li><li>• Tem um modelo de 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, otimizando-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 projetos e tarefas pelos colaboradores de acordo com as suas competências e motivação, otimizando o potencial individual.</li><li>• Mobiliza os seus colaboradores para a racionalização contínua de custos associados aos processos de trabalho e ao nível da atividade individual.</li><li>• Responsabiliza os colaboradores pela boa utilização dos equipamentos e materiais necessários ao funcionamento do serviço.</li></ul>
6	<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 direcionada para o futuro de modo a definir as estratégias e os objetivos 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 atuação.</li><li>• Antecipa as necessidades de adaptação do serviço, define estratégias, implementa medidas e avalia os impactos das mesmas.</li><li>• Alinha os objetivos e atividade do serviço com a sua visão e define metas estratégicas, no quadro de orientações recebidas.</li><li>• Contribui para o desenvolvimento da visão, objetivos e estratégias da organização, aplicando o conhecimento e a experiência que possui.</li></ul>
7	<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></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><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 objetivos do serviço.</li><li>Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência a outras áreas científicas e profissionais, de forma a desenvolver uma perspectiva mais abrangente dos problemas e da atuação.</li><li>Utiliza as tecnologias de informação e comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.</li></ul>
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 atualização 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 coletivo 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>
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 ativamente 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 ativa dos seus colaboradores na produção e implementação de novas soluções para os problemas, com vista à melhoria dos resultados.</li><li>Adota e propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho.</li><li>Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do serviço e dos desempenhos individuais.</li></ul>
11	<p><b>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO:</b> Capacidade para integrar o contributo das suas funções no sentido da missão, valores e objetivos do serviço, exercendo-as de forma disponível e diligente.</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></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><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 objetivos da administração pública e da governação.</li><li>• Trata com rigor a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas.</li></ul>
12	<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>
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 atividade e como suporte à tomada de decisão.</li><li>• Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções, ou resolve-o, em tempo considerado útil.</li><li>• Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa.</li><li>• Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua atividade ou a de outros.</li></ul>
14	<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 sócio-profissionais.</li></ul>



15	<p><b>NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO:</b> Capacidade para estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os conflitos de interesses e tentando chegar a resultados positivos para todas as partes envolvidas, prosseguindo os interesses públicos.</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><li>• Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível.</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 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>



**ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA:** capacidade para integrar na sua função o cumprimento das normas de segurança, higiene e saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e ambientais.

Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:

19

- Cumpre e assegura o cumprimento das normas e procedimentos relativos à segurança, higiene e saúde no trabalho.
- Utiliza e fomenta a utilização de sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a segurança.
- Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente.
- Responsabiliza os colaboradores pela utilização de veículos, equipamentos e materiais com correcção e segurança.