

TRANSPORTES E
INFRAESTRUTURAS
RODOVIÁRIAS



TRANSPORTES
MARÍTIMO E
FLUVIAL E PORTOS
COMERCIAIS



TRANSPORTES E
INFRAESTRUTURAS
FERROVIÁRIAS



REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



AUTORIDADE
DA MOBILIDADE
E DOS TRANSPORTES



ÍNDICE

CAPÍTULO I - DISPOSIÇÕES GERAIS

SECÇÃO I - Objeto e âmbito de aplicação

Artigo 1.º Objeto

Artigo 2.º Âmbito de aplicação

SECÇÃO II - Definições, princípios e objetivos

Artigo 3.º Definições e siglas

Artigo 4.º Princípios gerais

Artigo 5.º Objetivos

Artigo 6.º Periodicidade do processo de avaliação

Artigo 7.º Vertentes de avaliação

Artigo 8.º Ciclo de avaliação

CAPÍTULO II - SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

SECÇÃO I - Periodicidade da avaliação, competência para avaliar e requisitos de avaliação

Artigo 9.º Periodicidade da avaliação

Artigo 10.º Confidencialidade

Artigo 11.º Competência para avaliar

Artigo 12.º Ponderação curricular

Artigo 13.º Fatores da ponderação curricular

SECÇÃO II - Metodologia de avaliação

Artigo 14.º Parâmetros da avaliação

Artigo 15.º Avaliação dos resultados

Artigo 16.º Avaliação das competências

Artigo 17.º Avaliação final

Artigo 18.º Desempenho insuficiente

SECÇÃO III - Intervenientes no processo de avaliação

Artigo 19.º Intervenientes

Artigo 20.º Competências do Conselho de Administração



- Artigo 21.º UO responsável pelos recursos humanos
- Artigo 22.º Conselho de Acompanhamento da Avaliação do Desempenho (CAAD)
- Artigo 23.º Avaliador
- Artigo 24.º Avaliado
- Artigo 25.º Competência do fiscal único
- SECÇÃO IV - Processo de avaliação
- Artigo 26.º Ciclo e fases de avaliação
- Artigo 27.º Previsão e revisão
- Artigo 28.º Autoavaliação
- Artigo 29.º Avaliação
- Artigo 30.º Validação das propostas de avaliação
- Artigo 31.º Reunião de avaliação
- Artigo 32.º Homologação
- Artigo 33.º Reclamação e recurso
- Artigo 34.º Registo da avaliação
- SECÇÃO V - Efeitos da avaliação
- Artigo 35.º Efeitos da avaliação
- CAPÍTULO III - DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS
- Artigo 36.º Anexos
- Artigo 37.º Procedimentos complementares
- Artigo 38.º Regime subsidiário
- Artigo 39.º Período transitório
- Artigo 40.º Entrada em vigor
- Anexo I - Competências
- Anexo II - Ficha de avaliação de trabalhadores
- Anexo III - Ficha de avaliação de dirigentes
- Anexo IV - Ficha de autoavaliação de trabalhadores
- Anexo V - Ficha de autoavaliação de dirigentes
- Anexo VI - Reformulação de objetivos



REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (AMT) é uma entidade administrativa independente criada no âmbito da Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto, que aprovou a Lei-quadro das entidades administrativas independentes (LQER) e cujos Estatutos foram aprovados em anexo ao Decreto-Lei n.º 78/2014, de 14 de maio, na sua redação atual.

A AMT, enquanto entidade administrativa independente com funções de regulação da atividade económica, tem por missão regular e fiscalizar o setor da mobilidade e dos transportes terrestres, fluviais, ferroviários, e respetivas infraestruturas, e da atividade económica no setor dos portos comerciais e transportes marítimos, enquanto serviços de interesse económico geral e atividades baseadas em redes, através dos seus poderes de regulamentação, supervisão, fiscalização e sancionatórios, com atribuições em matéria de proteção dos direitos e interesses dos cidadãos, nos diferentes estatutos sociológicos da mobilidade, e de promoção e defesa da concorrência dos setores privados, público, cooperativo e social.

Nos termos da alínea b) do n.º 2 do artigo 10.º da LQER, as entidades reguladoras devem estabelecer, nos respetivos regulamentos internos, as regras sobre a avaliação do desempenho e mérito.

Este regulamento procura conciliar a especificidade da AMT enquanto instituição, com os princípios gerais de avaliação em qualquer contexto. Sublinha-se que entre estes resulta o imperativo da existência de quotas para os conjuntos de avaliação de mérito.

Perante a singularidade das diferentes Unidades Orgânicas (doravante UO) desta Autoridade, adotou-se como solução a atribuição da capacidade de decisão relativamente ao reconhecimento de mérito ao Conselho de Acompanhamento da Avaliação do Desempenho, que deverá garantir que o mesmo assenta em evidências objetivas e factuais.

Neste contexto, deve a AMT garantir a implementação de um sistema integrado de avaliação do desempenho da organização, bem como dos seus dirigentes e trabalhadores.



Assim, e nos termos da alínea b) do n.º 2 do artigo 10.º da LQER e da alínea h) do n.º 2 do artigo 15.º e do n.º 2 do artigo 27.º ambos dos Estatutos da AMT, o Conselho de Administração da AMT, aprovou o presente Regulamento de Avaliação do Desempenho por deliberação de 21/11/2019, o qual foi objeto de revisão e alteração no sentido de prever que a periodicidade da avaliação de desempenho passa a ser anual, em sintonia com o principal instrumento de gestão da AMT – o Plano de Atividades – o qual tem também um carácter anual. Esta revisão e alteração foi aprovada por deliberação de 02/03/2023. Em 28/12/2023 o Conselho de Administração da AMT, aprovou a alteração à redação dos artigos 3.º, 17.º, 22.º e 23.º, tendo em vista alterar a composição do CAAD, bem como a competência para avaliar.



CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

SECÇÃO I

Objeto e âmbito de aplicação

Artigo 1.º

Objeto

1 – O presente Regulamento estabelece as regras, os princípios, os objetivos e os procedimentos do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da AMT e dos seus dirigentes e trabalhadores, doravante designado por SIAD, o qual se encontra alicerçado no Plano de Atividades anual.

2 – A avaliação do desempenho dos dirigentes e trabalhadores da AMT visa contribuir para a melhoria global da atividade e da qualidade dos serviços prestados, para a coerência e harmonia da ação dos dirigentes e trabalhadores, para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências, e para medir o contributo individual e das equipas na concretização dos objetivos estratégicos da AMT.

Artigo 2.º

Âmbito de aplicação

O SIAD aplica-se à AMT enquanto organização, bem como aos dirigentes e trabalhadores que desempenham funções na AMT.

SECÇÃO II

Definições, princípios e objetivos

Artigo 3.º

Definições e siglas

Para efeitos do disposto no presente Regulamento, entende-se por:

a) «Competências», o parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidades de ação e comportamentos necessários para o desempenho eficiente, eficaz e adequado ao exercício de funções por dirigentes e trabalhadores;



- b) «CAAD», o Conselho de Acompanhamento da Avaliação do Desempenho;
- c) «Conselho de Administração», o presidente, o vice-presidente e os vogais do órgão de direção colegial;
- d) «Diretores», os titulares de cargos de chefia intermédia de primeiro nível;
- e) «Chefes de Divisão», os titulares de cargos de chefia intermédia de segundo nível;
- f) «Trabalhadores», os trabalhadores da AMT que não exerçam cargos de direção, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que a respetiva vinculação seja por prazo igual ou superior a 6 (seis) meses;
- g) «Objetivos», o parâmetro de avaliação que traduz a previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo, em regra quantificáveis, podendo os objetivos ser estratégicos, operacionais e individuais;
- h) «Trabalho efetivo», o tempo de trabalho realmente prestado pelo trabalhador;
- i) «UO», os elementos estruturais da AMT previstos no seu Regulamento de Estrutura.

Artigo 4.º

Princípios gerais

O SIAD subordina-se aos seguintes princípios:

- a) Coerência e integração, articulando a ação das UO, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objetivos da AMT, possibilitando um maior e melhor desempenho na execução das suas políticas;
- b) Responsabilização e desenvolvimento, reforçando o nível de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores pelos resultados da AMT, articulando melhorias dos sistemas organizacionais e processos de trabalho, bem como o desenvolvimento das competências dos dirigentes e trabalhadores;
- c) Universalidade e flexibilidade, visando a aplicação dos sistemas de gestão do desempenho a todas as UO, dirigentes e trabalhadores, prevendo a sua adaptação às situações específicas;
- d) Transparência e imparcialidade, assegurando a utilização de critérios objetivos e



conhecidos na gestão do desempenho das UO, dirigentes e trabalhadores, assente em indicadores de desempenho;

- e) Eficácia, orientando a gestão e a ação das UO, dos dirigentes e trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos;
- f) Eficiência, relacionando os trabalhos produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos;
- g) Participação dos dirigentes e trabalhadores na fixação dos objetivos das UO, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação das mesmas;
- h) Compromisso, assente no envolvimento e no empenho dos dirigentes e trabalhadores, potenciado por uma comunicação recíproca, com vista a uma melhor compreensão e assimilação do sistema de avaliação por parte de toda a estrutura organizacional da AMT;
- i) Diferenciação dos dirigentes e trabalhadores, garantido que, de acordo com a exigência e complexidade dos objetivos fixados, bem como do respetivo conteúdo funcional e carreira onde estão integrados, existe a correspondente valorização.

Artigo 5.º

Objetivos

Constituem objetivos globais do SIAD:

- a) Contribuir para a melhoria da gestão da AMT e alinhar os objetivos estratégicos desta, com os objetivos operacionais dos dirigentes / UO, e com os objetivos individuais dos trabalhadores;
- b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e responsabilização na AMT;
- c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos dirigentes e trabalhadores;
- d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da carreira;
- e) Reconhecer e distinguir os dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos, por forma a estimular o desenvolvimento de uma cultura de excelência e



qualidade;

- f) Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação das UO da AMT;
- g) Apoiar o processo de decisões estratégicas através da informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria da pertinência da existência das UO, das suas atribuições, organização e atividades.

Artigo 6.º

Periodicidade do processo de avaliação

- 1 – O processo de avaliação do desempenho tem uma periodicidade anual.
- 2 – Sem prejuízo do referido no número anterior, os objetivos individuais, bem como as respetivas métricas dos dirigentes e trabalhadores, devem ser revistos sempre que necessário, de forma a assegurar a sua adequação aos objetivos estratégicos e operacionais da AMT, nos casos em que tal se revele necessário.

Artigo 7.º

Vertentes de avaliação

O SIAD integra três vertentes:

- a) O sistema de avaliação do desempenho da AMT, o qual integra a avaliação da entidade tendo em vista o cumprimento do previsto no artigo 39.º da LQER, e que se refletirá na aprovação no instrumento de gestão estratégica anual de um quadro de indicadores de eficácia, eficiência e qualidade sobre os quais irá assentar a avaliação do desempenho da Autoridade;
- b) O sistema de avaliação do desempenho dos dirigentes, através do qual é avaliado o desempenho dos dirigentes em funções na AMT para efeitos de progressão na carreira e/ou atribuição de prémios de produtividade;
- c) O sistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores, através do qual é avaliado o seu desempenho na AMT para efeitos de progressão na carreira e/ou atribuição de prémio de produtividade.

Artigo 8.º

Ciclo de avaliação

1 – Os ciclos avaliativos são anuais.

2 – O SIAD articula-se com o ciclo de gestão da AMT, nos seguintes termos:

a) No âmbito do ciclo de gestão da AMT:

- i)* É iniciado o planeamento dos objetivos estratégicos da AMT para o ano seguinte e consequentemente são estabelecidos os objetivos operacionais de cada UO;
- ii)* É elaborado e aprovado o plano de atividades para o ano seguinte;
- iii)* São aprovados o orçamento e o mapa de pessoal;
- iv)* É elaborado e aprovado o relatório de atividades, gestão e contas.

b) No âmbito do SIAD e em função do plano de atividades referido na alínea anterior, são fixados os objetivos anuais dos dirigentes e trabalhadores;

c) No âmbito do SIAD, é efetuada a monitorização e eventual correção dos objetivos traçados para cada trabalhador, nomeadamente tendo em vista a respetiva adaptação a uma eventual alteração de circunstâncias dos objetivos da UO no decurso do ano e/ou a alterações circunstanciais;

d) No âmbito do SIAD, os avaliadores elaboram e enviam ao CAAD as fichas de avaliação dos avaliados até ao dia 15 de março do ano em que decorra o processo de avaliação.

3 – Compete ao dirigente da AMT com competência na área dos recursos humanos e aos dirigentes das UO, garantir a articulação, a coerência e a coordenação entre o SIAD e o ciclo de gestão.

4 – Em particular, o relatório de atividades elaborado no âmbito do ciclo de gestão da AMT e a demonstração do cumprimento dos objetivos das UO e de cada dirigente e trabalhador devem ser coerentes.



CAPÍTULO II

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

SECÇÃO I

Periodicidade da avaliação, competência para avaliar e requisitos de avaliação

Artigo 9.º

Periodicidade da avaliação

A avaliação do desempenho dos dirigentes e trabalhadores tem uma periodicidade anual, reportando-se à atividade prestada no ano anterior.

Artigo 10.º

Confidencialidade

O processo de avaliação do desempenho tem caráter confidencial, ficando sujeitos ao dever de sigilo todos os intervenientes no referido processo, bem como os que, em virtude do exercício das suas funções, dele tenham conhecimento.

Artigo 11.º

Competência para avaliar

Se, no decorrer do período de avaliação se sucederem vários avaliadores, a competência para avaliar cabe ao superior hierárquico que o seja no final do período de avaliação, devendo recolher junto dos demais os necessários contributos escritos.

Artigo 12.º

Ponderação curricular

1 – Sem prejuízo do disposto no artigo 9.º do presente Regulamento, a avaliação é efetuada por ponderação curricular quando:

- a) Não for possível efetuar a avaliação do trabalhador ou do dirigente com base na fixação de objetivos relativamente a determinado período de avaliação;
- b) O trabalhador ou dirigente não tenha serviço efetivo que permita a sua avaliação.

2 – Nos casos previstos no presente regulamento, em que haja lugar a avaliação por ponderação curricular, a unidade orgânica responsável pelos recursos humanos da AMT

notifica o avaliado até 15 de janeiro para a requerer.

3 – A ponderação curricular é requerida pelo avaliado, no prazo de 10 (dez) dias úteis após a notificação prevista no número anterior, juntando para o efeito o currículo profissional e toda a documentação relevante para o avaliador nomeado fundamentar a proposta de avaliação.

Artigo 13.º

Fatores da ponderação curricular

1 – Na ponderação curricular efetuada nos termos do artigo anterior, podem ser considerados, entre outros, os seguintes elementos relativos às habilitações académicas e profissionais:

- a) A experiência profissional em áreas de atividade de interesse para as funções que exerce;
- b) As funções desempenhadas, os cargos exercidos e as avaliações do desempenho obtidas;
- c) O exercício de cargos dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou relevante interesse social;
- d) As ações de formação e aperfeiçoamento profissional frequentadas, com relevância para as funções que exerce.

2 – A ponderação curricular é expressa através de uma valoração, determinada por critérios previamente fixados pelo CAAD, que respeite a escala de avaliação quantitativa e qualitativa prevista no presente Regulamento.

SECÇÃO II

Metodologia de avaliação

Artigo 14.º

Parâmetros da avaliação

A avaliação do desempenho efetua-se com base nos seguintes parâmetros:

- a) «Resultados» obtidos na prossecução de objetivos:
 - i) Individuais, em articulação com os objetivos operacionais do dirigente / UO, no caso do trabalhador, previamente acordados no início do ciclo avaliativo, e revisto sempre que necessário com o dirigente direto, prevalecendo, em caso de discordância, a

- posição deste último;
- ii) Operacionais, em articulação com os objetivos estratégicos da AMT, no caso do dirigente, previamente acordados com o Conselho de Administração, ou com o membro do órgão colegial com competência delegada, caso seja o caso, prevalecendo, em caso de discordância, a posição deste último.
- b) «Competências», integrando as competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício da função, definidas para o dirigente e para o trabalhador, de acordo com a carreira em que se integra, nos termos previstos no Anexo I ao presente Regulamento.

Artigo 15.º

Avaliação dos resultados

1 – O parâmetro «Resultados» decorre da verificação do grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos, que devem ser redigidos de forma clara e rigorosa, de acordo com os principais resultados estratégicos que se pretendem atingir, tendo em conta os objetivos operacionais, da proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis para a sua concretização, e o tempo em que são prosseguidos.

2 – Os objetivos são, designadamente:

- a) De eficácia, enquanto medida de concretização dos resultados definidos;
- b) De eficiência, enquanto relação entre os trabalhos prestados e os recursos utilizados, no sentido da simplificação dos procedimentos de gestão processual, e na diminuição de custos de funcionamento, tendo em conta a escassez de técnicos especializados, no conjunto da AMT;
- c) De qualidade, entendida como a otimização das expectativas criadas na economia e na sociedade portuguesas pela criação de um regulador económico independente, orientado para a inovação, melhoria do trabalho prestado e da satisfação das necessidades exigíveis à AMT em cumprimento da sua Missão, tal como está definida pelos respetivos Estatutos.

3 – Podem ser fixados objetivos de responsabilidade partilhada, sempre que os mesmos impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou de um esforço convergente para



determinada finalidade.

4 – No início de cada ciclo avaliativo, são fixados os objetivos operacionais e individuais para cada avaliado, com as respetivas ponderações.

5 – Tendo presente a medição do grau de cumprimento de cada objetivo, de acordo com os respetivos indicadores previamente estabelecidos, os resultados obtidos em cada objetivo são valorados através de uma escala de 3 (três) níveis nos seguintes termos:

- a) «Objetivo superado», a que corresponde uma pontuação de 4, 4.5 ou 5;
- b) «Objetivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 2.5, 3 ou 3.5;
- c) «Objetivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 0, 0.5, 1, 1.5 ou 2.

6 – Embora com desempenho efetivo, sempre que se verifique a impossibilidade de prosseguir alguns objetivos previamente fixados, devido a condicionantes alheias ao controlo dos intervenientes, e não tenha sido possível definir novos objetivos, a avaliação deve decorrer relativamente a outros objetivos que não tenham sido prejudicados por aquelas condicionantes, distribuindo-se a percentagem do objetivo não cumprido proporcionalmente pelos demais ou, em casos especiais devidamente fundamentados, alocando-se essa percentagem especificamente a determinados objetivos, com base em proposta do avaliador, com a concordância do avaliado e a aprovação do CAAD.

7 – A avaliação dos resultados obtidos em objetivos de responsabilidade partilhada previstos no n.º 3 supra é, em regra, idêntica para todos os dirigentes e trabalhadores neles envolvidos, podendo, mediante opção fundamentada dos respetivos avaliadores, ser feita avaliação distinta consoante o contributo de cada dirigente ou trabalhador.

8 – A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Resultados» é a média ponderada das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos fixados na ficha de objetivos.

9 – A pontuação é expressa até às milésimas.

Artigo 16.º

Avaliação das competências

1 – O parâmetro relativo a «Competências» assenta em competências técnicas e profissionais definidas previamente para os dirigentes e trabalhadores, de acordo com o Anexo I ao presente Regulamento.

2 – A avaliação de cada competência é expressa em 3 (três) níveis de referência:

- a) «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 4, 4.5 ou 5;
- b) «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 2.5, 3 ou 3.5;
- c) «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 0, 0.5, 1, 1.5 ou 2.

3 – A pontuação final a atribuir ao parâmetro «competências» é a média ponderada das pontuações atribuídas às competências definidas para os dirigentes e trabalhadores.

4 – A pontuação é expressa, até às milésimas.

Artigo 17.º

Avaliação Final

1 – A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros “Resultados” e “Competências” para cada um dos grupos identificados no número seguinte.

2 – A ponderação atribuída aos parâmetros “Resultados” e “Competências” para cada um dos seguintes grupos é, respetivamente, de:

- a) 70% e 30% no caso dos Diretores;
- b) 70% e 30% no caso dos Chefes de Divisão;
- c) 60% e 40% no caso dos consultores seniores, consultores e técnicos superiores;
- d) 40% e 60% no caso dos técnicos;
- e) 30% e 70% no caso dos administrativos.

3 – A avaliação final é expressa nos seguintes termos:

- a) A, correspondente a uma avaliação final de 4.5 a 5;
- b) B, correspondente a uma avaliação final de 3.5 a 4.499;
- c) C, correspondente a uma avaliação final de 2 a 3.499;
- d) D, correspondente a uma avaliação final de 0 a 1.999.

4 – De entre as classificações de A poderão ser destacadas as que forem consideradas como desempenho de excelência, quando se identificarem desempenhos que contribuam de forma excecional e decisiva para o cumprimento de objetivos coletivos da UO e da AMT.

5 – A diferenciação de desempenhos em cada ciclo avaliativo é garantida através da fixação da percentagem máxima de 50% para as classificações de A, para cada um dos grupos identificados no n.º 2, podendo de entre estas, 25% corresponder a desempenho de excelência.

6 – No caso de empate entre dirigentes ou entre trabalhadores que tenham a mesma pontuação final nominal na avaliação do desempenho, compete ao Conselho de Administração decidir, mediante parecer fundamentado do respetivo superior hierárquico ou equiparado.

7 – A pontuação é expressa, até às milésimas.

Artigo 18.º

Desempenho insuficiente

1 – A atribuição da classificação D, correspondente a desempenho insuficiente, devendo ser fundamentada, por parâmetro, de modo a possibilitar decisões no sentido de:

- a) Analisar os fundamentos do resultado insuficiente no desempenho e identificar as necessidades de formação e o plano de desenvolvimento profissional adequados à melhoria do desempenho do avaliado;
- b) Fundamentar decisões de melhor aproveitamento das capacidades do avaliado.

2 – As necessidades de formação identificadas devem traduzir-se em ações a incluir no plano de desenvolvimento profissional.



SECÇÃO III

Intervenientes no processo de avaliação

Artigo 19.º

Intervenientes

São intervenientes do processo de avaliação:

- a) O Conselho de Administração;
- b) A UO responsável pelos recursos humanos da AMT;
- c) O CAAD;
- d) O avaliador;
- e) O avaliado;
- f) O fiscal único.

Artigo 20.º

Competências do Conselho de Administração

1 – Sem prejuízo de outras que estejam previstas na lei e nos regulamentos internos da AMT, compete ao Conselho de Administração, no âmbito do SIAD:

- a) Aprovar o Regulamento de Avaliação do Desempenho;
- b) Aprovar o plano de atividades da AMT para o ano seguinte, incluindo as prioridades estratégicas, os objetivos operacionais e as atividades de cada UO;
- c) Aprovar os indicadores de desempenho para a avaliação global da AMT e respetivos indicadores de medida;
- d) Aprovar as orientações gerais para a avaliação dos dirigentes e equiparados e dos trabalhadores em matéria de:
 - i. Fixação de objetivos, incluindo o número de objetivos;
 - ii. Escolha de competências e respetivos perfis a que se deve subordinar a avaliação do desempenho das diferentes carreiras;
 - iii. Seleção de indicadores de medida;
- e) Alterar ou homologar as avaliações anuais dos trabalhadores no final do processo

avaliativo;

- f) Avaliar e homologar o desempenho dos dirigentes;
- g) Decidir sobre as reclamações às avaliações apresentadas nos termos do artigo 32.º do presente Regulamento;
- h) Decidir sobre questões não previstas no Regulamento, ouvindo o CAAD.

2 – Em caso de não concordância com as avaliações submetidas para homologação, o Conselho de Administração pode alterar, de modo fundamentado, o resultado da avaliação final dos dirigentes e trabalhadores da AMT.

Artigo 21.º

UO responsável pelos recursos humanos

A UO responsável pelos recursos humanos tem as seguintes competências no âmbito do SIAD:

- a) Assegurar as iniciativas inerentes ao processo e à divulgação do SIAD;
- b) Garantir o apoio necessário à implementação e operacionalização do sistema, sensibilizando os diversos avaliadores para a aplicação de critérios homogêneos e uniformes no processo;
- c) Planear, coordenar e acompanhar o processo de avaliação;
- d) Identificar o conjunto de avaliadores e avaliados abrangidos;
- e) Atualizar e propor ao Conselho de Administração os perfis de competências das carreiras alvo de avaliação;
- f) Garantir o correto preenchimento do formulário de avaliação;
- g) Tratar e analisar os resultados propostos pela hierarquia direta e enviar ao CAAD;
- h) Manter o registo da documentação geral do processo de avaliação nos termos do presente Regulamento, bem como da documentação relativa à avaliação de cada dirigente e trabalhador no respetivo processo individual.

Artigo 22.º

Conselho de Acompanhamento da Avaliação do Desempenho

1 – O Conselho de Acompanhamento da Avaliação do Desempenho (CAAD) é um órgão colegial de acompanhamento do processo de avaliação dos dirigentes e trabalhadores da AMT.

2 – O Conselho de Administração pode decidir a cada momento a composição para o CAAD que considere ser aquela que melhor salvaguarda o desenvolvimento do processo de avaliação do desempenho, sem prejuízo de terem assento neste órgão por inerência de funções, os seguintes elementos:

- a) O membro do Conselho de Administração designado para o efeito, ou com competência delegada na área dos recursos humanos, quando aplicável, que preside ao CAAD;
- b) O dirigente máximo da UO responsável pelos recursos humanos.

3 – Em caso de ausência ou impedimento, é permitida a substituição dos membros do CAAD pela ordem em que são designados, podendo a sua presidência ser delegada.

4 – Salvo decisão em contrário, na ausência ou impedimento do presidente, o CAAD é presidido pelo dirigente máximo da UO responsável pelos recursos humanos.

5 – No âmbito da avaliação do desempenho dos dirigentes e trabalhadores da AMT, compete ao CAAD:

- a) Acompanhar o cumprimento da calendarização do processo;
- b) Assegurar a uniformização dos critérios por parte das hierarquias diretas, no estabelecimento dos objetivos individuais;
- c) Estabelecer as diretrizes para uma aplicação objetiva e harmonizada do SIAD;
- d) Propor ao Conselho de Administração as orientações gerais em matéria de fixação de objetivos e de escolha de competências e de indicadores de medida, tendo em vista a uniformização dos critérios seguidos pelas diversas UO;
- e) Propor ao Conselho de Administração o número de objetivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação do desempenho, podendo fazê-lo para todos os dirigentes e

trabalhadores ou, quando se justifique, por UO ou carreira;

- f) Pugnar pelo rigor e a diferenciação de desempenhos, cabendo-lhe emitir parecer sobre as avaliações de A e D, bem como quanto ao reconhecimento dos desempenhos de excelência propostos pelos avaliadores;
- g) Designar um avaliador nos casos em que tal se revele necessário;
- h) Dar parecer sobre os pedidos de reapreciação das propostas de avaliação apresentados nos termos do n.º 1 do artigo 32.º do presente Regulamento;
- i) Exercer as demais competências que por regulamento lhe estão cometidas.

6 – O CAAD pode solicitar, por escrito, aos avaliadores e avaliados os elementos informativos que considerar convenientes para o seu melhor esclarecimento.

7 – No decurso das reuniões, o CAAD pode solicitar a presença individual de qualquer um dos intervenientes no processo de avaliação, tendo em vista a recolha de informações necessárias à fundamentação das deliberações que lhes respeitam.

8 – Compete ao presidente do CAAD:

- a) Agendar e convocar as reuniões, com uma antecedência mínima de 15 (quinze) dias de calendário, constando da convocatória a respetiva ordem de trabalhos;
- b) Nomear um secretário e um substituto;
- c) Representar o CAAD;
- d) Dirigir as reuniões ordinárias e extraordinárias do CAAD;
- e) Garantir o cumprimento da legalidade e dos demais princípios constantes no presente Regulamento.

9 – O CAAD reúne ordinariamente na primeira quinzena de fevereiro do ano do ciclo avaliativo e extraordinariamente sempre que necessário, mediante convocação do presidente do CAAD ou sempre que um dos membros lho solicite por escrito, indicando a proposta de ordem de trabalhos.

10 – As reuniões do CAAD não são públicas.

11 – As deliberações do CAAD são aprovadas por votação nominal e por maioria relativa de



votos dos membros presentes.

12 – De cada reunião do CAAD é lavrada uma ata pelo secretário, que deve conter um resumo de tudo o que nela tiver ocorrido, sendo submetida à aprovação de todos os membros do CAAD e assinada por todos os presentes.

13 – Os membros do CAAD podem fazer constar da ata o seu voto de vencido e as razões que o fundamentem.

Artigo 23.º

Avaliador

1 – A avaliação é da competência do superior hierárquico ou equiparado imediato ou, na sua ausência ou impedimento, do superior hierárquico ou equiparado de nível seguinte, nos seguintes termos:

- a) Os trabalhadores são avaliados pelo chefe de divisão das UO em que se enquadrem, ou pelo diretor, caso aquele não exista;
- b) Os chefes de divisão são avaliados pelos diretores das UO em que se inserem ou pelo membro do Conselho de Administração do respetivo pelouro ao abrigo da delegação de poderes em vigor, nos casos em que nestas não exista diretor;
- c) Os diretores são avaliados pelo membro do Conselho de Administração do respetivo pelouro ao abrigo da delegação de poderes em vigor.

2 – Compete ao avaliador:

- a) Assegurar, juntamente com o avaliado, o estabelecimento dos objetivos e indicadores individuais, de acordo com o fixado para a UO em que se insere;
- b) Definir e acordar, juntamente com o avaliado, os objetivos, as metas e as escalas de avaliação dos objetivos;
- c) Comunicar ao avaliado o perfil de competências a avaliar;
- d) Rever regularmente com o avaliado os objetivos, adequá-los, se necessário, e reportar ao avaliado a evolução do seu desempenho e possibilidades de melhoria;
- e) Efetuar a avaliação no âmbito das suas competências nos termos previstos no presente



Regulamento, assegurando a correta aplicação do SIAD;

- f) Comunicar os resultados e o desempenho verificado aos avaliados mediante reunião presencial;
- g) Identificar e ponderar necessidades de desenvolvimento individual e potencial de evolução, bem como definir o respetivo plano;
- h) Validar a avaliação final produzida pelas hierarquias que lhe reportam;
- i) Apresentar a fundamentação das propostas de avaliação com reconhecimento de desempenho de excelência, A e D por si propostas;
- j) Remeter as avaliações por si propostas para análise do CAAD.

3 – A ausência ou o impedimento do avaliador competente não implica necessariamente a impossibilidade de avaliação, nem a aplicação do disposto no artigo 12.º, competindo ao CAAD a verificação da existência de elementos suficientes para efetuar a avaliação com base na fixação de objetivos e a designação de um avaliador.

Artigo 24.º

Avaliado

1 – O avaliado tem direito à avaliação do seu desempenho e a que lhe sejam garantidos os meios e condições necessários para esse fim, em harmonia com os objetivos do SIAD.

2 – Constitui dever do avaliado proceder à respetiva autoavaliação como garantia de envolvimento ativo e responsabilização no processo avaliativo, competindo-lhe igualmente:

- a) Participar no processo de definição dos objetivos individuais, em conjunto com a sua hierarquia direta;
- b) Tomar conhecimento do perfil de competências requerido e dos objetivos que sejam aplicáveis;
- c) Efetuar a sua autoavaliação no prazo estabelecido para o efeito;
- d) Garantir a sua participação no processo, designadamente, através de reuniões de avaliação do desempenho;
- e) Cumprir com o plano de desenvolvimento individual definido.



3 – O avaliado tem direito a requerer a reapreciação do seu processo nos termos do artigo 32.º, assistindo-lhe ainda o direito de reclamação e de recurso contencioso.

Artigo 25.º

Competência do fiscal único

Compete ao fiscal único, nos termos do artigo 39.º da Lei n.º 67/2013, de 28 de agosto, na sua redação atual, aferir a qualidade do sistema de indicadores de desempenho da AMT, bem como avaliar, anualmente, os resultados obtidos pela AMT em função dos meios disponíveis.

SECÇÃO IV

Processo de avaliação

Artigo 26.º

Ciclo e fases de avaliação

1 – O processo de avaliação de dirigentes e trabalhadores tem início no mês de janeiro, compreendendo as seguintes fases:

- a) Previsão e contratualização dos objetivos entre o avaliador e o avaliado, até ao dia 15 (quinze) de janeiro;
- b) Autoavaliação pelo avaliado, efetuada e comunicada ao avaliador até ao dia 15 (quinze) de janeiro do ano subsequente ao termo do ciclo avaliativo;
- c) Avaliação pelo avaliador, efetuada e comunicada ao avaliado e ao CAAD até ao dia 31 (trinta e um) de janeiro do ano subsequente ao termo do ciclo avaliativo;
- d) Validação das avaliações pelo CAAD, até ao dia 1 (um) de março do ano subsequente ao termo do ciclo avaliativo;
- e) Homologação pelo Conselho de Administração até ao dia 31 (trinta e um) de março do ano subsequente ao termo do ciclo avaliativo;
- f) Comunicação dos resultados da avaliação ao avaliado até ao dia 15 (quinze) de abril do ano subsequente ao termo do ciclo avaliativo;
- g) Reclamação do ato de homologação e outras impugnações até ao dia 10.º (décimo) dia útil, contado a partir do 1.º (primeiro) dia útil seguinte ao da comunicação do resultado da



avaliação.

2 – O calendário definido no número anterior e nos artigos subsequentes pode ser ajustado pelo Conselho de Administração, sempre que tal proposta fundamentada de ajustamento seja apresentada pela UO com atribuições em matéria de recursos humanos.

3 – No decorrer do período de avaliação são adotados os meios adequados pelo avaliador à monitorização dos desempenhos e efetuada a respetiva análise conjunta entre avaliador e avaliado, de modo a viabilizar, por iniciativa do avaliador ou a requerimento do avaliado:

- a) A reformulação dos objetivos e dos resultados a atingir, nomeadamente para adaptação dos mesmos às alterações de circunstâncias;
- b) A clarificação de aspetos que se mostrem úteis ao futuro ato de avaliação;
- c) A recolha participada de elementos sobre o desempenho, que sejam relevantes para a fundamentação da avaliação final.

Artigo 27.º

Previsão

1 – A fase de previsão corresponde à elaboração, definição e aprovação dos objetivos dos avaliados, em articulação com os objetivos do plano de atividades da AMT.

2 – A fase de previsão inclui:

- a) O registo no sistema de informação, pelos avaliadores, da proposta de objetivos para os avaliados, até ao dia 15 (quinze) de janeiro;
- b) O registo no sistema de informação, pelos avaliados, da resposta à proposta de objetivos referida na alínea precedente, até ao dia 31 (trinta e um) de janeiro;
- c) A comunicação pelos avaliadores, à UO com atribuições em matéria de recursos humanos, da conclusão da contratualização dos objetivos com os avaliados, até ao dia 15 (quinze) de fevereiro.

Artigo 28.º

Autoavaliação

A autoavaliação tem carácter obrigatório e não vinculativo, devendo evidenciar os resultados



alcançados e os desvios verificados de acordo com os objetivos fixados, permitindo a identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional.

Artigo 29.º

Avaliação

1 – A avaliação é efetuada pelo avaliador nos termos do presente Regulamento e dos objetivos e respetivos indicadores de desempenho, tendo em conta a autoavaliação.

2 – A avaliação é remetida ao CAAD para efeitos de validação.

3 – As propostas do avaliador com reconhecimento de desempenho de excelência, A e D são objeto de fundamentação específica.

Artigo 30.º

Validação das propostas de avaliação

1 – O CAAD procede à validação das propostas de avaliação enviadas pelos avaliadores até ao dia 1 (um) de março do ano subsequente ao termo do ciclo avaliativo.

2 – Sempre que o CAAD não valide uma proposta de avaliação, devolve o processo ao avaliador acompanhado da fundamentação da não validação, para que este, no prazo máximo de 15 (quinze) dias úteis, reformule a proposta de avaliação.

3 – No caso de o avaliador decidir manter a proposta anteriormente formulada, deve apresentar fundamentação adequada e objetiva perante o CAAD.

4 – No caso de o CAAD não acolher a proposta e fundamentação referidas no número anterior, emite a decisão de validação no prazo máximo de 10 (dez) dias úteis, a partir da data de entrega da referida proposta.

5 – O CAAD comunica as respetivas decisões de validação das propostas de avaliação ao Conselho de Administração e ao avaliador no prazo de 10 (dez) dias úteis, a contar do termo do prazo fixado do n.º 1 supra, sem prejuízo do disposto no número seguinte.

6 – Caso existam pedidos de reformulação pendentes que prejudiquem o cumprimento do prazo referido no número anterior, o CAAD apenas comunicará as decisões de validação quando estiverem reunidas as condições para o efeito.

Artigo 31.º

Reunião de avaliação

1 – Após cumprimento da comunicação descrita no n.º 5 do artigo anterior, o avaliador procede à marcação de uma reunião de avaliação com o avaliado, a qual deverá ser realizada no prazo máximo de 10 (dez) dias úteis a contar da data da referida comunicação.

2 – Na referida reunião, deve o avaliador:

- a) Dar conhecimento da avaliação ao avaliado;
- b) Analisar, em conjunto, a evolução do avaliado;
- c) Identificar expectativas de desenvolvimento.

Artigo 32.º

Homologação

1 – Após a comunicação da decisão do CAAD, o Conselho de Administração dispõe de um prazo de 15 (quinze) dias úteis para homologar as avaliações de desempenho.

2 – Cumprido o disposto no número anterior, o CAAD e cada avaliador e avaliado são notificados da decisão no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

Artigo 33.º

Reclamação e recurso

1 – Assiste ao avaliado o direito de reclamação e de recurso contencioso do ato de homologação, bem como da decisão de reapreciação e da decisão de reclamação.

2 – O prazo para apresentação de reclamação do ato de homologação é de 10 (dez) dias úteis a contar da data da sua notificação, devendo a respetiva decisão ser proferida no prazo máximo de 15 (quinze) dias úteis.

3 – A reclamação não pode fundamentar-se na comparação entre resultados de avaliações, e sim em factos objetivos e comprováveis, diretamente relacionados com o desempenho do avaliado.

4 – Na decisão sobre a reclamação são tidos em conta os fundamentos apresentados pelo



avaliado e pelo avaliador, bem como as recomendações do CAAD.

Artigo 34.º

Registo da avaliação

Após a notificação da avaliação final ao avaliado prevista no n.º 2 do artigo 30.º do presente Regulamento, deve a UO com atribuições em matéria de recursos humanos:

- a) Diligenciar pelo arquivo da documentação relativa à avaliação de cada dirigente e trabalhador no respetivo processo individual;
- b) Manter o arquivo da documentação respeitante ao processo de avaliação de forma permanente nos respetivos processos individuais.

SECÇÃO V

Efeitos da avaliação

Artigo 35.º

Efeitos da avaliação

1 – A avaliação do desempenho individual dos dirigentes e trabalhadores pode produzir os seguintes efeitos:

- a) Identificação das potencialidades pessoais e profissionais dos dirigentes e trabalhadores que devam ser desenvolvidas;
- b) Diagnóstico das necessidades de formação;
- c) Identificação das competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;
- d) Melhoria da função, do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
- e) Alteração do posicionamento remuneratório, em resultado de promoção ou progressão, nos termos previstos no Regulamento de Pessoal da AMT;
- f) Atribuição de compensação monetária, a deduzir do montante disponível para atribuição de prémios, nos termos previstos no Regulamento referido na alínea anterior e no Regulamento Retributivo, suportada numa Deliberação do Conselho de Administração que determine o âmbito da elegibilidade, dentro do universo de dirigentes e trabalhadores com



desempenho de excelência, o montante global e os critérios de repartição correspondentes.

2 – Sem prejuízo do disposto no artigo 18.º, a atribuição da classificação D, em caso de existência de infração disciplinar por violação culposa dos deveres funcionais do trabalhador, determina a instauração de procedimento disciplinar ao trabalhador.

3 – A atribuição da classificação D ao dirigente, constitui fundamento para a cessação da respetiva comissão de serviço, bem assim como a instauração de procedimento disciplinar nos termos descritos no número anterior.

CAPÍTULO III

DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 36.º

Anexos

Fazem parte integrante do presente Regulamento os seguintes anexos:

- a) Anexo I – Definição de competências;
- b) Anexo II – Ficha de avaliação de trabalhadores;
- c) Anexo III – Ficha de avaliação de dirigentes;
- d) Anexo IV – Ficha de autoavaliação de trabalhadores;
- e) Anexo V – Ficha de autoavaliação de dirigentes;
- f) Anexo VI – Reformulação de objetivos.

Artigo 37.º

Procedimentos complementares

Nas matérias que careçam de ser desenvolvidas, o presente Regulamento pode ser revisto sempre que tal se revele necessário, devendo todas as alterações ser objeto de aprovação pelo Conselho de Administração.

Artigo 38.º

Regime subsidiário

Em tudo o que não esteja expressamente previsto no presente Regulamento, aplica-se o disposto no Regulamento de Pessoal da AMT.



Artigo 39.º

Período transitório

Para desenvolvimento do processo de avaliação do desempenho relativo a 2023, a UO com responsabilidade em matéria de recursos humanos deve apresentar uma nova calendarização dos prazos identificados no artigo 25.º para aprovação pelo Conselho de Administração.

Artigo 40.º

Entrada em vigor

O presente Regulamento entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

ANEXO I

[a que se refere o artigo 16.º e a alínea a) do artigo 35.º]

COMPETÊNCIAS



Transversais

Orientação para Resultados;
Responsabilidade e Compromisso;

Gestão

Visão Estratégica;
Orientação para Inovação e Mudança.

Funcionais

Conhecimentos Especializados e Experiência;
Comunicação;
Análise da Informação e Sentido Crítico;
Representação e Colaboração Institucional;
Tolerância à Pressão e Contrariedades;
Adaptação e Melhoria Contínua;
Trabalho de Equipa e Cooperação;
Inovação e Qualidade;
Organização e Método de Trabalho.

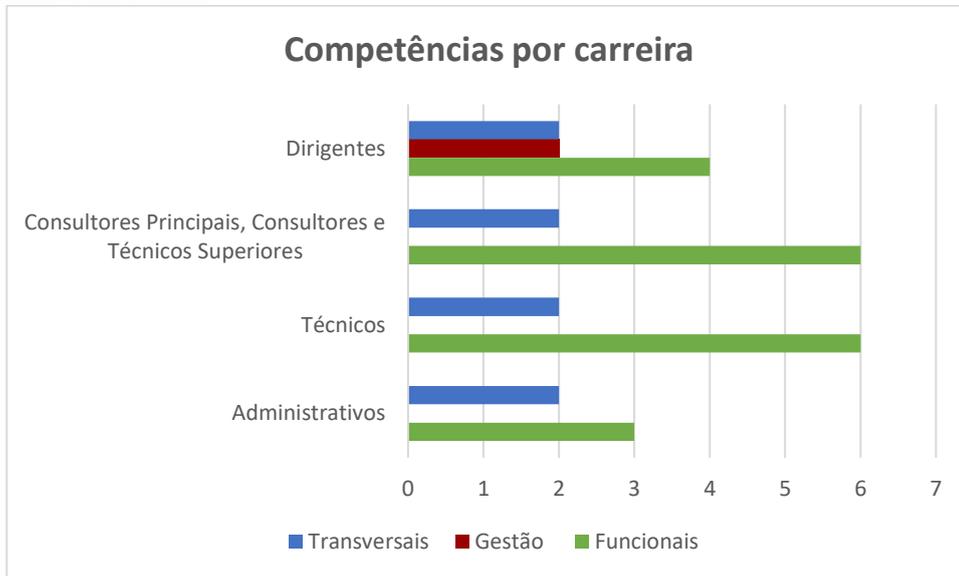


Tabela 1 – Competências Transversais

N.º	Descrição da Competência
1	<p>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: Capacidade para se focalizar na concretização dos objetivos da AMT enquanto regulador económico independente da Mobilidade e dos Transportes, correspondendo ao previsto no n.º 3, do artigo 267.º da Constituição da República Portuguesa, e garantir que os resultados desejados são alcançados.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromete-se com os resultados de serviço público a alcançar de acordo com os objetivos estratégicos da organização e é persistente perante obstáculos ou dificuldades. • Assume em regra objetivos ambiciosos e exigentes, embora realistas, para si e para os seus colaboradores. • Tem noção do que é prioritário para a AMT, respondendo, em regra, prontamente nos momentos de pressão e urgência. • Aceita correr riscos para atingir os resultados desejados e assume as responsabilidades pelo sucesso ou fracasso dos mesmos.
2	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO: Capacidade para integrar o contributo das suas funções no sentido da missão, valores e objetivos da UO, exercendo-as de forma disponível e diligente, e tendo em conta em particular os objetivos de otimização de recursos, relacionamento interpessoal e orientação para a segurança.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde com prontidão e disponibilidade às solicitações da hierarquia e dos utilizadores. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento da AMT, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. • Contribui para o desenvolvimento de projetos transversais, com vista à prossecução da missão e objetivos da administração pública e da governação. • Trata com rigor a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas.

Tabela 2 – Competências específicas dos dirigentes

N.º	Descrição da Competência
1	<p>VISÃO ESTRATÉGICA: Capacidade para analisar o ambiente interno e externo, antecipar a sua evolução e prever os impactos na AMT e na UO. Ter uma perspetiva de gestão alargada e direcionada para o futuro de modo a definir as estratégias e os objetivos de acordo com essa visão.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, em capacidades específicas nos domínios do Planeamento e Organização, da Liderança e Gestão de Pessoas, e de capacidade de decisão e de execução em tempo útil, com os seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se atento à conjuntura que o rodeia, conceptualiza os sinais de evolução e mudança e integra-os no âmbito sua atuação. • Antecipa as necessidades de adaptação da UO, define estratégias, implementa medidas e avalia os impactos das mesmas. • Alinha os objetivos e atividade da UO com a sua visão e define metas estratégicas no quadro de orientações recebidas. • Contribui para o desenvolvimento da visão, objetivos e estratégias da organização, aplicando o conhecimento e a experiência que possui. • Planeia e coordena a atividade da AMT de acordo com os objetivos superiormente definidos. • Envolve os colaboradores na definição dos objetivos individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objetivos da AMT. • Promove o espírito de grupo e um clima organizacional propício à participação e cooperação. • Estimula a iniciativa e a autonomia, delegando tarefas e fomentado a partilha de responsabilidades.
2	<p>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA: Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui os conhecimentos especializados e a experiência profissional necessários à coordenação técnica da sua UO. • Mantém-se atualizado sobre a evolução e tendências nacionais e internacionais nas áreas de conhecimento relevantes para a missão e objetivos da AMT.

	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência a outras áreas científicas e profissionais, de forma a desenvolver uma perspetiva mais abrangente dos problemas e da forma de atuação. <p>Utiliza as tecnologias de informação e comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.</p>
3	<p>ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO E MUDANÇA: 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"> • Assume e concretiza, com determinação e empenho, as mudanças organizacionais e funcionais superiormente definidas e apoia as equipas de trabalho nesse processo. • Fomenta a participação ativa dos seus colaboradores na produção e implementação de novas soluções para os problemas com vista à melhoria dos resultados. • Adota e propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho. • Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento da UO e dos desempenhos individuais. • Promover a resiliência das equipas face ao imprevisto e à turbulência de um ecossistema cada vez mais complexo e incerto.
4	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: 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"> • Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém habitualmente o controlo emocional e o discernimento profissional. • Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais. • Aceita as críticas e contrariedades encarando-as como momentos de aprendizagem.

5	<p>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL: Capacidade para representar a AMT, 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"> • Aceita a responsabilidade de direção ou de participação em projetos que implicam exposição e visibilidade externa. • Comunica com facilidade e confiança perante audiências alargadas. • Representa a UO e/ou a AMT, em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade. • Promove a aplicação de orientações provenientes de grupos de trabalho exteriores à sua organização ou unidade orgânica e empenha-se nelas.
6	<p>COMUNICAÇÃO: 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"> • Expressa-se oralmente com clareza, fluência e precisão. • Adapta com facilidade o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores. • É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros. • Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.

Tabela 3 – Competências específicas dos consultores principais, consultores e dos técnicos superiores

N.º	Descrição da Competência
1	<p>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA: Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções, incluindo a capacidade de organização e de planeamento.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. • Detém experiência profissional que permite resolver questões profissionais complexas. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, de forma a desenvolver uma perspetiva mais abrangente dos problemas. • Utiliza na sua prática profissional as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade. • Realiza as suas atividades segundo as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos. • Reavalia frequentemente o seu plano de trabalho e ajusta-o às alterações imprevistas, introduzindo as correções consideradas necessárias.
2	<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada de decisão. • Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil. • Prepara-se antecipadamente quando tem de enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa. • 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.
3	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações profissionais e desenvolver novos processos, com valor significativo para o serviço, incluindo a adaptação e melhoria contínua.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolve com criatividade problemas não previstos. • Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho. • Revela interesse e disponibilidade para o desenvolvimento de projetos de investigação com valor para a organização e impacto a nível externo. • Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do seu serviço e para o seu desempenho individual.
4	<p>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL: 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"> • Aceita participar em projetos ou atividades que implicam exposição e visibilidade externa. • Tem capacidade de comunicação perante audiências alargadas. • Representa o serviço em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade. • Propõe a adoção de orientações provenientes de entidades exteriores à sua unidade orgânica e empenha-se nelas.
5	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: 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"> • Mantém-se, em regra, produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém normalmente o controlo emocional e discernimento profissional. • Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais. • Aceita as críticas e contrariedades encarando-as como momentos de aprendizagem.
6	<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a</p>

linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.

Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:

- Expressa-se oralmente e por escrito com clareza, fluência e precisão.
- Adapta o discurso e a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.
- É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros.
- Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valorizando-as.

Tabela 4 – Competências específicas dos técnicos especialistas e assistentes administrativos

N.º	Descrição da Competência
1	<p>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional, essenciais para o desempenho das tarefas e atividades, incluindo a análise de informação e sentido crítico.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra possuir conhecimentos práticos e técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. • Detém experiência profissional que permite resolver as questões profissionais que lhe são colocadas. • Utiliza na sua prática profissional as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de maior qualidade. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.
2	<p>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar a sua atividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica, incluindo trabalho de equipa e cooperação.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento do serviço. • Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e atividades com vista ao cumprimento das metas e prazos. • Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios. • Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais. • Integra-se em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.

3	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar, de forma permanente, no desenvolvimento e atualização técnica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. • Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional. • Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria. • Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.
4	<p>INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para executar atividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho, com vista ao aumento da qualidade do serviço prestado.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executa as tarefas de forma crítica e, perante a deteção de deficiências, faz propostas de correção • Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado. • Resolve com criatividade problemas não previstos. • Adere às inovações e tecnologias pertinentes para a sua unidade orgânica e/ou desempenho profissional.
5	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: 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"> • Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional. • Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais. • Aceita as às críticas e contrariedades encarando-as como momentos de aprendizagem.

6	<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para transmitir informação com clareza e precisão e adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Expressa-se oralmente de forma clara e precisa.• Presta informações e esclarecimentos sobre as matérias do serviço, presencialmente ou através de outros meios de comunicação, com exatidão e objetividade.• Adapta a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.• Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valoriza os seus contributos.
---	--

Tabela 5 – Competências dos auxiliares administrativos

N.º	Descrição da Competência
1	<p>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e atividades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica, adequadamente, conhecimentos práticos e profissionais necessários às exigências do posto de trabalho. • Emprega, corretamente, métodos e técnicas específicos da sua área de atividade. • Identifica e utiliza os materiais, instrumentos e equipamentos apropriados aos diversos procedimentos da sua atividade. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.
2	<p>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar a sua atividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica, incluindo trabalho de equipa e cooperação.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento do serviço. • Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e atividades com vista ao cumprimento das metas e prazos. • Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios. • Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais. • Integra-se em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado.
3	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade para se ajustar a novas tarefas e atividades e de se empenhar na aprendizagem e desenvolvimento profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p>

	<ul style="list-style-type: none">• Manifesta interesse em aprender e atualizar-se.• Vê na diversidade de tarefas oportunidades de desenvolvimento profissional.• Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças e adapta-se, com facilidade, a novas formas de realizar as tarefas.• Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria, propondo formação e atualização.
--	--

ANEXO II
[a que se refere a alínea b) do artigo 35.º]
FICHA DE AVALIAÇÃO DE TRABALHADORES

Direção _____

Avaliador	
Cargo	

Avaliado	
Categoria / Carreira	

Período em avaliação	01/01/20XX	31/12/20XX
----------------------	------------	------------

1. Objetivos da UO

Descrição dos objetivos da UO

--

Parâmetros da avaliação

1.1 Resultados

Descrição do objetivo Determinação do(s) indicador(es) de medida e critérios de superação		Ponderação	Avaliação
Objetivo			
Indicador			
Critério de Superação			
Objetivo			
Indicador			
Critério de Superação			
Objetivo			
Indicador			
Critério de Superação			
Objetivo			
Indicador			
Critério de Superação			
Objetivo			
Indicador			
Critério de Superação			
Pontuação do Parâmetro		0.00	

O avaliador, em ___/___/_____,

O avaliado, em ___/___/_____,

Existem objetivos que foram reformulados constando de anexo a esta ficha.

O avaliador, em ___/___/____,

O avaliado, em ___/___/____,

1.2 Competências

Competências escolhidas		Avaliação
N.º	Designação	

Pontuação do Parâmetro

0.0

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências Pontuação do Parâmetro referem-se ao padrão médio exigível de desempenho
(Competência Demonstrada)

O avaliador, em ___/___/____,

O avaliado, em ___/___/____,

2. Avaliação global do desempenho

Parâmetros da avaliação	A Pontuação	B Ponderação	C (AxB) Pontuação Ponderada
Resultados	0.00	00 %	0.00
Competências	0.00	00 %	0.00

0.00

Avaliação final - classificação qualitativa	
---	--

3. Fundamentação da classificação de desempenho A

A avaliação com classificação de "Desempenho A":

Foi validada em reunião do CAAD realizada em ___/___/___

conforme consta da respetiva

Ata.

Não foi validada em reunião do CAAD realizada em ___/___/___

conforme consta da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a classificação de _____, correspondendo a__.



4. Fundamentação da classificação de desempenho D

Parâmetro Resultados:

Parâmetro Competências:

A avaliação com classificação de "Desempenho D":

Foi validada em reunião do CAAD realizada em ___/___/___

conforme consta da respetiva Ata.

Não foi validada em reunião do CAAD realizada em ___/___/___

conforme consta da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a classificação de _____, correspondendo a _____.

5. Reconhecimento de mérito (Desempenho de Excelência)

Foi reconhecido mérito (Desempenho de Excelência) em reunião do CAAD realizada em ___/___/___, com os fundamentos que constam da respetiva Ata, de cuja parte relevante se anexa cópia.

6. Expectativas, condições e/ou requisitos de desenvolvimento pessoal e profissional

7. Diagnóstico de necessidades de formação

Áreas a desenvolver	Ações de formação profissional a considerar

8. Comunicação da avaliação atribuída ao avaliado

Tomei conhecimento da minha avaliação em ___/___/___

O avaliado, _____

9. Pedido de reapreciação do processo /Decisão de reapreciação do processo

Foi apresentado pedido de reapreciação do processo?	Sim	Não

Decisão sobre pedido de reapreciação

10. Homologação

Aos, ___/___/___



11. Conhecimento da avaliação após a homologação

Tomei conhecimento da homologação em _/_____/ ____

O avaliado,

12. Reclamação / decisão da reclamação

Foi apresentada reclamação?	Sim	Não

Decisão da reclamação

ANEXO III
[a que se refere a alínea c) do artigo 35.º]
FICHA DE AVALIAÇÃO DE DIRIGENTES

Direção _____

Avaliador	
Cargo	

Avaliado	
Categoria / Carreira	

Período em avaliação	01/01/20XX	31/12/20XX
----------------------	------------	------------

1. Objetivos da UO

Descrição dos objetivos da UO

--

2. Parâmetros da avaliação

2.1 Resultados

Descrição do objetivo Determinação do(s) indicador(es) de medida e critérios de superação		Ponderação	Avaliação
Objetivo			
Indicador			
Critério de Superação			
Objetivo			
Indicador			
Critério de Superação			
Objetivo			
Indicador			
Critério de Superação			
Objetivo			
Indicador			
Critério de Superação			
Objetivo			
Indicador			
Critério de Superação			
Pontuação do Parâmetro		0.00	

O avaliador, em ___/___/_____,

O avaliado, em ___/___/_____,

Existem objetivos que foram reformulados constando de anexo a esta ficha.

O avaliador, em _/___/_____,

O avaliado, em _/___/_____,

2.2 Competências

Competências escolhidas		Avaliação
N.º	Designação	

Pontuação do Parâmetro	0.0
------------------------	-----

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências Pontuação do Parâmetro referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

O avaliador, em _/___/_____,

O avaliado, em _/___/_____,

3. Avaliação global do desempenho

Parâmetros da avaliação	A Pontuação	B Ponderação	C (AxB) Pontuação Ponderada
Resultados	0.00	00 %	0.00
Competências	0.00	00 %	0.00
			0.00

4. Fundamentação da classificação de desempenho A

Avaliação final - classificação qualitativa	
---	--

A avaliação com classificação de "Desempenho A":

- Foi validada** em reunião do CAAD realizada em ___/___/___, conforme consta da respetiva Ata.
- Não foi validada** em reunião do CAAD realizada em ___/___/___, conforme consta da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a classificação de _____, correspondendo a _____.



5. Fundamentação da classificação de desempenho D

Parâmetro Resultados:

Parâmetro Competências:

A avaliação com classificação de "Desempenho D":

- Foi validada** em reunião do CAAD realizada em ___/___/___, conforme consta da respetiva Ata.
- Não foi validade** em reunião do CAAD realizada em ___/___/___, conforme consta da respetiva ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a classificação de_, correspondendo a _____.

6. Reconhecimento de mérito (Desempenho de Excelência)

Foi reconhecido mérito (Desempenho de Excelência) em reunião do CAAD realizada em ___/___/___, com os fundamentos que constam da respetiva Ata, de cuja parte relevante se anexa cópia.

7. Expectativas, condições e/ou requisitos de desenvolvimento pessoal e profissional

8. Diagnóstico de necessidades de formação

Áreas a desenvolver	Ações de formação profissional a considerar

9. Comunicação da avaliação atribuída ao avaliado

Tomei conhecimento da minha avaliação em ___/___/___ O avaliado,

10. Pedido de reapreciação do processo /Decisão de reapreciação do processo

Foi apresentado pedido de reapreciação do processo?	Sim	Não

Decisão sobre pedido de reapreciação

11. Homologação

Aos, ___/___/___,

12. Conhecimento da avaliação após a homologação

Tomei conhecimento da homologação em ___/___/___

O avaliado,

13. Reclamação / decisão da reclamação

Foi apresentada reclamação?	Sim	Não

Decisão da reclamação

ANEXO IV
[a que se refere a alínea d) do artigo 35.º]
FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO DE TRABALHADORES

Direção _____

Avaliado	
Carreira/Categoria	

Período em avaliação	01/01/20XX	31/12/20XX
----------------------	------------	------------

1. Resultados

1.1 Grau de realização dos objetivos fixados

Para cada objetivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho?

Objetivos fixados	Apreciação do Objetivo

1.2 Fundamentação

(Breve fundamentação relativa à realização de objetivos)

2. Competências

2.1 Demonstração de competências

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano?

Competências escolhidas		
N.º	Designação	Apreciação da competência

2.2 Fundamentação

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

3. Fatores mais influentes no desempenho

Classifique cada uns dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global

Fatores	Avaliação dos fatores
Os objetivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza	
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados	
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são os adequados	
O ambiente de trabalho existente	
O esforço ou investimento individual feitos	
Outros*	

* Se preencheu este item, descreva quais os "Outros" fatores que considera que influenciaram o seu desempenho:

4. Comentários e propostas

(Formação, etc..)

O avaliado _____, em __/__/____

Recebi. O avaliador _____, em __/__/____

ANEXO V
[a que se refere a alínea e) do artigo 35.º]
FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO DE DIRIGENTES

Direção _____

Avaliado	
Cargo	

Período em avaliação	01/01/20xx	31/12/20xx
----------------------	------------	------------

1. Resultados

1.1 Grau de realização dos objetivos fixados

Para cada objetivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho?

Objetivos fixados	Apreciação do Objetivo

1.2 Fundamentação

(Breve fundamentação relativa à realização de objetivos)

3. Fatores mais influentes no desempenho

Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global

Fatores	Avaliação dos fatores
Constância de objetivos	
Orientação superior	
Comunicação e informação	
Recursos humanos	
Recursos financeiros e materiais	
Sistemas/Tecnologias de informação	
Esforço/investimento individual	
Outros *	

* Se preencheu este item, descreva quais os "Outros" fatores que considera que influenciaram o seu desempenho:

4. Comentários e propostas

(Formação, etc..)

O avaliado _____, em ___/___/___

Recebi. O avaliador _____, em ___/___/___

ANEXO VI

[a que se refere a alínea f) do artigo 35.º]

REFORMULAÇÃO DE OBJETIVOS

(A preencher pelo avaliador)

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

Avaliado	
----------	--

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

1. O(s) Objetivo(s) seguinte(s) foi (foram) reformulado(s) pelos motivos descritos para cada um:

Objetivo n.º ____. Motivo da reformulação:

Objetivo n.º ____. Motivo da reformulação:

Objetivo n.º ____. Motivo da reformulação:

2. PARÂMETRO RESULTADOS: (OBJETIVOS REFORMULADOS)

(A preencher no início do período de avaliação)

DESCRIÇÃO DO OBJETIVO DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO		
1	Objetivo	
	Indicador(es) de medida	
	Critérios de superação	
2	Objetivo	
	Indicador(es) de medida	
	Critérios de superação	
3	Objetivo	
	Indicador(es) de medida	
	Critérios de superação	

(A preencher no final do período de avaliação)

AVALIAÇÃO		
Objetivo superado (Pontuação 5)	Objetivo atingido (Pontuação 3)	Objetivo não atingido (Pontuação 1)



Em reunião realizada em ___/___/___

O avaliador

O avaliado _____

**TRANSPORTES E
INFRAESTRUTURAS
RODOVIÁRIAS**



**TRANSPORTES E
INFRAESTRUTURAS
FERROVIÁRIAS**



**TRANSPORTES
MARÍTIMO E
FLUVIAL E PORTOS
COMERCIAIS**



**AUTORIDADE
DA MOBILIDADE
E DOS TRANSPORTES**

