



**PROCEDIMENTO CONCURSAL COM VISTA AO RECRUTAMENTO DE UM CARGO DIRIGENTE DE 2.º
GRAU – CHEFE DE DIVISÃO
DIVISÃO DE GESTÃO MUNICIPAL**

ATA N.º 3

Aos vinte e um dias do mês de agosto de dois mil e vinte e seis, reuniu o júri do procedimento concursal relativo ao recrutamento de um cargo dirigente de 2.º grau, para a Divisão de Gestão Municipal, estando presentes Paulo Jorge dos Santos Lopes Mendonça Tolda, Presidente do Júri, Maria da Conceição Rodrigues Marques e Ricardo Inácio de Castro, na qualidade de vogais.

Nos termos do disposto no artigo 21.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, na reação dada pela Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro, adaptada à administração local pela Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto, a presente reunião teve a seguinte ordem de trabalhos:

- 1.º Avaliação da Entrevista Pública de Seleção (Anexos I, II e III);
- 2.º Ordenação dos Candidatos;
- 3.º Fundamentação da escolha;
- 4.º Proposta de Designação.

Assim, o júri deliberou, o seguinte:

1.º Avaliação da Entrevista Pública de Seleção

A entrevista decorreu no dia doze de agosto do ano de dois mil e vinte e seis, com início às 09:30h, tendo o(a)s candidato(a)s obtido os resultados constantes do quadro infra, de acordo com as Fichas anexas à presente Ata (Anexos I e II), da qual fazem parte integrante e da respetiva fundamentação das avaliações da Entrevista Pública de Seleção constante do Anexo III à presente Ata, que dela faz parte integrante para todos os efeitos:

Nome do Candidato	Resultado obtido (valores)
Fernando José Franco Correia Amaro	17,17
Sandra Cristina Amado Cardoso	17,23

Nos termos e para os efeitos do disposto na fase final do n.º 1, do artigo 21.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, na redação dada pela Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro, assistiu às duas entrevistas a cidadã Ana Margarida Pereira Rodrigues de Carvalho e assistiu à entrevista do candidato Fernando José Franco Correia Amaro a cidadã e candidata Sandra Cristina Amado Cardoso.

2.º Ordenação dos candidatos

Aplicada a fórmula de classificação final dos candidatos admitidos **CF= (40% AC + 60% EP)**, foi obtida a seguinte classificação:

Nome do Candidato	AC	EP	CF
Sandra Cristina Amado Cardoso	15,40	17,23	16,50
Fernando José Franco Correia Amaro	14,95	17,17	16,28

3.º Proposta de Designação

Em face ao exposto nos pontos que antecedem, o Júri, de harmonia com o disposto no n.º 6, do artigo 21.º, da lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, na sua atual redação, aplicável à Administração Local, por força da Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto, na sua atual redação, deliberou propor a designação da candidata **Sandra Cristina Amado Cardoso**, para o cargo



de direção intermédia de 2.º grau – Chefe da Divisão de Gestão Municipal, por considerar que possui os requisitos exigidos e o perfil pretendido para a prossecução das atribuições e competências da referida Unidade Orgânica.

Em conformidade com o estatuído no n.º 13, do artigo 21.º, da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, na sua atual redação, *"O procedimento concursal é urgente e de interesse público, não havendo lugar a audiência dos interessados"*.

4.º Fundamentação da escolha

A candidata, **Sandra Cristina Amado Cardoso**, evidenciou ao longo da Entrevista Pública experiência profissional relevante na área financeira e contabilística, muito adequada ao conteúdo funcional do cargo a prover. Apresentou conhecimentos, exemplos e propostas de intervenção que podem constituir uma mais-valia para o Município, em particular para as áreas de atuação da Divisão de Gestão Municipal, demonstrando uma visão estruturada sobre a organização dos serviços, a definição de prioridades e a melhoria dos procedimentos.

A candidata evidenciou possuir elevada capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal, espírito de equipa e capacidade de coordenação e liderança de equipas, demonstrando uma postura orientada para o envolvimento dos trabalhadores, para a partilha de informação e conhecimento e para a criação de condições que favoreçam a responsabilização e o desenvolvimento da autonomia dos colaboradores.

O Júri considerou, ainda, que a candidata demonstrou competências técnicas, relacionais e de liderança adequadas ao exercício de funções dirigentes, evidenciando capacidade de organização, orientação para resultados, capacidade de análise e de definição de prioridades, bem como uma atitude orientada para a melhoria contínua dos serviços e para a resolução dos problemas identificados.

A candidata revelou igualmente uma abordagem de liderança assente na comunicação clara dos objetivos, no envolvimento e acompanhamento dos trabalhadores, na gestão construtiva das situações de conflito e na promoção do trabalho em equipa, demonstrando capacidade para mobilizar os recursos humanos da unidade orgânica em torno dos objetivos definidos.

Destacou-se, ainda, pela capacidade demonstrada para conhecer e diagnosticar a realidade existente, identificar as áreas prioritárias de intervenção e propor medidas de melhoria, evidenciando uma atitude prudente e estruturada na tomada de decisão, mas simultaneamente orientada para a concretização e obtenção de resultados.

O Júri considerou particularmente relevante a motivação demonstrada pela candidata para assumir o cargo, encarando-o como um novo desafio profissional e revelando disponibilidade para assumir responsabilidades acrescidas, adaptar-se à realidade da organização e contribuir para a melhoria do funcionamento da Divisão de Gestão Municipal.

O perfil definido no aviso exige, para além dos conhecimentos e experiência profissional na área funcional, **aptidão para uma gestão orientada para resultados, domínio da legislação aplicável, capacidade de liderança e gestão de pessoas, orientação para a inovação e mudança e capacidade de negociação e persuasão**. A Entrevista Pública foi precisamente estabelecida para apreciar, entre outras dimensões, os conhecimentos profissionais e as capacidades de liderança e gestão de pessoas, inovação e mudança, negociação e persuasão.



Face ao conjunto dos elementos apreciados, o Júri considera que **Sandra Cristina Amado Cardoso reúne as competências profissionais e pessoais necessárias ao exercício do cargo de Chefe da Divisão de Gestão Municipal**, apresentando um perfil particularmente adequado às exigências da função.

A candidata evidencia uma conjugação equilibrada entre **conhecimentos e experiência profissional, capacidade de realização e orientação para resultados, capacidade de comunicação, relacionamento interpessoal, liderança e coordenação de equipas, capacidade de adaptação e orientação para a melhoria dos serviços**, competências que o Júri considera essenciais para assegurar uma gestão eficaz da unidade orgânica e para prosseguir as respetivas atribuições e objetivos.

Nestes termos, ponderados globalmente o percurso profissional, a experiência, os conhecimentos, a motivação demonstrada e as competências evidenciadas no âmbito dos métodos de seleção aplicados, o Júri considera que **Sandra Cristina Amado Cardoso é a candidata que melhor corresponde ao perfil pretendido para o cargo e que reúne melhores condições para prosseguir as atribuições e objetivos da Divisão de Gestão Municipal**, deliberando, em consequência, **propor a sua designação para o cargo de Chefe da Divisão de Gestão Municipal**.

Todas as deliberações foram tomadas por unanimidade.

E nada mais havendo a tratar deu-se por encerrada a reunião, da qual se lavrou a presente ata que, depois de lida e aprovada, vai ser assinada por todos os membros do júri.

Assinado por: **Paulo Jorge dos Santos Lopes**

Mendonça Tolda

Num. de Identificação: 13220017

Data: 2026.08.26 17:59:35 +01'00'



O Presidente do Júri,

Paulo Jorge dos Santos Lopes Mendonça Tolda

1.º Vogal Efetivo,

**MARIA DA CONCEIÇÃO
RODRIGUES MARQUES**

Assinado de forma digital por
MARIA DA CONCEIÇÃO
RODRIGUES MARQUES
Dados: 2026.08.27 11:28:40
+01'00'

Maria da Conceição Rodrigues Marques

2.º Vogal Efetivo,

**RICARDO
INÁCIO DE
CASTRO**

Assinado de forma
digital por RICARDO
INÁCIO DE CASTRO
Dados: 2026.08.27
11:26:53 +01'00'

Ricardo Inácio de Castro

ANEXO I

PROCEDIMENTO CONCURSAL PARA PROVIMENTO DO CARGO DE DIRIGENTE INTERMÉDIO DE 2.º GRAU

CHEFE DA DIVISÃO DE GESTÃO MUNICIPAL

GRELHA DE AVALIAÇÃO E PONDERAÇÃO DA ENTREVISTA PÚBLICA DE SELEÇÃO

Nome do candidato/a:		Fernando José Franco Correia Amaro			
Competência	Definição da competência	Comportamentos	Valoraçã o	Resultado	Nota
CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Revelando um discurso claro, objetivo e com sequência lógica, com riqueza de vocabulário e transmissão clara de pensamentos, capacidade para interagir em contextos sociais e profissionais, capacidade e resolução de conflitos e sociabilidade.	Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros.	15	$RC1 = (C1.1 + C1.2 + C1.3) / 3 =$	17,00
		Expressa-se oralmente com clareza, fluência e precisão.	18		
		É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros.	18		
ESPÍRITO DE EQUIPA E CAPACIDADE DE COORDENAÇÃO DE EQUIPAS	Capacidade para liderar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional:	Envolve os colaboradores na definição dos objetivos individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objetivos do serviço.	15	$RC2 = (C2.1 + C2.2 + C2.3) / 3 =$	15,33
		Aceita as críticas e contrariedades encarando-as como momentos de aprendizagem	15		
		Partilha informações e conhecimentos e disponibiliza-se para apoiar os membros das	16		
CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO COM AUTONOMIA, RIGOR E ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS:	Capacidade para se focalizar na concretização dos objetivos do serviço e que garantir os resultados desejados são alcançados:	Compromete-se com os resultados a alcançar de acordo com os objetivos estratégicos da organização e é persistente perante obstáculos ou dificuldades.	18	$RC3 = (C3.1 + C3.2) / 2 =$	18,00
		Tem noção do que é prioritário para o serviço, respondendo, em regra, prontamente nos momentos de pressão e urgência.	18		
CAPACIDADE DE 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:	Reconhece habitualmente os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria.	17	$RC4 = (C4.1 + C4.2) / 2 =$	18,50
		Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço	20		

INOVAÇÃO E QUALIDADE	Capacidade para diagnosticar necessidades de mudança, aderir a novos processos de gestão e de funcionamento e apoiar a sua implementação;	Assume e concretiza, com determinação e empenho, as mudanças organizacionais e funcionais superiormente definidas e apoia as equipas de trabalho nesse processo.	17	RC5=(C5.1+C5.2)/2=	17,00
		Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho	17		
EPS = (RC1+RC2+RC3+RC4+RC5)/5				17,17	

21 de agosto de 2026

Assinado por: **Paulo Jorge dos Santos Lopes**

Mendonça Tolda

Num. de Identificação: 13220017

Data: 2026.08.23 17:41:06+01'00'

O Presidente do **Juri**,



Paulo Jorge dos Santos Lopes Mendonça Tolda

1.º Vogal Efetivo,

MARIA DA

CONCEIÇÃO

RODRIGUES MARQUES

Assinado de forma digital por

MARIA DA CONCEIÇÃO

RODRIGUES MARQUES

Dados: 2026.08.24 15:44:14
+01'00'

Maria da Conceição Rodrigues Marques

2.º Vogal Efetivo,

RICARDO

INÁCIO DE

CASTRO

Assinado de forma digital

por RICARDO INÁCIO DE

CASTRO

Dados: 2026.08.24
15:49:06 +01'00'

Ricardo Inácio de Castro

ANEXO II

PROCEDIMENTO CONCURSAL PARA PROVIMENTO DO CARGO DE DIRIGENTE INTERMÉDIO DE 2.º GRAU

CHEFE DA DIVISÃO DE GESTÃO MUNICIPAL

GRELHA DE AVALIAÇÃO E PONDERAÇÃO DA ENTREVISTA PÚBLICA DE SELEÇÃO

Nome do candidato/a: Sandra Cristina Amado Cardoso					
Competência	Definição da competência	Comportamentos	Valorização	Resultado	Nota
CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Revelando um discurso claro, objetivo e com sequência lógica, com riqueza de vocabulário e transmissão clara de pensamentos, capacidade para interagir em contextos sociais e profissionais, capacidade e resolução de conflitos e sociabilidade.	Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros.	18	$RC1 = (C1.1 + C1.2 + C1.3) / 3 =$	18,00
		Expressa-se oralmente com clareza, fluência e precisão.	18		
		É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros.	18		
ESPÍRITO DE EQUIPA E CAPACIDADE DE COORDENAÇÃO DE EQUIPAS	Capacidade para liderar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional:	Envolve os colaboradores na definição dos objetivos individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objetivos do serviço.	18	$RC2 = (C2.1 + C2.2 + C2.3) / 3 =$	17,67
		Aceita as críticas e contrariedades encarando-as como momentos de aprendizagem	18		
		Partilha informações e conhecimentos e disponibiliza-se para apoiar os membros das	17		
CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO COM AUTONOMIA, RIGOR E ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS:	Capacidade para se focalizar na concretização dos objetivos do serviço e que garantir os resultados desejados são alcançados:	Compromete-se com os resultados a alcançar de acordo com os objetivos estratégicos da organização e é persistente perante obstáculos ou dificuldades.	17	$RC3 = (C3.1 + C3.2) / 2 =$	17,00
		Tem noção do que é prioritário para o serviço, respondendo, em regra, prontamente nos momentos de pressão e urgência.	17		
CAPACIDADE DE 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:	Reconhece habitualmente os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria.	17	$RC4 = (C4.1 + C4.2) / 2 =$	17,00
		Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço	17		

INOVAÇÃO E QUALIDADE	Capacidade para diagnosticar necessidades de mudança, aderir a novos processos de gestão e de funcionamento e apoiar a sua implementação;	Assume e concretiza, com determinação e empenho, as mudanças organizacionais e funcionais superiormente definidas e apoia as equipas de trabalho nesse processo.	17	RC5=(C5.1+C5.2)/2=	16,50
		Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho	16		
EPS = (RC1+RC2+RC3+RC4+RC5)/5				17,23	

21 de agosto de 2026

Assinado por: Paulo Jorge dos Santos Lopes

Mendonça Tolda

Num. de Identificação: 13220017

Data: 2026.08.23 17:41:06+01'00'

O Presidente do Juri,



Paulo Jorge dos Santos Lopes Mendonça Tolda

1.º Vogal Efetivo,

MARIA DA
CONCEIÇÃO

RODRIGUES MARQUES

Assinado de forma digital
por MARIA DA CONCEIÇÃO
RODRIGUES MARQUES
Dados: 2026.08.24 15:42:47
+01'00'

Maria da Conceição Rodrigues Marques

2.º Vogal Efetivo,

RICARDO
INÁCIO DE
CASTRO

Ricardo Inácio de Castro

Assinado de forma
digital por RICARDO
INÁCIO DE CASTRO
Dados: 2026.08.24
15:51:07 +01'00'



ANEXO III

FUNDAMENTAÇÃO DA ENTREVISTA PÚBLICA DE SELEÇÃO

Procedimento concursal para provimento do cargo de Dirigente Intermédio de 2.º Grau

Cargo de Chefe da Divisão de Gestão Municipal

1. Considerações gerais

O Júri procedeu à avaliação da Entrevista Pública de Seleção tendo por referência as competências e os comportamentos constantes da Ata n.º 1 e da respetiva da Grelha de Avaliação, considerando, em cada caso, a evidência demonstrada pelos candidatos durante a entrevista.

A apreciação, atendendo à natureza dirigente do posto de trabalho, considerou as competências relacionadas com a capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal, a liderança e coordenação de equipas, a autonomia, o rigor, a orientação para resultados, a capacidade de adaptação e a capacidade de promover inovação e melhoria dos processos.

Da entrevista resultou que ambos os candidatos possuem experiência e conhecimentos relevantes, embora com perfis diferenciados. O candidato Fernando José Franco Correia Amaro evidenciou maior profundidade técnica, experiência muito significativa na área da contabilidade pública e conhecimento particularmente aprofundado da realidade financeira do Município de Penedono. A candidata Sandra Cristina Amado Cardoso, para além de ter experiência significativa em contabilidade pública, demonstrou deter fortes competências nas dimensões relacionadas com relacionamento interpessoal, liderança, envolvimento e coordenação das equipas.

Tendo em conta que se trata de um concurso para provisão de um cargo dirigente, o júri entendeu que estas diferenças devem refletir-se na avaliação das diferentes competências, não sendo adequado que o maior domínio técnico de um candidato determinasse, por si só, uma classificação superior em todas as dimensões.



2. Candidato Fernando José Franco Correia Amaro

C1 — Capacidade de Comunicação e Relacionamento Interpessoal

C1.1 — Resolve com correção potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros — 15,00 valores

O candidato demonstrou uma abordagem ponderada perante situações de discordância ou resistência a decisões. Referiu que, perante uma decisão potencialmente impopular, reuniria com os trabalhadores, explicaria as razões da decisão e apresentaria os respetivos benefícios, assumindo o dirigente a responsabilidade pela comunicação.

A resposta evidencia segurança, capacidade de fundamentação e preocupação em evitar que a decisão seja percebida apenas como uma imposição hierárquica.

O comportamento poderia ter sido mais valorizado se o candidato apresentasse exemplos concretos de situações em que teve de resolver potenciais conflitos e que estratégias utilizou.

O Júri considerou, contudo, que a candidata Sandra Cardoso apresentou uma abordagem ainda mais estruturada ao nível da audição das partes, mediação e procura de soluções equilibradas. Ainda assim, o desempenho do candidato foi considerado claramente positivo.

C1.2 — Expressa-se oralmente com clareza, fluência e precisão — 18,00 valores

O candidato revelou elevada segurança na exposição das matérias técnicas, utilizando linguagem precisa e demonstrando capacidade para explicar questões relacionadas com contabilidade pública, controlo interno, reportes financeiros e organização dos processos.

A experiência profissional e académica refletiu-se na consistência das respostas e na capacidade para estabelecer relações entre os diferentes instrumentos de gestão financeira municipal.

C1.3 — É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros — 18,00 valores

O candidato apresentou as suas posições com segurança e assumiu uma postura assertiva na análise dos problemas colocados. Demonstrou facilidade em identificar os aspetos essenciais e em defender as soluções que entende adequadas.



C2.2 — Aceita as críticas e contrariedades encarando-as como momentos de aprendizagem — 15,00 valores

O candidato demonstrou capacidade para reconhecer constrangimentos e dificuldades organizacionais, nomeadamente relacionados com recursos humanos e execução de determinadas tarefas. Apresentou atitude orientada para a resolução dos problemas e apoio aos trabalhadores.

Todavia, conforme atrás referido, foi menos evidente a utilização sistemática das contrariedades como instrumentos de aprendizagem e desenvolvimento das equipas, através de feedback e envolvimento dos trabalhadores. O candidato entende que no futuro teria melhores condições para resolver os constrangimentos e desafios que se colocam à divisão porque existem mais recursos humanos, sendo que demonstrou ter dificuldade em aceitar que tivesse alguma responsabilidade ou influência nas críticas e contrariedades referidas, não demonstrando plenamente o que poderia ter feito diferente, algo que a sua experiência de consultor de 10,5 anos no município permitira concretizar com facilidade.

C2.3 — Partilha informações e conhecimentos e disponibiliza-se para apoiar os membros das equipas — 16,00 valores

O candidato demonstrou disponibilidade para transmitir conhecimentos e apoiar trabalhadores, apresentando como exemplo a formação informal realizada durante o período em que colaborou com o Município. No entanto, não conseguiu demonstrar quais os resultados concretos da partilha dessa informação e conhecimento com os trabalhadores, tendo em conta os constrangimentos atrás referidos.

C2 — Classificação: 15,33 valores.

C3 — Capacidade de Realização com Autonomia, Rigor e Orientação para os Resultados

C3.1 — Compromete-se com os resultados a alcançar de acordo com os objetivos estratégicos da organização e é persistente perante obstáculos ou dificuldades — 18,00 valores

O candidato apresentou exemplos concretos de intervenção na organização dos processos financeiros, designadamente no circuito da cobrança de água, onde identificou a necessidade de reforçar a segregação de funções.



O Júri considerou, contudo, que a sua assertividade se revelou mais forte na dimensão técnica do que na dimensão relacional e mobilizadora. Ainda assim, a capacidade de exposição e defesa das ideias foi considerada bastante elevada.

C1 — Classificação: 17,00 valores.

C2 — Espírito de Equipa e Capacidade de Coordenação de Equipas

C2.1 — Envolve os colaboradores na definição dos objetivos individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objetivos do serviço — 15,00 valores

O candidato apresentou exemplos de orientação e apoio aos trabalhadores, designadamente a realização de formação informal com o objetivo de transmitir conhecimentos e permitir maior autonomia.

O candidato, ao longo da entrevista, perante problemas concretos que lhe foram colocados sobre a realidade do município de Penedono, apesar de ter um conhecimento técnico muito elevado dessa realidade por ter sido consultor do mesmo durante cerca de 10,5 anos, foi justificando as várias situações que o município de Penedono não conseguiu resolver com a falta de recursos, especialmente recursos humanos, sem que contudo, conseguisse demonstrar claramente como poderia ter mobilizado os colaboradores existentes, o dirigente intermédio dessa divisão e a autarca para a resolução dos problemas concretos e quais as recomendações e propostas concretas apresentadas para ultrapassar as lacunas identificadas. Deu exemplos de situações que resolveu ao nível das reservas colocadas pelo Auditor Externo às contas da autarquia e o exemplo da cobrança no setor das águas. No entanto, os exemplos basearam-se muito no que foi a sua prestação individual e não no que poderia ou faria enquanto dirigente para envolver os colaboradores e mobilizá-los para responderem às prioridades da Divisão.

Por essa razão, a entrevista não evidenciou com o mesmo grau de concretização mecanismos de envolvimento dos trabalhadores na definição dos objetivos individuais, na recolha das suas propostas e na construção participada dos objetivos do serviço. Esta dimensão foi mais claramente evidenciada pela candidata Sandra Cardoso.



Outro exemplo pretende-se com a resolução de inúmeras reservas do auditor externo às contas do município e à melhoria da posição do mesmo no ranking do Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses.

No entanto, algumas obrigações do município não foram cumpridas, como por exemplo o envio da informação dos tarifários dos anos de 2024 e 2025 e o envio dos mapas para o SISAL que se encontram em falta desde 2021.

A concentração de funções em poucos funcionários e a procura pela melhoria contínua, num quadro de escassez de recursos e incapacidade de delegação e coordenação de equipas, levou a que os resultados obtidos, vistos num panorama mais amplo, não fossem excelentes.

De todo o modo, demonstrou capacidade para identificar problemas, estabelecer prioridades e apresentar medidas concretas. A sua experiência de aproximadamente 10,5 anos como consultor do Município constitui vantagem relevante no conhecimento da realidade organizacional e financeira de Penedono.

O Júri considerou também que algumas situações permanecem atualmente como desafios do Município. Esta circunstância não foi imputada individualmente ao candidato, atendendo às funções concretamente desempenhadas enquanto consultor e à existência de diferentes fatores, recursos e intervenientes. Foi, contudo, ponderada na avaliação da sua capacidade para, enquanto dirigente com responsabilidade formal sobre a Divisão, transformar o conhecimento acumulado em resultados sustentáveis.

Ainda assim, o júri entendeu que o candidato demonstrou de forma muito elevada ser capaz de se comprometer com os resultados a alcançar de acordo com os objetivos estratégicos da organização e ser persistente perante obstáculos ou dificuldades.

C3.2 — Tem noção do que é prioritário para o serviço, respondendo, em regra, prontamente nos momentos de pressão e urgência — 18,00 valores

O candidato identificou claramente as principais prioridades para o início das funções, designadamente a recuperação dos atrasos da contabilidade, a regularização dos reportes à DGAL e a reengenharia e desmaterialização dos processos.

Demonstrou conhecimento concreto da situação do Município e capacidade para distinguir problemas urgentes de medidas estruturais.



Pesa, no entanto, para uma nota mais elevada, a incapacidade para demonstrar cabalmente que, enquanto consultor, teve um papel mais ativo nas propostas e recomendações realizadas à dirigente da divisão e à autarca do município para priorizarem a resolução destas situações, as quais, têm impactos financeiros significativos, como contraordenações e retenções de verbas de valor avultado.

C3 — Classificação: 18,00 valores.

C4 — Capacidade de Adaptação e Melhoria Contínua

C4.1 — Reconhece habitualmente os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria — 17,00 valores

O candidato apresentou percurso profissional diversificado, conciliando consultoria, atividade docente e especialização técnica em contabilidade pública. O percurso demonstra capacidade de adaptação e desenvolvimento profissional continuado.

No entanto, subsiste alguma incapacidade em reconhecer quais as suas limitações e o que poderia ter sido feito de forma diferente para obter melhores resultados, tendo valorizado na entrevista apenas os aspetos positivos do seu trabalho e justificando as situações desconformes com falta de recursos disponibilizados pela autarquia.

C4.2 — Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço — 20,00 valores

O candidato demonstrou ter um percurso consistente de atualização profissional, incluindo diversas formações, MBA, formação avançada em contabilidade, título de especialista em contabilidade pública e atividade docente continuada. Demonstrou igualmente conhecimento da evolução dos modelos de contabilidade pública e dos instrumentos utilizados na Administração Local, pelo que o júri entendeu valorizar este comportamento com a pontuação máxima de 20 valores.

Além disso, a procura por atualização, formação e maior domínio técnico é facilmente comprovada com a documentação apresentada anexa ao seu curriculum vitae e pelo percurso profissional enquanto docente do ensino superior.

C4 — Classificação: 18,50 valores.



3. Candidata Sandra Cristina Amado Cardoso

C1 — Capacidade de Comunicação e Relacionamento Interpessoal

C1.1 — Resolve com correção potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros — 18,00 valores

A candidata evidenciou, ao longo da entrevista, uma capacidade de comunicação clara, estruturada e adequada ao exercício de funções dirigentes, conjugando segurança na exposição das suas ideias com uma postura de diálogo e de abertura aos diferentes interlocutores.

Demonstrou particular capacidade para abordar situações de conflito ou de potencial resistência, privilegiando a audição dos intervenientes, a compreensão das diferentes perspetivas e a procura de soluções equilibradas. A sua abordagem revelou bom senso, respeito pelos interlocutores e preocupação em preservar relações profissionais positivas.

O Júri valorizou igualmente a capacidade demonstrada para explicar as razões subjacentes às decisões e aos objetivos definidos, em vez de se limitar à transmissão das instruções, entendendo que esta constitui uma dimensão relevante para a mobilização dos trabalhadores e para a criação de compromisso com os objetivos do serviço.

A candidata revelou ainda uma postura assertiva, mas não impositiva, conseguindo defender as suas posições sem comprometer a capacidade de diálogo e cooperação. Esta conjugação entre assertividade, capacidade de escuta e orientação para a resolução de situações relacionais foi considerada particularmente adequada às exigências de um cargo dirigente.

Face ao conjunto dos comportamentos observados, o Júri considerou que a candidata demonstrou muito elevada capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal.

C1.2 — Expressa-se oralmente com clareza, fluência e precisão — 18,00 valores

A candidata apresentou comunicação clara, fluente e estruturada. Demonstrou capacidade para explicar matérias financeiras de forma acessível e adaptar a exposição ao contexto e aos interlocutores. Foi valorizada a capacidade de comunicar não apenas conteúdos técnicos, mas também objetivos, decisões e orientações aos trabalhadores.



C5 — Inovação e Qualidade

C5.1 — Assume e concretiza mudanças organizacionais e funcionais superiormente definidas e apoia as equipas nesse processo — 17,00 valores

O candidato apresentou exemplos concretos de alteração de procedimentos. Demonstrou ainda preocupação com a formação dos trabalhadores e com a reengenharia e desmaterialização dos processos.

Foi capaz de identificar áreas de melhoria futura para o município, apesar de grande parte dessas áreas se referirem a problemas que persistem à vários anos naquele município.

C5.2 — Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho — 17,00 valores

Apresentou propostas relacionadas com controlo interno, segregação de funções, validação da informação, reengenharia e desmaterialização. Demonstrou capacidade para analisar criticamente procedimentos e propor soluções destinadas a reduzir riscos, melhorar a informação e aumentar a eficiência.

C5 — Classificação: 17,00 valores.



C2.2 — Aceita as críticas e contrariedades encarando-as como momentos de aprendizagem — 18 valores

A candidata demonstrou uma postura equilibrada e reflexiva perante dificuldades, críticas e contrariedades, revelando preocupação em conhecer a realidade antes de tomar decisões e em utilizar a informação recolhida para ajustar a intervenção.

Foi particularmente valorizada a intenção manifestada de, perante uma nova realidade organizacional, começar por realizar um diagnóstico da situação, conhecer os procedimentos existentes, avaliar os recursos disponíveis e ouvir os intervenientes antes de implementar alterações estruturais.

Esta abordagem revela capacidade para evitar respostas precipitadas e para encarar os problemas como oportunidades de aprendizagem e melhoria.

Também na abordagem às situações de conflito, a candidata demonstrou preocupação em ouvir as diferentes partes, compreender as razões subjacentes às posições assumidas e procurar soluções que permitam ultrapassar o problema sem deteriorar as relações profissionais.

O Júri considerou que esta postura é particularmente relevante para uma função dirigente, na medida em que permite transformar dificuldades em oportunidades de aprendizagem, corrigir procedimentos, prevenir a repetição de problemas e promover uma cultura de melhoria contínua.

A candidata evidenciou, deste modo, uma capacidade muito elevada para lidar com contrariedades de forma profissional, equilibrada e construtiva.

C2.3 — Partilha informações e conhecimentos e disponibiliza-se para apoiar os membros das equipas — 17,00 valores

A candidata demonstrou uma forte orientação para o desenvolvimento das pessoas e para a criação de autonomia nas equipas.

A sua conceção de liderança assenta na comunicação regular com os trabalhadores, na explicação das tarefas e dos respetivos objetivos, na disponibilização de informação necessária à sua execução e no acompanhamento do trabalho desenvolvido.

O Júri valorizou particularmente a preocupação manifestada em não limitar o papel do dirigente à distribuição de tarefas, mas em criar condições para que os trabalhadores



C1.3 — É normalmente assertiva na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros — 18,00 valores

A candidata apresentou as suas ideias com segurança e clareza, defendendo posições sem adotar postura excessivamente confrontacional. Na definição das prioridades para os primeiros 6 meses, caso fosse selecionada, apresentou abordagem estruturada, conciliando assertividade, capacidade de diálogo e preocupação com o envolvimento dos trabalhadores.

C1 — Classificação: 18 valores.

C2 — Espírito de Equipa e Capacidade de Coordenação de Equipas

C2.1 — Envolve os colaboradores na definição dos objetivos individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objetivos do serviço — 18,00 valores

A candidata evidenciou uma conceção de liderança participativa e orientada para a construção de compromisso, demonstrando compreender que a definição e concretização dos objetivos do serviço exige não apenas a transmissão de orientações, mas também o envolvimento dos trabalhadores.

Na sua abordagem, salientou a importância de explicar aos colaboradores o que se pretende alcançar, por que razão determinada tarefa é necessária e qual o seu contributo para o objetivo global, procurando assegurar que estes compreendem o sentido das suas responsabilidades e se envolvem na respetiva concretização.

Esta perspetiva revela uma preocupação em articular os objetivos individuais com os objetivos da unidade orgânica, promovendo uma maior apropriação das responsabilidades por parte dos trabalhadores.

O Júri valorizou particularmente esta abordagem por se encontrar alinhada com uma prática de liderança baseada na clareza de objetivos, responsabilização, participação e construção de compromisso, em vez de assentar exclusivamente numa relação hierárquica de transmissão de ordens.

A candidata demonstrou, assim, capacidade para criar condições para que os trabalhadores compreendam o seu papel, assumam responsabilidades e contribuam para os resultados coletivos.



compreendam o que fazem, conheçam as razões das decisões e desenvolvam progressivamente capacidade para executar as suas funções com maior autonomia.

Esta abordagem é especialmente relevante para a Divisão em causa, em que a qualidade do trabalho depende da transmissão adequada de conhecimento, da uniformização de procedimentos, da circulação da informação e da capacidade dos trabalhadores para assumir responsabilidades dentro das respetivas áreas de atuação.

A candidata evidenciou igualmente disponibilidade para apoiar os colaboradores perante dificuldades, promovendo uma relação de confiança que favorece a aprendizagem e o desenvolvimento das competências individuais.

O Júri considerou, assim, que a candidata demonstrou muito elevada capacidade de partilha de conhecimentos, apoio às equipas, desenvolvimento da autonomia dos trabalhadores e criação de condições para o trabalho cooperativo.

C2 — Classificação: 17,67 valores.

C3 — Capacidade de Realização com Autonomia, Rigor e Orientação para os Resultados

C3.1 — Compromete-se com os resultados e é persistente perante obstáculos — 17,00 valores

A candidata demonstrou experiência concreta na execução de tarefas financeiras municipais, designadamente SNC-AP, elaboração de prestação de contas, orçamento e implementação da contabilidade de gestão.

Apresentou exemplos de situações em que assumiu responsabilidades perante limitações de recursos e demonstrou orientação para a recuperação de situações problemáticas.

Na análise da realidade de Penedono, propôs intervenção assente no diagnóstico, definição de prioridades e adoção de medidas corretivas. O Júri considerou elevada a capacidade de realização, embora a profundidade da experiência técnica e a capacidade de intervenção sobre problemas específicos de Penedono evidenciada pelo candidato Fernando Amaro justificassem uma classificação superior deste último.



C3.2 — Tem noção do que é prioritário para o serviço, respondendo, em regra, prontamente nos momentos de pressão e urgência — 17,00 valores

A candidata apresentou uma sequência de prioridades concreta e coerente, incluindo diagnóstico da situação, avaliação dos recursos humanos, análise dos subsistemas contabilísticos, regularização dos reportes e avaliação dos instrumentos de gestão.

Demonstrou capacidade para distinguir situações urgentes de alterações estruturais e preocupação com o cumprimento de prazos e organização do trabalho, realçando que daria prioridade à resolução das situações de incumprimento e prepararia a divisão para uma mudança estrutural em função do diagnóstico realizado, dos recursos disponíveis e do que é estratégico para o setor em causa.

C3 — Classificação: 17,00 valores.

C4 — Capacidade de Adaptação e Melhoria Contínua

C4.1 — Reconhece habitualmente os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria — 17,00 valores

A candidata demonstrou disponibilidade para assumir novas responsabilidades e adaptar a sua experiência a novo contexto organizacional. A motivação apresentada para a candidatura, associada à procura de um novo desafio profissional, revelou disponibilidade para evoluir e assumir novas responsabilidades.

A candidata reconheceu a necessidade de analisar a situação concreta do município de Penedono e os recursos disponíveis antes de tomar decisões, revelando assertividade e reconhecimento de que não dispõe de toda a informação e conhecimento para propor soluções que não sejam fundamentadas e adequadas à realidade da entidade.

C4.2 — Mantém-se atualizada através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço — 17,00 valores

Demonstrou experiência, formação e atualização relevante na área financeira, em sistemas de informação e desmaterialização dos processos, dando como exemplo a realidade do município onde trabalha, evidenciando capacidade de acompanhar a evolução das exigências técnicas da Administração Local.

Ainda assim, o candidato Fernando Amaro, nesta dimensão demonstrou ter um conhecimento e uma preparação superior.



A sua experiência de aproximadamente 10,5 anos como consultor do Município constitui uma vantagem relevante, proporcionando conhecimento direto dos procedimentos, sistemas, recursos e constrangimentos existentes.

O Júri considerou, contudo, que a existência de problemas que permanecem atualmente como desafios do Município deve ser ponderada na avaliação da capacidade para produzir resultados organizacionais sustentáveis, especialmente no que se refere à capacidade de trabalho em equipa e ao relacionamento interpessoal. Esta consideração não traduz uma imputação pessoal ao candidato pela não resolução desses problemas, tendo em conta a natureza das funções que desempenhou enquanto consultor e a intervenção de diferentes responsáveis, trabalhadores e fatores organizacionais.

A candidata Sandra Cardoso apresentou uma prestação superior nas dimensões de relacionamento interpessoal, liderança e coordenação de equipas. Demonstrou abordagem mais participativa à liderança, maior capacidade de ouvir e envolver os trabalhadores, maior preocupação com a gestão equilibrada de conflitos e uma capacidade particularmente consistente de comunicar objetivos e mobilizar a equipa.

A motivação apresentada pela candidata foi igualmente valorizada, na medida em que encarou a candidatura como um novo desafio profissional e demonstrou disponibilidade para assumir uma realidade organizacional diferente, enquanto o candidato Fernando Amaro refere como uma das motivações para concorrer a necessidade de estabilizar e "acalmar" profissionalmente.

Assim, o Júri entendeu que a diferença de classificação entre os candidatos deve refletir a diferente combinação de competências demonstrada na entrevista.

Considerando a natureza dirigente do posto de trabalho e a necessidade de assegurar não apenas o domínio técnico dos vários setores, mas também a capacidade de liderar pessoas, gerir conflitos, promover o compromisso e mobilizar a equipa para a concretização dos objetivos do serviço, o Júri considerou globalmente superior a prestação da candidata Sandra Cardoso.



C4 — Classificação: 17,00 valores.

C5 — Inovação e Qualidade

C5.1 — Assume e concretiza mudanças organizacionais e funcionais e apoia as equipas nesse processo — 17,00 valores

A candidata apresentou experiência no uso do ERP Medidata, na implementação da contabilidade de gestão, na desmaterialização dos processos e organização dos circuitos da despesa, demonstrando conhecimento das possibilidades de utilização dos sistemas existentes e preocupação com a melhoria dos circuitos de trabalho.

O Júri valorizou positivamente esta experiência, embora tenha considerado que Fernando Amaro apresentou exemplos mais concretos e aprofundados de intervenção sobre mecanismos de controlo e reorganização dos processos.

C5.2 — Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho — 16,00 valores

A candidata apresentou propostas relacionadas com integração dos sistemas, inventário permanente, melhoria da informação contabilística e desmaterialização.

Demonstrou capacidade para identificar oportunidades de melhoria e relacionar os instrumentos financeiros com a organização global dos serviços. O Júri considerou esta uma prestação positiva e consistente, embora com menor profundidade técnica do que a evidenciada pelo candidato Fernando Amaro.

C5 — Classificação: 16,50 valores.

4. Apreciação comparativa final do Júri

O Júri considera que ambos os candidatos apresentam condições para o exercício das funções, evidenciando, contudo, perfis profissionais diferenciados.

O candidato Fernando Amaro destacou-se claramente pelo domínio técnico das matérias de contabilidade pública e finanças municipais, pela experiência acumulada na Administração Local, pelo conhecimento profundo da realidade do Município de Penedono e pela capacidade de resolver diversas questões complexas ao nível da contabilidade pública.

5. Síntese das classificações

Competência	Fernando Amaro	Sandra Cardoso
C1 — Capacidade de Comunicação e Relacionamento Interpessoal	17,00	18,00
C2 — Espírito de Equipa e Capacidade de Coordenação	15,33	17,67
C3 — Capacidade de Realização com Autonomia, Rigor e Orientação para os Resultados	18,00	17,00
C4 — Capacidade de Adaptação e Melhoria Contínua	18,50	17,00
C5 — Inovação e Qualidade	17,00	16,50
CLASSIFICAÇÃO FINAL EPS	17,17	17,23

21 de agosto de 2026

O Presidente do Júri,

Assinado por: **Paulo Jorge dos Santos Lopes Mendonça Tolda**

Num. de Identificação: 13220017
Data: 2026.08.23 17:41:36+01'00'



Paulo Jorge dos Santos Lopes Mendonça Tolda

1.º Vogal Efetivo,

MARIA DA
CONCEIÇÃO
RODRIGUES
MARQUES

Assinado de forma digital
por MARIA DA CONCEIÇÃO
RODRIGUES MARQUES
Dados: 2026.08.24 15:43:28
+01'00'

Maria da Conceição Rodrigues Marques

2.º Vogal Efetivo,

RICARDO
INÁCIO DE
CASTRO

Assinado de forma
digital por RICARDO
INÁCIO DE CASTRO
Dados: 2026.08.24
15:50:27 +01'00'

Ricardo Inácio de Castro

DESPACHO

Com referência ao Aviso (extrato) n.º 13819/2026/2 (publicado na 2.ª Série do Diário da República no dia 03 de junho), à oferta de emprego com o código OE202606/1685 (publicada na Bolsa de Emprego Público no dia 28 de junho) e perante a proposta fundamentada do júri do procedimento concursal (reunido no dia 21 de agosto de 2026), à luz do disposto na alínea a), do n.º 2, do artigo 35.º do Anexo I à Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, designo, em comissão de serviço, pelo período de três anos, para o cargo de direção intermédia de 2.º grau, Sandra Cristina Amado Cardoso como chefe da Divisão de Gestão Municipal do município de Penedono;

O provimento no cargo produz efeitos no dia 07 de setembro de 2026.

Divulgue-se e publique-se no Diário da República, 2.ª série.

Edifício sede do município de Penedono, 28 de agosto de 2026

A Presidente da Câmara Municipal



Sónia Isabel Anjos Numão Lopes