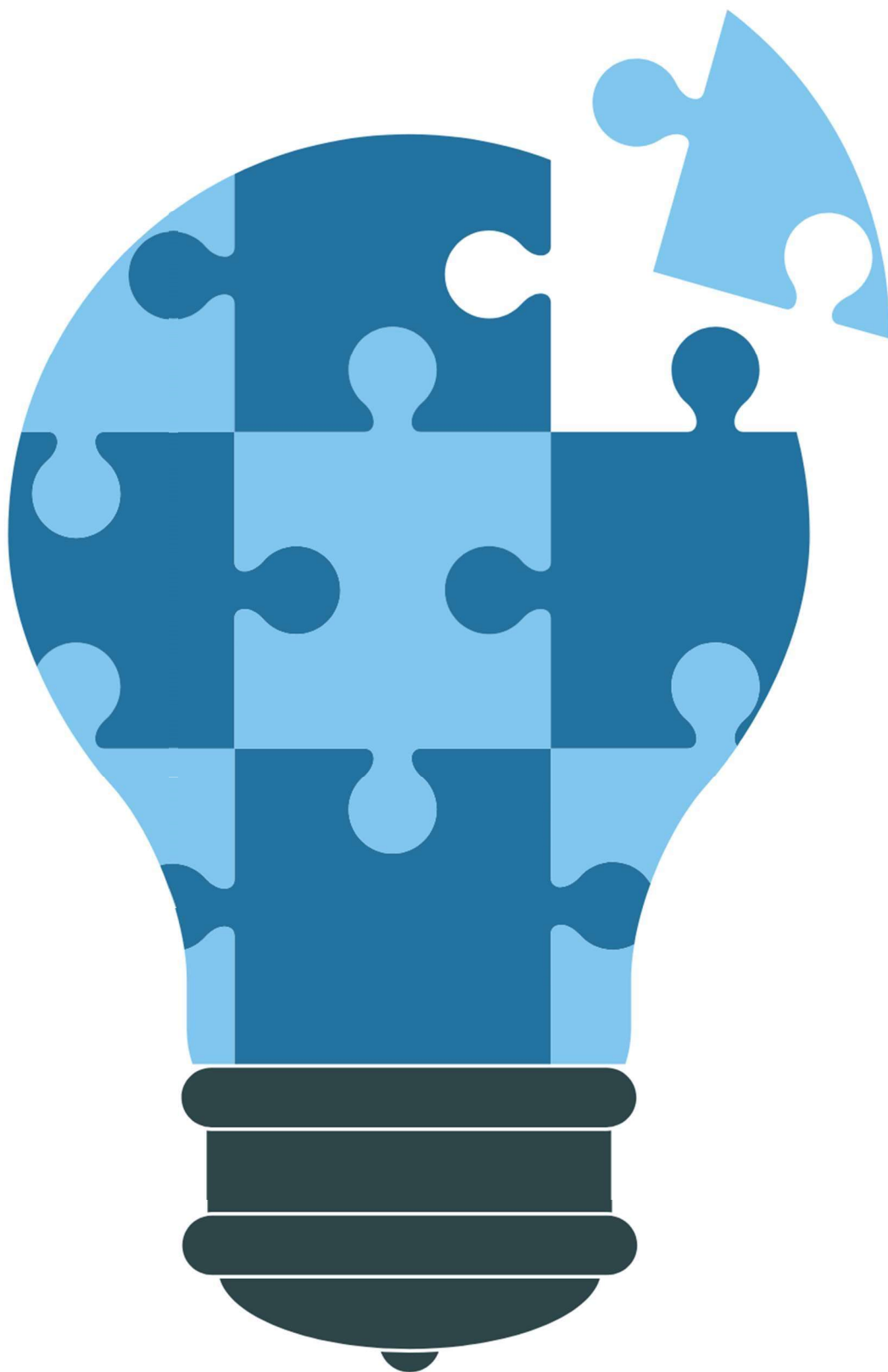


# DICIONÁRIO DE **COMPETÊNCIAS**

da VALEC Engenharia, Construções e Ferrovias S.A

---





## **Equipe Técnica**

André Kuhn

**Diretor-Presidente**

Márcio Lima Medeiros

**Diretor de Administração e Finanças – DIRAF**

Danyelle de Siqueira C G Lemos Barreto

**Superintendente de Gestão de Pessoas – SUGEP**

Eneides Batista Soares de Araújo

**Gerente de Estratégia em Gestão de Pessoas – GEPES**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>NORMATIVOS REGULADORES</b> .....	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>BREVE CONCEITUAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</b> .....	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>SUBSÍDIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS</b> .....	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO E DESCRIÇÕES</b> .....	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS</b> .....	<b>9</b>
<b>4.1</b>	<b>COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS BÁSICAS</b> .....	<b>10</b>
<b>4.2</b>	<b>4.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS ESSENCIAIS</b> .....	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS</b> .....	<b>17</b>
<b>5.1</b>	<b>COMPETÊNCIAS COMUNS (TRANSVERSAIS)</b> .....	<b>17</b>
<b>5.2</b>	<b>COMPETÊNCIAS GERENCIAIS</b> .....	<b>19</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>22</b>

## 1 APRESENTAÇÃO

Investir no potencial humano, por meio da valorização e do desenvolvimento das pessoas, constitui variável estratégica para a eficiência da gestão e sucesso das organizações. A gestão por competências é uma das sistemáticas da gestão de pessoas utilizada para orientar o desenvolvimento profissional de forma aderente às necessidades organizacionais para o alcance dos seus objetivos estratégicos e consequente cumprimento da missão institucional.

Com este entendimento incorporado ao seu modelo de gestão, a VALEC, que tem por missão ***“Contribuir para aprimorar a logística no Brasil de forma sustentável, competitiva e integrada, executando seus empreendimentos com efetividade”***, vem investindo significativamente na modernização da Gestão Administrativa com o objetivo de prestar um serviço cada vez melhor e mais eficiente para o seu principal cliente que é o cidadão.

Para tanto, todas as ações estão voltadas para uma prestação de serviços públicos com valor agregado cada vez maior. Os esforços para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências fazem parte desse processo de modernização e inovação, adotado para a sustentabilidade da governança e gestão institucional.

O modelo propõe o gerenciamento das lacunas de competências, ou seja, a redução da discrepância entre as competências necessárias à organização e aquelas já disponíveis no âmbito das suas unidades. Para tanto, subsidia o planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos seus diferentes níveis laborais, competências necessárias ao fazer profissional no contexto da Empresa.

Trata-se, portanto, de uma gestão que vai além da avaliação de uma atribuição formal de um posto de trabalho. Ela incentiva o enfoque sistêmico e estratégico sobre a organização.

Neste documento, a Superintendência de Gestão de Pessoas – SUGEP, por meio de suas Gerências de Estratégia em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Pessoas, apresenta o Dicionário de Competências da VALEC, onde estão destacados os objetivos, os normativos reguladores, uma breve conceituação de competência, os subsídios da

gestão por competências, a classificação e descrições das competências que compõem o rol de competências da VALEC.

## 2 OBJETIVOS

Este dicionário tem por objetivos:

- uniformizar os conceitos e descrições das competências mapeadas;
- dar transparência ao modelo de gestão;
- subsidiar gestores (líderes) e colaboradores na identificação das competências que melhor representam as necessidades de desenvolvimento do cargo;
- subsidiar os demais processos da gestão de pessoa; e
- minimizar os efeitos subjetivos de uma avaliação profissiográfica.

## 3 NORMATIVOS REGULADORES

A presidência da República instituiu em 28 de agosto de 2019, o Decreto nº 9.991, que já havia sido assinalado pelo Acórdão n.º 3.023/2013 do Tribunal de Contas da União (TCU) e alterado em alguns pontos pelo Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020. Esses normativos têm por objetivo estabelecer a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, cuja finalidade é promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Os Decretos destacam a importância de realizar as atividades de capacitação e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais por meio do modelo de Gestão por Competências.

## 4 BREVE CONCEITUAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

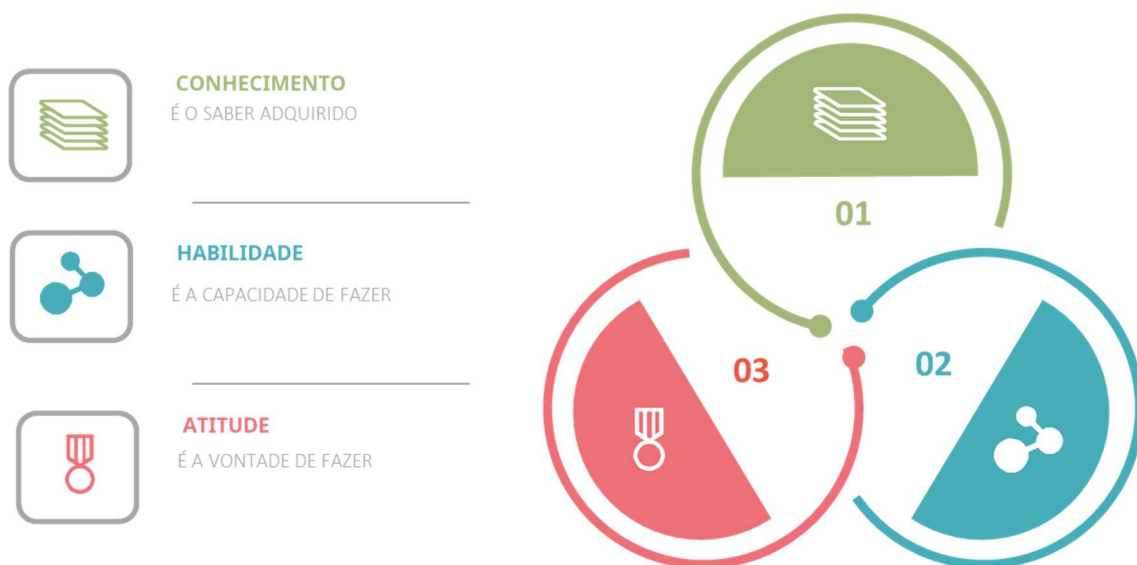
O conceito de competência, como apontado por Ramos (2016), são comportamentos que poderão ser observados e mensurados no contexto do trabalho. Isso quer dizer que competência é tudo aquilo que o colaborador deve ser capaz de fazer para realizar, adequadamente, suas atividades profissionais.

Carbone *et al* (2007) definem a competência no trabalho como sendo uma condição sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciada pelo

desempenho do indivíduo em seu contexto profissional, que agrega valor tanto à pessoa quanto à organização em que atua.

Mas, competência, também pode ser definida como uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que, pode ser melhorada por meio de treinamento e desenvolvimento e contando com o devido suporte organizacional, são colocados em prática nas situações de trabalho, produzindo um resultado que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Figura 1  
Recursos/Dimensões da competência



As competências são evidenciadas a partir do momento em que a pessoa mobiliza e utiliza, no seu campo de atuação, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes para gerar o desempenho adequado às necessidades organizacionais.

**Conhecimento:** refere-se a informações/conteúdos aprendidos e integrados na memória do indivíduo, o saber adquirido ao longo dos anos, que causa transformações de julgamento e comportamento.

**Habilidade:** está relacionada à transposição do saber ao fazer, ou seja, a capacidade da pessoa aplicar produtivamente o conhecimento adquirido e armazenado em sua memória.

**Atitude:** refere-se à predisposição para ser e fazer, determina a conduta em relação aos aspectos social e afetivo.

## 5 SUBSÍDIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O Modelo de Gestão por Competências pode subsidiar os demais processos de gestão de pessoas no âmbito da organização, dentre eles, podemos destacar:



**Planejamento da Capacitação e Desenvolvimento** de competências é fazer as pessoas adquirirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho eficiente de seus cargos, funções e papéis alinhados à estratégia e aos objetivos organizacionais, se valendo da oferta de eventos de capacitação planejados a partir dos objetivos de aprendizagem (geral e específicos), representando desempenhos



**Dimensionamento da Força de Trabalho** é um processo metodológico onde se busca determinar a quantidade ideal da força de trabalho a ser aplicada em determinada tarefa, departamento ou organização de acordo com as competências organizacionais e individuais.



**Avaliação do Desempenho** é uma ferramenta de gestão de pessoas que tem como objetivo medir o nível da performance de um colaborador ou de uma equipe e por meio dela é possível identificar pontos de melhoria, necessidades de treinamento ou até mesmo a realocação do colaborador para outras funções e áreas em que suas características e competências profissionais possam ser potencializadas.



**Recrutamento e Seleção** é um processo da área de gestão de pessoas que tem a função de atrair e escolher o profissional ideal para um determinado cargo, função ou papel ocupacional. Prover a organização de profissionais com competências individuais alinhadas às competências organizacionais.



**Construção do Banco de Talentos** é uma ferramenta que reúne informações profissiográficas (perfil histórico-laboral) dos colaboradores da organização, que elenca informações tais como, formação acadêmica, experiências anteriores, projetos, competências etc. e sua finalidade é permitir a consulta/filtro para a identificação do perfil por competências determinadas pelo recrutador.

### 3 CLASSIFICAÇÃO E DESCRIÇÕES

As no âmbito da VALEC o mapeamento das competências está dividido em duas classes, quais sejam:

**Competências organizacionais** que são aquelas que dizem respeito à organização como um todo. Representam expectativas em relação ao desempenho das pessoas no seu posto de trabalho. Dizem respeito ao aprendizado coletivo para o incremento do desempenho da organização; e

**Competências individuais** que estão relacionadas com a forma como as pessoas aplicam o conhecimento ao desempenhar suas funções. Referem-se ao perfil profissional e comportamental de cada um. Constituem atributos necessários ao corpo funcional de acordo com a sua área de atuação.



FIGURA 2  
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS



As competências organizacionais necessitam de diversas competências individuais para serem realizadas. Ao analisar uma organização como a VALEC, destacam-se competências individuais (das pessoas) que, juntas, permitem a construção de competências setoriais (das unidades) que, por sua vez, contribuem para a consecução de competências organizacionais da Empresa.

Assim, a partir do mapeamento, pode-se identificar quais competências individuais são necessárias para o desenvolvimento das competências setoriais, que, por sua vez, são essenciais para as competências organizacionais.

Uma vez identificadas as competências necessárias – tanto individuais quanto organizacionais – é possível subsidiar diferentes processos de gestão de pessoas baseados em competências conforme já supracitado.

#### 4 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

As competências organizacionais da VALEC são divididas em competências **básicas** (fundamentais), quando indispensáveis para o funcionamento da organização, são basilares e suportam a existência da empresa, e as competências **essenciais** (diferenciais) são o conjunto de características que diferenciam a instituição das demais organizações conforme descritas a seguir:

#### 4.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS BÁSICAS

As competências organizacionais básicas são aquelas necessárias para a existência da organização, são os pré-requisitos para uma corporação se manter ativa no mercado.

No âmbito da VALEC identificou-se as seguintes competências organizacionais básicas:

TABELA 1  
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Competências Organizacionais da VALEC	
Básicas (fundamentais)	Descrição
Gestão e Fiscalização de Contratações e Contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar e realizar licitações, contratações, convênios e formalização de parcerias, de acordo com a legislação vigente, a demanda e a pertinência para o alcance dos objetivos organizacionais.</li> <li>• Gerir, acompanhar e fiscalizar a execução física e financeira dos contratos, convênios e instrumentos congêneres e as respectivas atividades inerentes. Gerir riscos, seguros e garantias contratuais.</li> <li>• Analisar as prestações de contas de convênios e instrumentos congêneres.</li> <li>• Promover a apuração de responsabilidades, a aplicação das sanções e instauração de tomada de contas especial, em caso de descumprimento de obrigações pactuadas.</li> </ul>
Gestão de Recursos Logísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir as ações e os serviços básicos para o funcionamento da organização.</li> <li>• Gerir a aquisição, recebimento, registro, guarda, distribuição, utilização, conservação, recuperação, manutenção, inventário, baixa, alienação e doação, bem como a fixação de padrões e especificações</li> </ul>

Básicas (fundamentais)	Descrição
	<p>de bens móveis permanentes e de consumo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir o transporte de empregados e pessoas a serviço da Administração, incluindo-se a distribuição, alienação, conservação, guarda, manutenção e utilização de veículos oficiais, bem como a locação de serviços de terceiros e aquisição de passagens em seus deslocamentos e o fornecimento de diárias para a cobertura de despesas em viagens a serviço.</li> </ul>
Gestão de Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar, gerir e executar as ações relacionadas à tecnologia da informação e comunicações, de forma eficiente e efetiva.</li> <li>• Desenvolver e manter sistemas informatizados, garantindo a publicidade e a transparência das iniciativas, alocação de recursos, investimentos e resultados inerentes aos serviços digitais desenvolvidos.</li> <li>• Promover a segurança da informação e o suporte às unidades atendidas, observando o alinhamento ao negócio e às demandas da Instituição e às normas vigentes relacionadas.</li> </ul>
Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir, de forma eficiente, os recursos orçamentários e financeiros; as aplicações tributárias e as informações contábeis da organização, garantindo a conformidade dos atos e fatos e o melhor uso dos recursos públicos, de acordo com as normas e procedimentos vigentes.</li> <li>• Implementar mecanismos de monitoramento e controle da utilização dos recursos públicos.</li> </ul>
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir e executar, de forma transparente, as ações relacionadas ao desenvolvimento das pessoas, abrangendo a captação, a avaliação, a capacitação e a promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho, em</li> </ul>

Básicas (fundamentais)	Descrição
	<p>consonância com as diretrizes, políticas e normativos vigentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir e executar as ações relacionadas ao cadastro, movimentação, concessão de benefícios e pagamento de pessoal, inclusive a gestão das informações e dos sistemas pertinentes, em conformidade com as diretrizes e orientações legais.</li> <li>• Alinhar as políticas e estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da instituição em prol de resultados, otimizando a disponibilidade e o desempenho das pessoas, assegurando o cumprimento da legislação.</li> </ul>
<p>Gestão Patrimonial e de Materiais de Consumo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir a demanda de materiais de consumo fazendo controle da eficiência sustentabilidade do uso.</li> <li>• Gerir espaços e bens públicos de forma eficiente, conservando a sua integridade e funcionalidade, de acordo com a normas e legislações vigentes.</li> <li>• Promover a preservação dos bens móveis e imóveis da organização, assim como a acessibilidade, a sustentabilidade e a segurança patrimonial.</li> </ul>
<p>Gestão da Documentação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir a guarda do arquivo em prazo de guarda até sua eliminação e agir pela manutenção do arquivo histórico,</li> <li>• Gerir os serviços de protocolo e acompanhar a movimentação de documentos na Empresa;</li> </ul>
<p>Segurança Jurídica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar e apoiar a atuação institucional respaldada em leis, normas, regimentos, jurisprudência e melhores práticas jurídicas a fim de conferir segurança aos atos da VALEC e garantir que estejam alinhados com a legislação vigente.</li> </ul>

Básicas (fundamentais)	Descrição
Representação judicial e extrajudicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representar a Valec na defesa dos seus interesses, em ações judiciais e extrajudiciais em que a empresa figura tanto como autora quanto ré em todos os graus de jurisdição.</li> </ul>

#### 4.2 4.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS ESSENCIAIS

As competências organizacionais essenciais são o conjunto de fatores que tornam uma empresa única, formando sua identidade como organização em meio ao mercado que atua.

No âmbito da VALEC identificou-se as seguintes competências essenciais:

TABELA 2  
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Competências Organizacionais da VALEC	
Essenciais	Descrição
Integridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agir com alinhamento consistente à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público.</li> <li>Agir em conjunto com arranjos institucionais que visam fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu principal objetivo: entregar os resultados esperados pelo cidadão de forma adequada, imparcial e eficiente.</li> </ul>
Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerir e agir alinhado ao conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução das</li> </ul>

Essenciais	Descrição
	políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.
Conformidade e Transparência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os controles internos das Unidades e orientar os gestores quanto aos aspectos jurídicos da prática de atos.</li> <li>• Auxiliar e monitorar o atendimento de recomendações e determinações dos órgãos de controle externo.</li> </ul>
Gestão de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar, identificar e articular negócios e oportunidades de parcerias no âmbito da organização.</li> <li>• Incentivar pesquisas e modelos de novos negócios, além da estruturação econômico-financeira de ativos.</li> <li>• Buscar inovações tecnológicas para o aperfeiçoamento constante das operações ferroviárias e de terminais.</li> </ul>
Gestão de Convênios e Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospectar e Gerir instrumentos que consolidem convênios, parcerias e acordos entre instituições públicas e privadas. Coordenar e estruturar projetos, produtos e serviços advindos de parcerias.</li> <li>• Gerenciar carteira de cliente e estabelecer contatos com potenciais parceiros.</li> </ul>
Gestão de Desapropriações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar estudos, projetos e executar as atividades necessárias ao cumprimento de todas as etapas relativas às desapropriações, servidões administrativas, compensações, reassentamentos e aquisições fundiárias, declaração de utilidade públicas de áreas; realizar o controle e gestão das atividades de desapropriação e de gestão fundiária.</li> </ul>

Essenciais	Descrição
Regularização Fundiária	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar a regularização fundiária de áreas adquiridas por meio de desapropriação ou outra modalidade de aquisição, de modo a arrolar em definitivo ao patrimônio imobiliário da Valec ou entidades interessadas;</li><li>• Adequar o patrimônio fundiário da Valec às finalidades deliberadas pela diretoria executiva; apoiar a empresa nos projetos que visem a prestação de serviços de gestão fundiária para terceiros interessados.</li></ul>
Gestão de Ambiental e de Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propor, planejar, apoiar, analisar, contratar e/ou desenvolver estudos, análises, estudos, planos, projetos e políticas referentes ao meio ambiente e sustentabilidade, de forma a minimizar os impactos no cronograma físico/financeiro e auxiliar, assim, na obtenção e/ou manutenção de licenças ambientais referentes aos projetos de engenharia de obras de infraestrutura ferroviária.</li><li>• Promover a articulação interinstitucional no sentido de garantir o licenciamento e/ou a regularização ambiental de obras e serviços de infraestrutura de transportes, com base na avaliação dos impactos e das medidas ambientais necessárias à prevenção, à mitigação, ao monitoramento e à compensação destes impactos, notadamente aqueles inerentes aos empreendimentos ferroviários, incluindo a rotulagem ambiental e em títulos verdes.</li></ul>
Gestão de Obras e Contratos de Engenharia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerir a execução de contratos de obras e serviços de construção, garantindo o cumprimento de cronogramas físicos e financeiros.</li></ul>

Essenciais	Descrição
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e propor premissas e metas para execução de contratos de obras e serviços, observando os requisitos legais, contratuais e normativos.</li> <li>• Monitorar o desempenho físico, orçamentário, econômico e financeiro dos contratos de investimentos e empreendimentos ferroviários.</li> </ul>
Publicidade Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar valores, objetivos e fatos ao público interno e externo, por meio do jornalismo e da publicidade institucional, com a elaboração de informativos e notícias, com vistas à promoção de transparência e do acesso à informação, nas páginas oficiais e em outros veículos de comunicação. Monitorar noticiários e agendas parlamentares fornecendo informações atualizadas para subsidiar a atuação dos gestores.</li> <li>• Preparar material informativo/ técnico junto às áreas responsáveis para audiências com a imprensa, com outros órgãos e com representantes parlamentares.</li> <li>• Planejar e realizar eventos com base nas diretrizes de relações públicas e cerimonial, de modo a formar a imagem e a identidade corporativa da organização.</li> </ul>
Gestão de Projetos de Engenharia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar, elaborar e aprovar estudos topográficos, ambientais, de tráfego, geológicos, geotécnicos, hidrológicos relacionados à construção de ferrovias. Analisar, elaborar e aprovar anteprojetos e projetos de engenharia relativos à construção de ferrovias.</li> <li>• Elaborar orçamentos de obras e serviços de engenharia, plantas, mapas, estruturas, ensaios, utilizando</li> </ul>



Essenciais	Descrição
	<p>os softwares e sistemas disponíveis e considerando as normas técnicas e legislação em vigor relacionadas à construção de ferrovias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir custos referenciais de obras e serviços afetos à infraestrutura de transportes relacionados à construção de ferrovias.</li> <li>• Definir padrões e normas técnicas para o desenvolvimento e controle de projetos e obras de infraestrutura de transportes relacionadas à construção de ferrovias.</li> </ul>

## 5 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

### 5.1 COMPETÊNCIAS COMUNS

As competências individuais comuns, são aquelas devem estar presentes em todos os colaboradores, empregados e gestores para possibilitar a atuação destes profissionais dentro da organização, ou seja, elas se manifestam transversalmente na instituição.

No âmbito da VALEC identificou-se as seguintes competências individuais comuns:

TABELA 3  
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Competências Individuais da VALEC	
Comuns	Descrição
Ética Pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir com probidade, no exercício do cargo e fora dele, de acordo com as normas e princípios aplicáveis, como o Código de Ética e Conduta do Servidor Público, visando à preservação do interesse e do patrimônio públicos.</li> </ul>

Comuns	Descrição
Percepção Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operar ferramentas de uso geral da organização, tais como: editores de textos, de planilhas, de apresentações, e-mail institucional, sistemas de tramitação processuais e de controle de frequência, dentre outros, observando as regras e normas aplicáveis.</li> </ul>
Comunicabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar-se, de forma escrita ou falada, em linguagem apropriada ao interlocutor, de maneira acessível e eficiente, utilizando fontes de informações fidedignas, obedecendo regras atinentes à língua e aos documentos oficiais, de modo a promover,</li> <li>tempestivamente na disponibilização de informações propiciando uma melhor tomada de decisão.</li> </ul>
Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atuar de forma eficaz, eficiente e efetiva gerenciando o tempo, as atividades e as tarefas de modo a alcançar os objetivos organizacionais com a maior qualidade possível.</li> </ul>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas, considerando as necessidades da unidade/Organização e obedecendo às legislações e normas vigentes.</li> <li>Prospectar e propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas para o desenvolvimento institucional e o incremento e o acesso aos serviços prestados pela organização.</li> <li>Manter parcerias e intercâmbio com outros órgãos e entidades e participar de eventos técnicos, de promoção e fóruns a fim de viabilizar a atualização constante em temas de interesse organizacional.</li> </ul>

Comuns	Descrição
Autogerenciamento e Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar e realizar suas tarefas e compromissos profissionais de acordo com sua natureza, considerando os níveis de prioridade, os prazos necessários e os objetivos da unidade.</li> </ul>
Relacionamento Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interagir com os demais colaboradores, respeitando as diferenças, buscando convívio pacífico e produtivo.</li> <li>Ouvir os colaboradores e pares, demonstrando interesse pelo assunto e valorizando as contribuições.</li> <li>Manter um canal de comunicação interna aberto com os demais colaboradores primando pela transparência e fidedignidade das informações.</li> <li>Demonstrar abertura para receber opiniões e sugestões de melhoria relacionadas aos processos de trabalho.</li> </ul>
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atuar em equipes de trabalho, considerando as características dos demais membros, a natureza da tarefa e os objetivos do plano de trabalho, obedecendo às normas de civilidade e ética da organização.</li> </ul>

As competências apresentadas no quadro acima podem ser desenvolvidas em atividades de capacitação formais, programas de tutoria e coach.

## 5.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

As competências gerenciais o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes esperados para os ocupantes de funções de gestão, independente da sua área de atuação. No mapeamento de competências da VALEC, considerou-se o papel peculiar dos gestores que perpassa pela gestão de pessoas, condução de equipes e orientação da dinâmica de trabalho, o que requer habilidades interpessoal e atitudinais receptivas no que tange à relação com os seus colaboradores.

Para tanto, identificou-se como fundamental as seguintes competências gerenciais:

TABELA 4  
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Competências Individuais da VALEC	
Gerenciais	Descrição
Visão Sistêmica e Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisões, considerando a interação e a interdependência entre processos de trabalho, setores e unidades, avaliando os impactos de suas ações para a obtenção dos resultados institucionais.</li> <li>• Definir objetivos e ações alinhados ao planejamento estratégico e integrados com todas as unidades da organização.</li> <li>• Tomar decisões, com base em uma visão estratégica e sistêmica, considerando prioridades e necessidades do trabalho e identificando a pertinência e os riscos envolvidos.</li> <li>• Estimular a visão sistêmica de seus colaboradores, promovendo reuniões e encontros para debater os processos de trabalho e mantê-los bem-informados.</li> <li>• Implementar mecanismos de gestão adequados, como a gestão de processos, de projetos e de riscos.</li> </ul>
Gestão de Equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pactuar em equipe metas e entregas orientadas para o alcance de resultados. Engajar o time, oferecer mecanismos, ferramentas e diálogo aberto.</li> <li>• Delegar tarefas, de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe, supervisionar e avaliar as atividades realizadas.</li> </ul>

Gerenciais	Descrição
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer aos liderados feedback a respeito de seu desempenho, apontando pontos positivos e pontos a melhorar. Fomentar a participação dos colaboradores nas ações relacionadas ao desenvolvimento profissional e à qualidade de vida no trabalho. Gerir as relações interpessoais nas equipes e mediar conflitos, considerando todas as partes envolvidas e propondo soluções construtivas.</li> </ul>
Gestão de Riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar e controlar conjunto de atividades coordenadas com o objetivo de mitigar os impactos de potenciais ameaças que possam surgir com mudanças de cenário.</li> </ul>
Gestão de Conflitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediar conflitos, considerando as partes envolvidas e propondo soluções de acordo com os interesses institucionais, utilizando técnicas de mediação.</li> </ul>
Gestão de Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar conjunto de práticas e técnicas com o objetivo de buscar e garantir que processos organizacionais sejam monitorados e aperfeiçoados continuamente.</li> </ul>
Gestão de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar e avaliar a qualidade e o impacto das soluções executadas, de acordo com os objetivos definidos no seu Planejamento Estratégico, dentro do prazo e orçamento estabelecidos, utilizando das melhores práticas e metodologias de gerenciamento de projetos.</li> </ul>
Ferramentas de gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar o funcionamento interno das unidades, incentivando e engajando os servidores e, busca do alcance de bons resultados.</li> <li>• Planejar, organizar e conduzir reuniões, respeitando objetivos, a pauta e o</li> </ul>

Gerenciais	Descrição
	<p>tempo planejados, bem como registrar as principais ideias e decisões tomadas. Conduzir os processos de mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sob sua responsabilidade, comunicando os resultados esperados e os benefícios a serem obtidos a todos os envolvidos. Mensurar o desempenho de sua área ou sua unidade, por meio de indicadores, disponibilizando os dados de forma clara.</li> </ul>

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este dicionário representa o nosso olhar atento para implementar de forma efetiva e eficiente o contínuo aprimoramento institucional, que deve ser permeado por uma gestão estratégica, integrada e compartilhada com gestores (líderes) e colaboradores. Ao elencar as competências organizacionais e individuais, mapeadas e necessárias à VALEC, este dicionário torna-se um importante instrumento para a gestão estratégica de pessoas, com pessoas.

Espera-se, portanto, com a sua publicação, ampliar no âmbito da VALEC a institucionalização efetiva da gestão por competências, oportunizar a percepção dos seus benefícios para os colaboradores, gestores e Empresa, subsidiar as estratégias de gestão e direcionar os investimentos em ações de capacitação e desenvolvimento para aprimoramento da prática laboral interna e externar, com valor agregado, ao fazer da Empresa.