

# DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DO

INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

2ª edição



**Ministro de Estado do Meio Ambiente**

Joaquim Alvaro Pereira Leite

**Presidente do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade**

Fernando Cesar Lorencini

**Diretor de Planejamento, Administração e Logística**

Luís Henrique Falconi

**Coordenadora-Geral de Gestão de Pessoas**

Renata Adjuto de Melo

**Coordenadora de Carreira e Desenvolvimento**

Thais Ferraresi Pereira

## **Organização e Revisão do material**

Thais Ferraresi Pereira

Eliane Barros de Carvalho

Marianna Domingos da Silva Melo

Helena Machado Cabral Coimbra Araújo

Andressa Mikaelly dos Santos

## **Projeto gráfico/Diagramação**

Celise Barnabé Duarte



**Ministério do Meio Ambiente**  
**Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade**  
**Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas**  
**Coordenação de Carreira e Desenvolvimento**

**DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DO**  
**INSTITUTO CHICO MENDES DE CONSERVAÇÃO**  
**DA BIODIVERSIDADE**

2ª Edição

Brasília – DF

2021

## **Mensagem ao(a) servidor(a)**

---

A Gestão por Competências é uma poderosa ferramenta de gestão que se propõe a trazer subsídios para modernização das políticas e práticas de gestão de pessoas, visando potencializar a força de trabalho, a efetividade das ações, bem como o alcance dos objetivos estratégicos institucionais.

Em 2018, o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio deu início à implantação do Programa de Gestão por Competências, que culminou com a Portaria nº 59, de 24 de janeiro 2020. A primeira fase do projeto foi o Mapeamento das Competências e em seguida o levantamento das lacunas, realizados em parceria com a Universidade Federal do Pará - UFPA.

Sendo esse um processo dinâmico e cíclico, que deve dialogar com a pluralidade e complexidade institucional, no início de 2020, foi feito um segundo mapeamento das lacunas de competências, junto aos chefes e servidores do Instituto.

No âmbito do ICMBio, a Gestão por Competências é implementada principalmente para qualificar e capacitar os servidores, entretanto, é também subsídio para modernizar as políticas de mobilidade, recrutamento e seleção. As lacunas de competências são utilizadas para elaborar o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP, antes chamado de Plano Anual de Capacitação – PAC, para a construção de Trilhas de Aprendizagem e para análise das solicitações para participação em eventos de capacitação.

Como já citado, é uma ferramenta eficaz para orientar a movimentação de servidores, pois a partir das competências mapeadas individualmente, tem-se a possibilidade de melhor alocar as pessoas em lugares mais adequados, qualificando as políticas de remoção e redistribuição, por exemplo.

Em análise semelhante, ao se implementar o recrutamento e seleção, interno e externo, por competências é possível avançar em seleções de pessoas a partir de critérios alinhados às necessidades de cada unidade organizacional do Instituto.

Por fim, esta ferramenta pode aperfeiçoar as regras para ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS e Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE, ao tempo que permite uma visualização mais fina dos perfis profissionais adequados a cada função.

Consta deste instrumento a descrição das competências organizacionais, transversais, técnicas e gerenciais, bem como algumas ações institucionais relacionadas à Gestão por Competências.

Esperamos que este dicionário possa ser um norteador para o desenvolvimento pessoal e profissional no ICMBio.

Thais Ferraresi Pereira - Coordenadora de Carreira e Desenvolvimento



## SUMÁRIO

---

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ICMBio.....</b>	<b>10</b>
<b>COMPETÊNCIAS DO ICMBio .....</b>	<b>14</b>
<b>1. Competências Organizacionais.....</b>	<b>14</b>
<b>2. Competências Individuais .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Transversais.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Gerenciais .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Técnicas .....</b>	<b>24</b>
<b>AÇÕES INSTITUCIONAIS REALIZADAS.....</b>	<b>25</b>

## INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica de Pessoas pode ser definida como a gestão em consonância com a estratégia da Organização, nas quais as pessoas são reconhecidas como elemento fundamental na criação de valor público; arranjo este em alinhamento vertical. Além disso, a gestão estratégica de pessoas também faz um alinhamento horizontal com as demais políticas de gestão de pessoas, mostrando assim o caráter sistêmico que o conceito propõe. Por fim, segundo Dutra (2008)<sup>1</sup>, a gestão de pessoas possui a propriedade de integração com as expectativas das pessoas, para que tais políticas e práticas possam ter legitimidade necessária para sua efetividade.

Nesta esteira, Moreira (2010)<sup>2</sup> define gestão de pessoas a partir do enfoque sistêmico e estratégico “compreende o conjunto de políticas, práticas e instrumentos, definidos por uma organização, para pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.

Na administração pública, a gestão por competências foi formalmente introduzida pelo Decreto nº 5.707, de 26 de fevereiro de 2006 e aprimorada em 2019 pelo Decreto nº 9.991 e pela Instrução Normativa nº 201, que atualmente regulamentam a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP).

---

<sup>1</sup> DUTRA, Joel Souza. Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

<sup>2</sup> MOREIRA, Margarida Maria de Medeiros Benigno. Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira, Lisboa, 2010.



No ICMBio, competência é entendida como um comportamento, observável e mensurável, emitido pelo indivíduo em seu ambiente de trabalho para o alcance dos objetivos da organização. Por sua vez, lacuna de competências é definida como a diferença existente entre as competências necessárias para a concretização da estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização.

Para tanto, as competências no ICMBio são classificadas em individuais e organizacionais e interrelacionam-se entre si:

- i) individuais - relacionadas aos profissionais, sendo divididas em transversais, gerenciais e técnicas; e
- ii) organizacionais - relacionadas às capacidades da instituição.

Com a adoção desse Modelo de Gestão por Competências, o Instituto reforça o alinhamento da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos organizacionais, potencializando a força de trabalho institucional no sentido de maximizar a proteção do meio ambiente e a promoção do desenvolvimento socioeconômico sustentável, missão do Instituto.

## IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO ICMBio

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, individual e organizacionalmente, as competências necessárias à consecução de seus objetivos, conforme estabelecem Brandão e Guimarães (2001)<sup>3</sup>.

Para Brandão e Bahry (2005)<sup>4</sup>, esse processo é composto pelas seguintes fases: estratégia organizacional, mapeamento de competências, captação e/ou desenvolvimento de competências, acompanhamento e avaliação e retribuição.

### 1. Formulação da estratégia organizacional

Esta etapa relaciona-se com a definição da missão, visão, objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho.

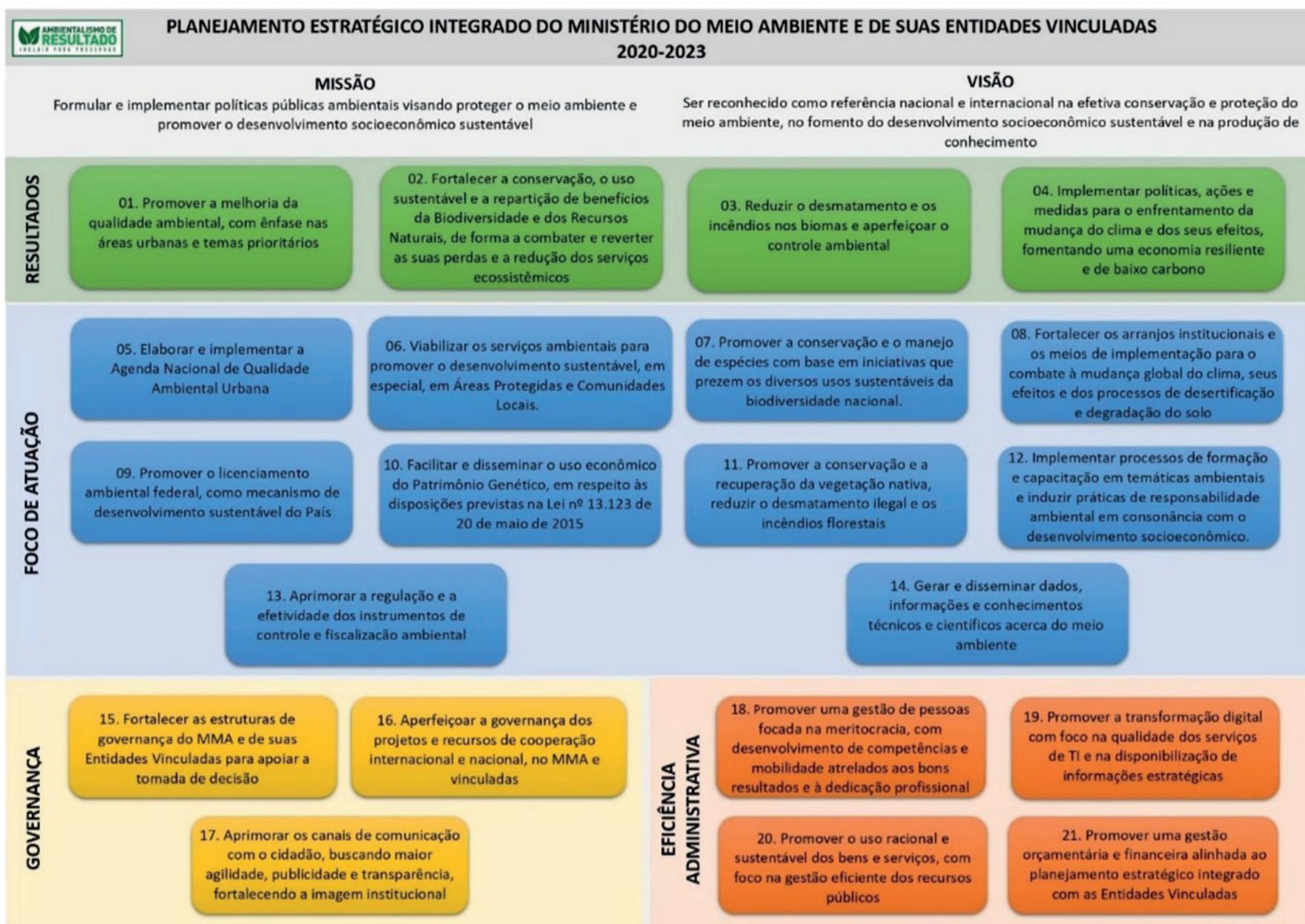
No ICMBio, esta etapa é representada pelo planejamento estratégico. Para o cumprimento desta fase utilizou-se dois mapas estratégicos. O primeiro, em 2018 quando estava vigente ainda o Mapa Estratégico 2015/2018 e mais recentemente o Mapa Estratégico 2020/2023, publicado pela Portaria nº. 266, de 17 de junho de 2020, que disciplina a elaboração, implantação, monitoramento e Gestão do Planejamento Estratégico, no âmbito do Instituto.

---

<sup>3</sup> BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

<sup>4</sup> BRANDÃO, Hugo Pena e Bahry, Carla Patricia. Gestão por competências :métodos e técnicas para mapeamento de competências? Revista do Serviço Público Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005





## 2. Mapeamento de competências

O mapeamento tem como objetivo identificar as lacunas existentes entre as competências necessárias para a realização da estratégia formulada e as competências internas disponíveis.

Primeiramente deve-se identificar as competências organizacionais e individuais necessárias e, na sequência, inventariar as competências já disponíveis na organização.

Em conclusão dessa etapa, deve-se identificar a lacuna entre as competências necessárias e as já existentes na organização, ou seja, identificar as Lacunas de Competências.

No ICMBio, como já descrito, o mapeamento foi iniciado no ano de 2018, com a identificação das competências necessárias, das competências já existentes e a definição dos gaps de competência. Este trabalho também resultou na publicação do Dicionário de Competências - 1ª versão.

Especialistas da área de gestão por competências orientam que a organização deve proceder a periódicas revisões tanto das competências mapeadas quanto das competências internas já disponíveis, pois elas podem tornar-se obsoletas com o passar do tempo.

Desta forma, no primeiro semestre de 2020, foi realizada a primeira revisão das competências individuais junto às Coordenações-Gerais e suas subordinadas, via Sistema Eletrônico de Informações – SEI. Foram respondidos, em maio de 2020, 1.107 questionários, representando 67% do quadro de servidores. O próximo ciclo de avaliação de lacunas de competência está previsto para ocorrer no primeiro semestre de 2022.

### **3. Captação e desenvolvimento de competências**

A captação diz respeito à seleção de competências externas à unidade e sua integração ao ambiente organizacional, que pode ocorrer no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas, e no nível organizacional, por meio de alianças estratégicas (Brandão e Guimarães, 2001).

Os mesmos autores afirmam que o desenvolvimento de competências se refere ao aprimoramento das competências internas que estão disponíveis na organização. Ocorre, no nível individual, por meio da capacitação.

No Instituto, esta etapa acontece por meio da execução dos processos formativos constantes no Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP, subsidiado pelas lacunas de competências mapeadas e publicadas.



#### 4. Acompanhamento e avaliação

Na etapa de acompanhamento e avaliação, monitoram-se a execução de planos operacionais e de gestão e os respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios (Brandão e Guimarães, 2001).

Em cumprimento a esta etapa, o ICMBio implementa, anualmente, a avaliação para monitorar o desempenho dos servidores em seu local de trabalho visando o alcance das metas pré-estabelecidas. Essa avaliação gera informações que irão subsidiar as etapas subsequentes, visto que é um processo cíclico, induzindo revisões na estratégia organizacional, no mapeamento de competências e na captação e/ou desenvolvimento. A fase de avaliação de desempenho funciona como um mecanismo de feedback ou retroalimentação, Figura 1.

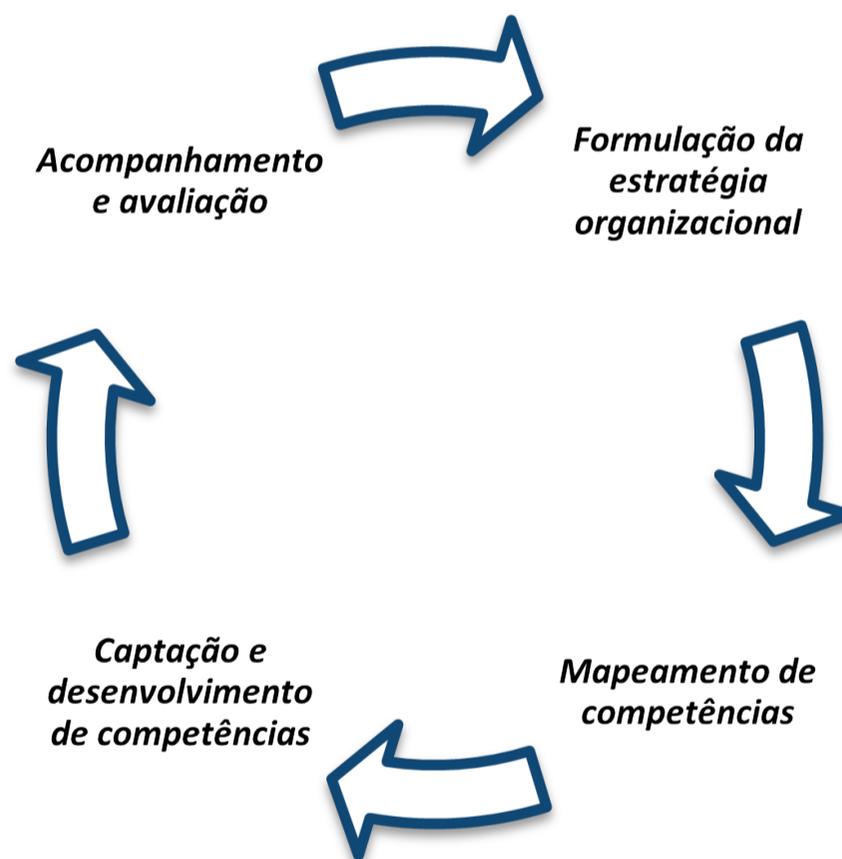


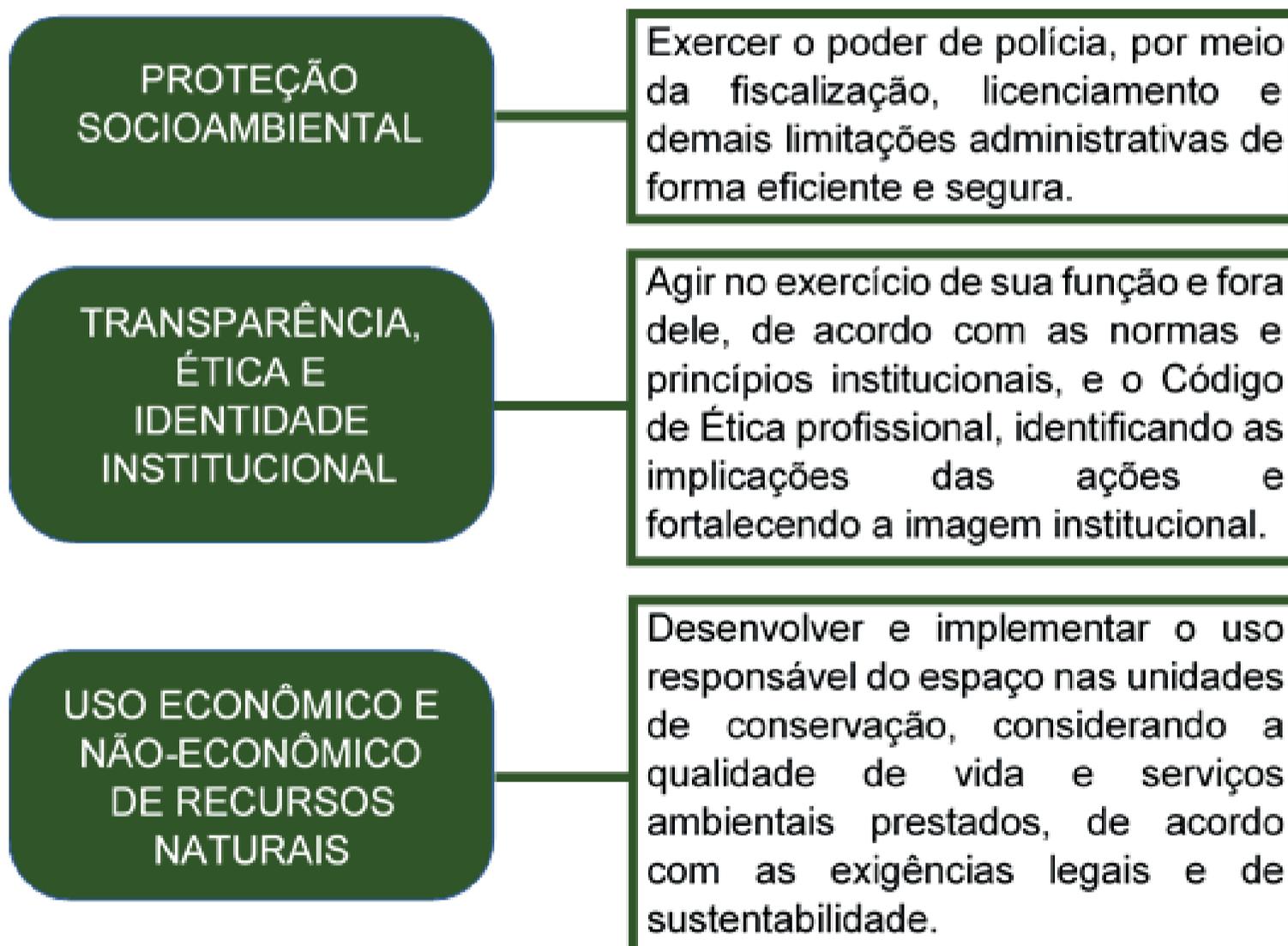
Figura 1. Ciclo de gestão por competências

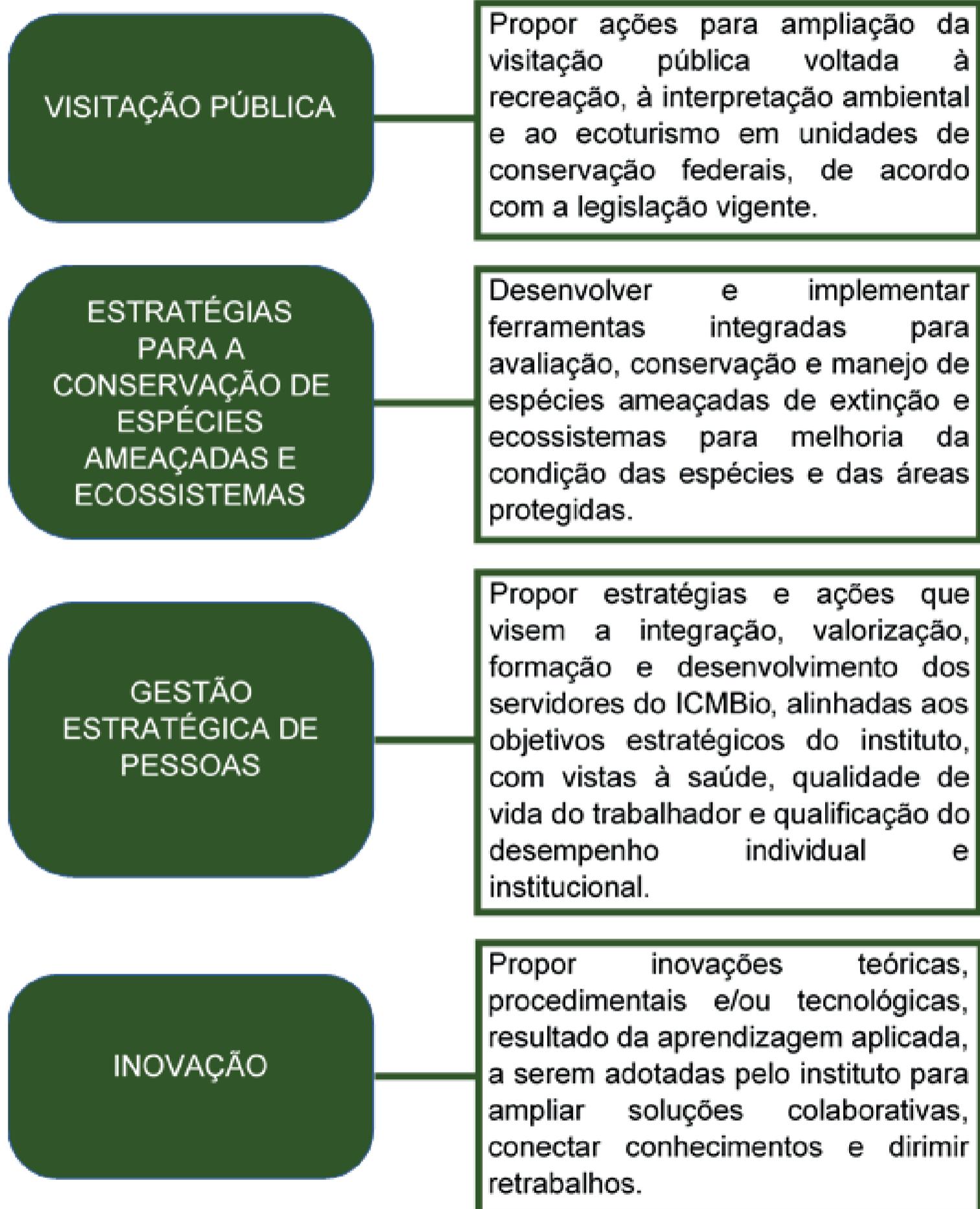
## COMPETÊNCIAS DO ICMBio

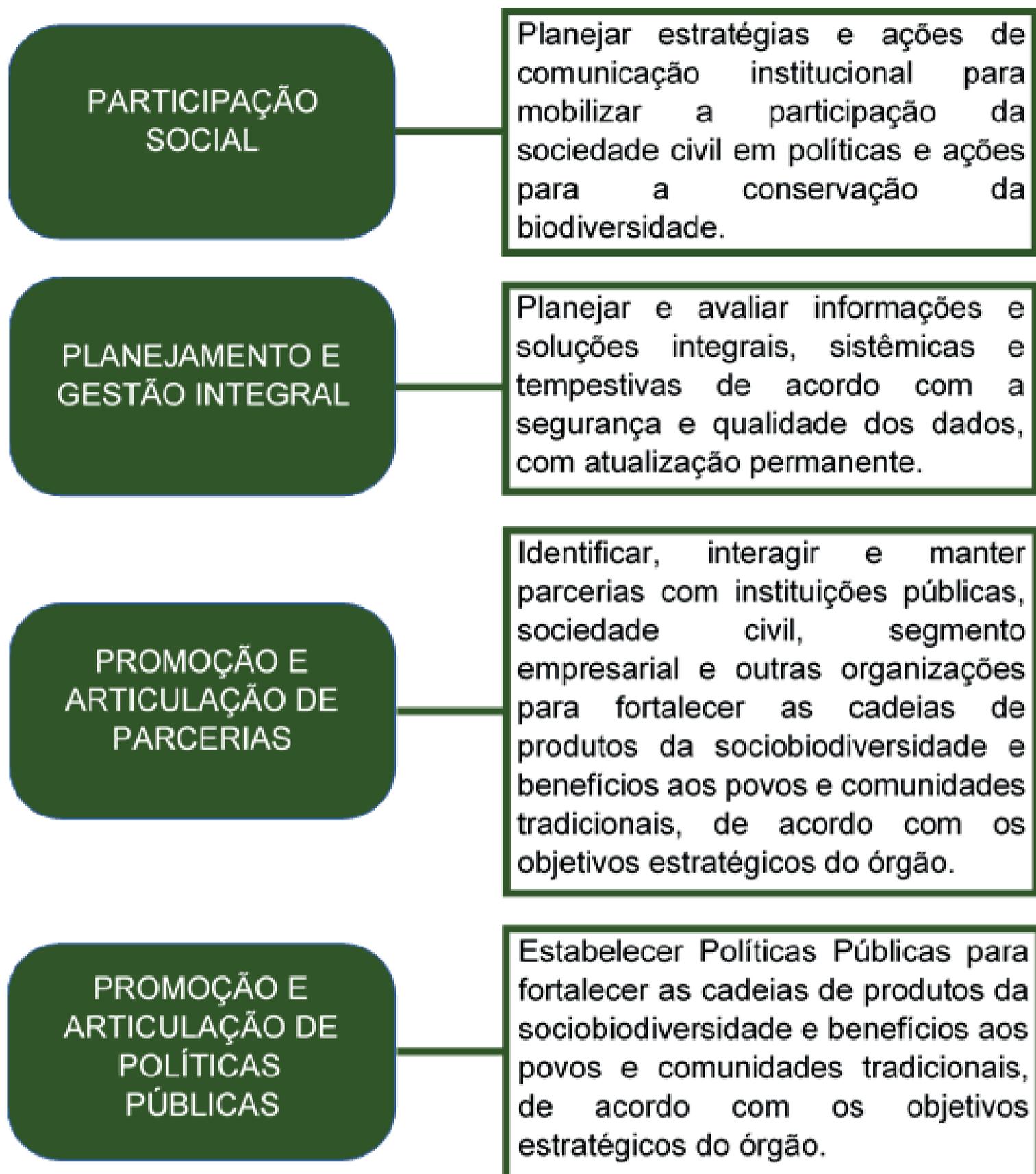
### 1. Competências Organizacionais

São os atributos que tornam a organização eficaz, sendo entendidos como as capacidades necessárias para que o ICMBio alcance seus objetivos e gere valor público para a sociedade.

A seguir serão descritas as doze competências organizacionais estabelecidas para o ICMBio.





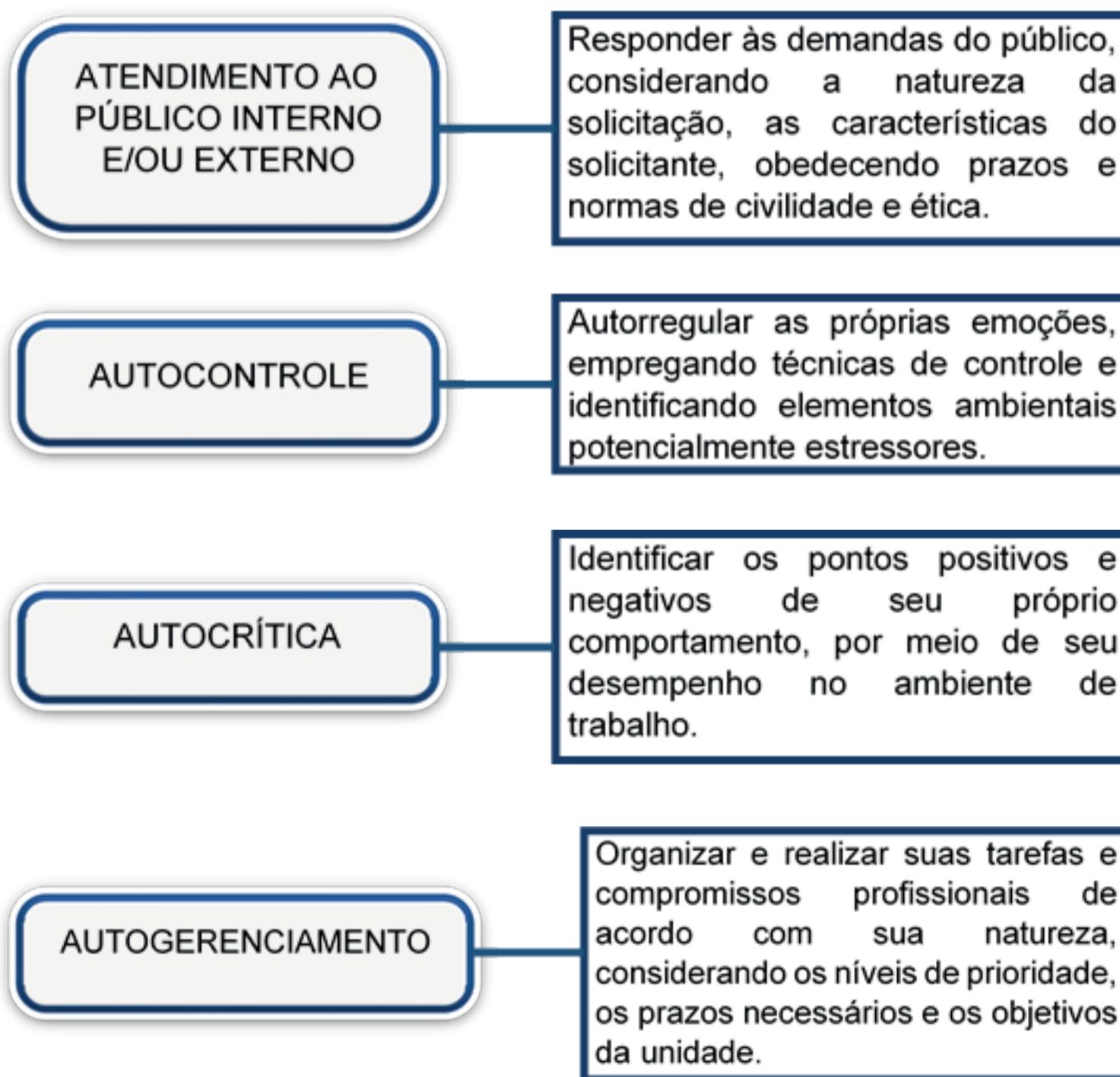


## 2. Competências Individuais

### 2.1 Transversais

São as competências que descrevem os comportamentos comuns a todos os servidores em exercício no ICMBio.

A seguir serão descritas as dezoito competências individuais transversais estabelecidas para o ICMBio.



## COMUNICAÇÃO ESCRITA

Comunicar-se por escrito, considerando a demanda exposta e a linguagem do interlocutor, de acordo com a norma culta da língua portuguesa brasileira.

## COMUNICAÇÃO ORAL

Comunicar-se na forma oral identificando corretamente a solicitação do ouvinte e respondendo-a objetivamente, em linguagem apropriada ao interlocutor utilizando técnicas de oratória.

## FLEXIBILIDADE

Avaliar ideias e opiniões de acordo com os objetivos estabelecidos, considerando suas vantagens e desvantagens e obedecendo às normas de civilidade e ética da instituição.

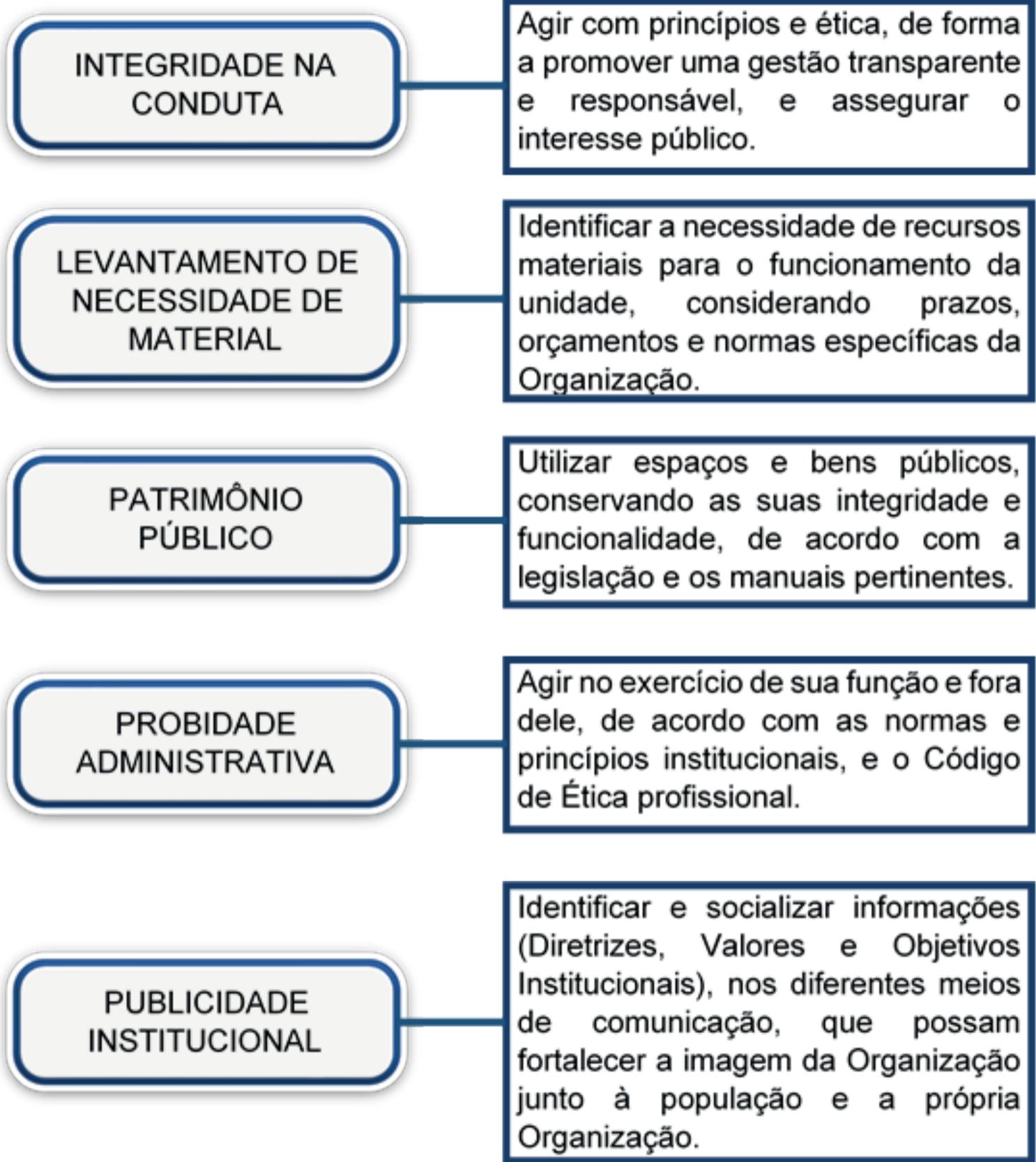
## INOVAÇÃO

Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas, considerando as necessidades da unidade/ Organização e obedecendo às normas vigentes.

## INSTRUÇÃO DE CURSOS E EVENTOS

Ministrar cursos e eventos da Política de Gestão de Pessoas - PDP - para o ICMBio.





RELACIONAMENTO  
INTERPESSOAL

Interagir com os demais colaboradores, respeitando as diferenças, buscando convívio pacífico e produtivo.

SUSTENTABILIDADE

Realizar suas atividades de acordo com os princípios e políticas de sustentabilidade.

TRABALHO EM  
EQUIPE

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.

UTILIZAR SISTEMA  
SEI

Utilizar o SEI para incluir documentos externos e elaborar documentos oficiais de acordo com a demanda da área e legislação pertinente



## 2.2 Gerenciais

São as competências individuais que todos aqueles exercem função de supervisão, direção ou chefia, devem demonstrar, independentemente da sua área de atuação.

### 2.2.1 Para ocupantes de DAS 1, 2, 3 e 4

São as competências que descrevem comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superior - DAS ou Função Comissionada do Poder Executivo – FCPE de níveis 1, 2, 3 e 4.

A seguir serão descritas as quinze competências individuais gerenciais estabelecidas para o ICMBio.

<b>Análise de Cenário</b>	Identificar riscos positivos e negativos para a Organização, utilizando técnicas de análise de cenários e dados disponíveis, nos processos da Organização e de acordo com os objetivos da Organização.
<b>Decisões Estratégicas</b>	Tomar decisões com base em uma visão estratégica, de acordo com os objetivos da unidade/Organização, considerando os níveis de prioridade estabelecidos.
<b>Delegar Tarefas</b>	Distribuir as atividades da unidade de acordo com os objetivos institucionais, perfil e competências da equipe, otimizando recursos e tempo de trabalho.
<b>Devolutiva (feedback)</b>	Oferecer ao colaborador informações a respeito de seu desempenho, apontando pontos positivos e pontos a melhorar e utilizando técnicas pertinentes para a devolutiva.
<b>Gestão de Conflitos</b>	Mediar conflitos, considerando as partes envolvidas e propondo soluções de acordo com os interesses institucionais, utilizando técnicas de mediação.
<b>Gestão da Informação</b>	Organizar o fluxo de informação da organização, identificando sobrecargas e lacunas.
<b>Gestão da Motivação</b>	Identificar fatores motivacionais dos membros da sua equipe, desenvolvendo programas condizentes para o reconhecimento de desempenho.

<b>Gestão de Mudanças</b>	Conduzir processos de mudança organizacional de acordo com a realidade e/ou os desafios apresentados.
<b>Negociação</b>	Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos de acordo com as condições e contrapartidas da Organização, utilizando técnicas de negociação e legislação vigente.
<b>Orientação Estratégica</b>	Elaborar objetivos, metas e iniciativas para as unidades e equipes alinhadas às estratégias institucionais, identificando necessidades e prioridades para a maximização dos resultados.
<b>Planejamento</b>	Definir objetivos, investimentos, ações e resultados de acordo com os objetivos do Planejamento Estratégico da Unidade e da Organização.
<b>Representação</b>	Representar a Organização em eventos internos e externos de acordo com seu conhecimento técnico com postura, clareza e comunicação adequada.
<b>Supervisão de Atividades</b>	Avaliar a execução das atividades realizadas pelos colaboradores e unidades subordinadas de acordo com o planejamento e os objetivos da unidade.
<b>Visão Estratégica</b>	Estabelecer estratégias, que considerem o papel e o contexto de atuação da Organização, nos âmbitos interno e externo, alinhadas aos propósitos institucionais de curto, médio e longo prazo.
<b>Visão Sistêmica</b>	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.

### 2.2.2 Competências Gerenciais para ocupantes de DAS 5 e 6

São as competências que descrevem comportamentos requeridos daqueles que exercem funções de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superior - DAS de níveis 5 ou 6.

Estas competências gerenciais foram agrupadas em três eixos temáticos que representam um conjunto de competências correlacionadas a determinado enfoque de atuação comum: Eixo Pessoas, Eixo Resultado e Eixo Estratégia.



## PESSOAS



<b>Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal</b>	<p>Capacidade de empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional, de reconhecer suas forças e fraquezas de ordem comportamental, de administrar suas emoções de modo a estabelecer relações que fortaleçam a uma cultura organizacional fundada em valores humanos.</p> <p>Capacidade de identificar suas capacidades e limitações, e de assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, e abertura à aprendizagem contínua.</p>
<b>Engajamento de Pessoas e Formação Continuada</b>	<p>Capacidade de conduzir as pessoas ao encontro da visão, missão e objetivos organizacionais, de atuar como líder agregador, engajador, incentivador e empoderador, que construa um ambiente dialógico, inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe.</p> <p>Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho e valor social.</p> <p>Capacidade de valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no espaço organizacional, e promovendo uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados e aos bons índices de qualidade de vida no trabalho.</p>

<b>Coordenação e Colaboração em Rede</b>	<p>Capacidade de facilitar uma linha de construção de entendimentos que vai desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum.</p> <p>Capacidade de construir, mobilizar e manter redes formadas por pessoas e instituições confiáveis e abertas, que são, ou podem vir a se tornar, importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, oportunizando que cada um ofereça, através das mais adequadas condições as suas melhores qualificações.</p> <p>Capacidade de atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações intra e interinstitucionais.</p>
--	---

## RESULTADO



<b>Geração de valor para o usuário</b>	<p>Capacidade de compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado, de orientar a estratégias da organização para efetividade dos resultados, e de buscar o envolvimento da sociedade no processo de formulação e implementação da política e dos serviços públicos.</p>
<b>Gestão para Resultados</b>	<p>Domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização.</p> <p>Capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.</p>
<b>Gestão de Crises</b>	<p>Capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas, dialogadas e tempestivas adequadas ao contexto.</p> <p>Capacidade de ação em face de situações de imprevisibilidade e escassez, e de reação sob pressão.</p>

## ESTRATÉGIA

<b>Visão de Futuro</b>	Capacidade para imaginar e prospectar futuros, de traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade, tendo por base as características históricas, o contexto e as tendências em âmbito local, regional, nacional e internacional, aliada à capacidade para imaginar e prospectar cenários para além do futuro imediato.
<b>Inovação e mudança</b>	Capacidade de questionar abordagens convencionais e pouco efetivas na solução de problemas, de adotar novos insights à sua ação, de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua, de suscitar e encorajar ideias de vanguarda e novas formas de se trabalhar, adotando medidas incrementais ou disruptivas que conduzam a organização a responder de forma adequada ao contexto e se preparar face a cenários futuros.
<b>Comunicação Estratégica</b>	Capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança e engajamento da equipe da organização, tanto quanto dos usuários e parceiros dela, de estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, de construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização.
<b>Integridade e Compromisso com a Missão</b>	Capacidade de comprometer-se com a missão da instituição e de agir alinhado aos valores, princípios e normas éticas institucionais para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados.



## 2.3 Técnicas

São as competências que descrevem comportamentos necessários ao desempenho de atividades operacionais. Sinalizam algum grau de especialização, de acordo a área de atuação do (a) servidor (a).

Nessa nova aplicação, foram mapeadas um total de 1.279 competências técnicas, divididas entre sede e unidades descentralizadas. Considerando, ainda, a estrutura antiga do ICMBio, na sede as competências estão organizadas por Coordenação, Divisão e Serviço. Já nas unidades descentralizadas, ficaram organizadas pelas antigas UAAF, Centro de Pesquisa, antigas Coordenação-Regional, Núcleo de Gestão Integral e Unidade de Conservação – que foi categorizada em Amazônica, Não-Amazônica e Marinho-Costeiro.

As competências técnicas ficarão disponíveis no painel Microsoft Power BI, conforme endereço da intranet do ICMBio: [encurtador.net/axKS5](https://encurtador.net/axKS5)

## AÇÕES INSTITUCIONAIS REALIZADAS

---

Após o Mapeamento de Competências foram executadas as seguintes ações:

- Elaboração do PAC de 2020 e do PDP de 2021, com base nas Lacunas de Competências das categorias transversais, gerenciais e técnicas;
- Revisão em 2020 e 2021 das competências cadastradas, com o intuito de agrupar competências similares, evitar duplicações e reduzir a quantidade;
- Inclusão em 2021 da competência de integridade nas competências transversais em função do Programa Integra+;
- Inclusão em 2021 das competências gerenciais para DAS 5 e 6 em atendimento ao Programa TransformaGov;
- Ajuste em 2021 do Sistema GESTCOM, em função de alteração de estrutura organizacional por força do Decreto nº 10.234/2020; e
- Atualização em 2021 do Dicionário de Competências do ICMBio.

### PRÓXIMOS PASSOS

Aplicar o questionário de lacunas de competências no primeiro semestre de 2022 – 3º CICLO.

Ajustar mapeamento de competências em 2024, de acordo com o Planejamento Estratégico e Regimento Interno do ICMBio.



EQSW 103/104, Bloco "C", Complexo Administrativo – Setor Sudoeste  
Brasília-DF, CEP 70.670-350 · Telefone: (61) 2028-9001  
<http://www.icmbio.gov.br/portal/> · <https://www.facebook.com/ICMBio/>