

COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS**SUMÁRIO DA NORMA**

1	OBJETIVO,3
2	DEFINIÇÕES,3
3	NORMAS,3
3.1	MODELO DE COMPETÊNCIAS,3
3.2	COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS,3
3.2.3	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS,4
3.2.4	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS,4
3.3	<i>FEEDBACK</i> COM BASE EM COMPETÊNCIAS,4
4	PROCEDIMENTOS,4
4.1	EMPREGADO COM FUNÇÃO GERENCIAL,4
4.2	EMPREGADO SEM FUNÇÃO GERENCIAL,5
5	ARQUIVAMENTO DE DOCUMENTOS,5
6	ANEXOS,5
6.1	ANEXO I – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS,6

PREFÁCIO**TÍTULO****COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS****UNIDADE GESTORA****GECOD - GN COMPETENCIAS DESEMPENHO DE PESSOAS****UNIDADE(S) CORRESPONSÁVEL(IS)**

Não se aplica

CLASSIFICAÇÃO

Normativo Geral

PÚBLICO ALVO

Todas as Unidades da CAIXA

ALTERAÇÕES EM RELAÇÃO À VERSÃO ANTERIOR

Revisão geral para ajuste dos conceitos e regras, visando a adequação do Modelo de Competências ao Plano Estratégico CAIXA. Recomendamos a leitura integral do normativo.

RELAÇÃO COM OUTROS NORMATIVOS[RH040 Programa de Seleção Interna por Competências](#)[RH150 Educação Corporativa](#)[RH205 Gestão do Desempenho de Pessoas](#)[RH206 Gestão De Talentos](#)**REGULAMENTAÇÃO UTILIZADA**

Não se aplica

DOCUMENTAÇÃO UTILIZADA

Não se aplica

ROTEIRO PADRÃO

19305

NORMATIVOS REVOGADOS

Não se aplica

ATENDIMENTO DE DÚVIDAS**CERAT – CN ATENDIMENTO EM TELESSERVIÇOS**

COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS**1 OBJETIVO**

1.1 Orientar o desenvolvimento dos empregados por meio da definição de competências que contribuem para o alcance da estratégia da Empresa.

2 DEFINIÇÕES

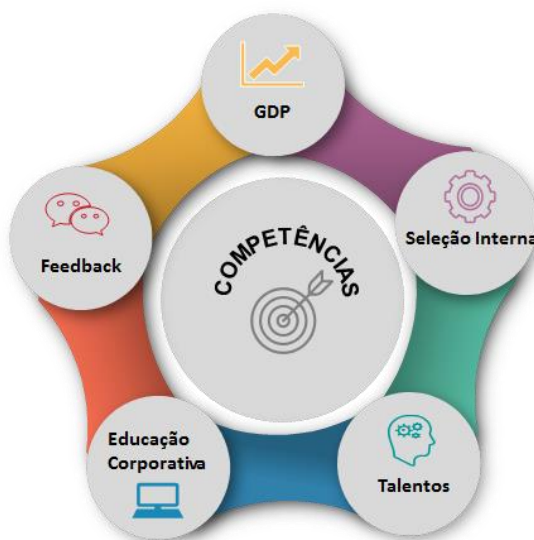
- GECOD – GN Competências e Desempenho de Pessoas;
- Vitrines das Unidades CAIXA – As Vitrines têm como objetivo disponibilizar informações relativas à atuação de cada Unidade CAIXA, conforme [RH040](#).

3 NORMAS**3.1 MODELO DE COMPETÊNCIAS**

3.1.1 Corresponde a forma de identificar, desenvolver e fortalecer as Competências Estratégicas, para concretizar a Visão de Futuro da CAIXA.

3.1.2 É utilizado nos seguintes processos:

- Gestão do Desempenho de Pessoas - GDP, conforme [RH205](#);
- Gestão de Talentos, conforme [RH206](#);
- Processo de Seleção Interna, conforme [RH040](#);
- Educação Corporativa, na criação de soluções educacionais para o desenvolvimento do empregado, conforme [RH150](#);
- *Feedback* com base em competências, para aprimorar o desempenho do empregado continuamente.

**3.2 COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS**

3.2.1 São as capacidades necessárias para realizar o trabalho com excelência e concretizar a Visão de Futuro da CAIXA.

3.2.2 Estão divididas em comportamentais e técnicas.



3.2.3 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

3.2.3.1 Correspondem ao perfil comportamental esperado dos empregados, seja qual for a sua área de atuação.

3.2.3.1.1 São cinco competências comportamentais, com os seguintes nomes e definições:

- Liderar pelo Exemplo: Inspira senso de propósito a partir do seu exemplo. Agrega as pessoas de forma colaborativa buscando conciliar os propósitos individuais com os da CAIXA. Desenvolve-se constantemente e incentiva os outros a fazerem o mesmo;
- Ser Digital: Cria um ambiente favorável à colaboração, inovação e horizontalidade, fomentando a cultura da transformação digital e utilizando métodos ágeis;
- Focar a Experiência do Cliente: Busca continuamente conhecer com profundidade as características do cliente, proporcionando uma experiência positiva para conquistar a sua confiança e preferência;
- Resolver Problemas Complexos: Seleciona criticamente as informações, estabelece conexões, calcula riscos e consequências visando tomar decisões corretas;
- Conquistar Resultados: Gera resultados efetivos, assegurando rentabilidade, promovendo a eficiência operacional e fomentando o desenvolvimento econômico, social e sustentável.

3.2.3.2 Cada competência comportamental é composta por um conjunto de comportamentos que indicam a expressão da competência no contexto de trabalho.

3.2.3.2.1 Os comportamentos que compõem essas competências encontram-se no [Anexo I](#).

3.2.4 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

3.2.4.1 Correspondem ao perfil técnico de atuação esperado dos empregados, para trabalhar em áreas específicas.

3.2.4.2 São identificadas pelos gestores e empregados, com base nos mandatos, responsabilidades, processos de cada área e objetivos individuais de desempenho.

3.2.4.3 São publicadas nas Vitruínas das Unidades CAIXA (<http://sipsi.caixa>) e no [Portal da Universidade CAIXA](#), acessando a página da Escola de Negócios da respectiva Vice-Presidência ou Área às quais estão vinculadas.

3.3 FEEDBACK COM BASE EM COMPETÊNCIAS

3.3.1 É a comunicação da percepção sobre a atuação do empregado, no sentido de contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

3.3.2 É um processo que permite, a qualquer tempo, identificar de que forma o empregado está se desenvolvendo, com base na análise das competências comportamentais listadas no [Anexo I](#) e nas competências técnicas requeridas.

3.3.2.1 Após essa análise, o gestor imediato pode definir, em conjunto com o empregado, quais as ações mais adequadas para orientação e desenvolvimento das competências.

3.3.3 Para que as competências sejam desenvolvidas por meio do *feedback*, orienta-se que ele apresente as seguintes características:

- Descritivo ao invés de avaliativo: descreva fatos e situações sem julgamentos pessoais para reduzir a reação defensiva e permitir que o empregado se sinta à vontade para utilizar aquele dado da forma mais conveniente;
- Específico ao invés de geral: aponte especificamente um fato, situação ou comportamento, em vez de generalizar com uma única descrição;
- Dirigido: aborde comportamentos que o empregado possa modificar de fato, caso contrário, será frustrante se a mudança necessária sobre o que foi abordado não estiver sob seu controle;
- Oportuno: saiba que a melhor oportunidade, em geral, é logo após o comportamento em questão, dependendo, naturalmente, da prontidão do empregado para ouvir o *feedback*;
- Esclarecido: certifique-se de que o entendimento do empregado corresponde ao que lhe foi dito, para assegurar comunicação precisa.

4 PROCEDIMENTOS

4.1 EMPREGADO COM FUNÇÃO GERENCIAL

4.1.1 Nivela entendimento sobre os conceitos e a utilização das Competências Estratégicas, previstos nesta norma, com todos os empregados da sua equipe.

4.1.2 Atua de acordo com o referencial de competências esperado, buscando *feedback* contínuo para o seu autodesenvolvimento.

4.1.3 Promove o *feedback* contínuo possibilitando a orientação para o desenvolvimento das competências dos empregados.

4.2 EMPREGADO SEM FUNÇÃO GERENCIAL

4.2.1 Busca entendimento sobre os conceitos e a utilização das Competências Estratégicas, previstos nesta norma.

4.2.2 Atua de acordo com o referencial de competências esperado, buscando *feedback* contínuo para o seu autodesenvolvimento.

4.2.3 Promove o *feedback* contínuo possibilitando a orientação para o desenvolvimento das competências de outros empregados.

5 ARQUIVAMENTO DE DOCUMENTOS

Não se aplica.

6 ANEXOS

Páginas subsequentes.

6.1 ANEXO I – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Competências	Comportamentos
Liderar pelo Exemplo	Acredita no que faz e inspira os outros
	Comunica-se de forma clara e construtiva
	É coerente ao falar e agir
	Equilíbrio das emoções – reage adequadamente ao seu meio social, pressões e conflitos
	Estabelece relações saudáveis, de confiança e produtivas
	Trabalha colaborativamente para conciliar propósitos
	É flexível para aceitar opiniões diversas e resiliente diante de situações difíceis
	Busca melhorar a sua atuação profissional
	Contribui para que as pessoas melhorem sua atuação profissional
	Autonomia – tem segurança para decidir o que e como fazer
	Assume a responsabilidade sobre suas ações
	Mobiliza as pessoas para alcançar um desafio
	Acredita no potencial das pessoas
	Atua como facilitador das mudanças
Ser Digital	Acredita na transformação digital
	Colabora para a implantação de novas ideias
	Reconhece o erro como parte do processo de inovação
	Tem persistência para desenvolver ou implantar melhorias no trabalho
	Tem facilidade e agilidade para adaptação a mudanças
	É receptivo a novas e diferentes formas de pensar
	Tem disposição para utilizar as tecnologias digitais
	Está “antenado” às tendências de mercado
	Tem curiosidade sobre assuntos diversos
	Explora alternativas conciliando normas internas e externas
	Adota a experimentação como parte do processo de melhoria contínua
	Encoraja as pessoas para a vivência da cultura digital na CAIXA
	Incentiva a utilização das tecnologias digitais
Focar a Experiência do Cliente	“Banca” a implantação de melhorias no trabalho
	Busca conhecer as características do cliente
	Valoriza a opinião do cliente
	Empatia – entende as demandas sob o ponto de vista do cliente
	Oferece soluções a partir da perspectiva do cliente
	Tem disposição para estar em contato com as pessoas
Resolver Problemas Complexos	Negocia condições que atendam ao cliente e à CAIXA
	Apresenta pensamento crítico
	Analisa fatos e dados para subsidiar decisões
	Propõe soluções com base numa vasta quantidade de informações
	Demonstra equilíbrio entre prudência e ousadia
	Tem visão ampla e calcula riscos, vantagens e consequências
	Monitora e controla os riscos dentro dos limites aceitáveis do negócio
	Antecipa possíveis problemas e atua para evitá-los
	Utiliza ferramentas e técnicas diversas para solucionar problemas
	Estabelece conexões entre processos e planeja ações de execução
Conquistar Resultados	Estimula a equipe a ter visão ampla e a calcular riscos, vantagens e consequências
	Age com iniciativa e proatividade
	Intraempreendedorismo – enxerga oportunidades e atua para sua concretização na CAIXA
	Atua de forma simples e direta para atingir objetivos
	É engajado no trabalho
	Tem disposição para aceitar desafios
	Considera a relação custo-benefício em suas ações
	Toma decisões, ainda que impopulares
	Gerencia negócios ou processos para obter os melhores resultados
	Prioriza aspectos de eficácia (fazer o certo) e eficiência (mais com menos)
	Reconhece a contribuição individual e coletiva para os resultados