



Escola Nacional de Administração Pública

Competências do líder do futuro na perspectiva dos gestores do Ministério da Saúde

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas, Inovação e Resultados.

Aluno: Karoline Bezerra de Miranda

Orientadora: Prof (a). Mestre Mara Lúcia Monteiro Vieira

Brasília

Junho de 2021



Competências do líder do futuro na perspectiva dos gestores do Ministério da Saúde

Autora: Karoline Bezerra de Miranda

Instituição: Escola Nacional de Administração Pública

Resumo

Palavras chave: Competências, Líder do futuro, Liderança.

Um líder do futuro deve apresentar competências inovadoras e habilidades capazes de lidar com um ambiente de conflitos e em constante mudança. No entanto, muitas vezes o gestor não conhece ou dispõe dessas competências, dificultando o desenvolvimento dessas habilidades. O objetivo do estudo foi descrever a visão dos gestores do Ministério da Saúde ocupantes de cargos de DAS 3, 4 e 5 acerca da importância das competências do líder do futuro em sua atuação. Realizou-se uma pesquisa descritiva de corte prospectivo, utilizando um questionário estruturado com perguntas fechadas e autoperenchido, para avaliação das 8 competências gerenciais identificadas na análise documental. Os 67 gestores participantes apontaram a orientação estratégica, a colaboração e cooperação em rede e o desenvolvimento contínuo como macrocompetências extremamente importantes (70%, 69% e 66%, respectivamente) e indicaram 12 competências adicionais como importantes para atuação no órgão. Assim, atividades que desenvolvam as macrocompetências mais importantes devem ser fortalecidas.

1. INTRODUÇÃO

Com a consolidação de um ambiente de maior complexidade, em que as organizações não mais operam em ambientes estáveis e cujas equipes de trabalho sofrem crescentes exigências de resultados, de elevada qualidade e produtividade, bem como de resultados inovadores, os gestores e a liderança possuem um papel crucial como estratégia para alcançar resultados satisfatórios e superarem esses desafios.

De modo a conseguir extrair melhores resultados de todos os membros de uma equipe, preferencialmente, um líder deve possuir competências que o auxiliem. No entanto, uma vez que essas características não são requisitos obrigatórios para a seleção e exercício do cargo, já que os concursos públicos e as indicações políticas muitas vezes não as consideram, os altos funcionários das administrações públicas necessitam apresentá-las ou desenvolvê-las, para que gerem resultados satisfatórios para a sociedade. (OCDE, 2018)

Essa necessidade da Administração Pública é evidenciada pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, introduzida pelo Decreto nº 5707/2006 e consolidada pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, cujo objetivo 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. Já as orientações aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC acerca dos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP - foram estabelecidos pela Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 01 de fevereiro de 2021. Ademais, a Instrução Normativa em questão trouxe ainda uma lista indicativa de competências essenciais de liderança.

O Ministério da Saúde faz parte do Poder Executivo Federal e é responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltados para a promoção, a prevenção e a assistência à saúde dos brasileiros. Com todas essas responsabilidades, a demanda pela inovação e produtividade implica em estratégias que as viabilizem e, portanto, exige maiores habilidades dos seus líderes.

O órgão tem como missão promover a saúde e o bem-estar de todos, por meio da formulação e da implementação de políticas públicas de saúde, pautando-se pela universalidade, pela integralidade e pela equidade. Já a visão do Ministério da Saúde é ser um sistema de saúde público efetivo e reconhecido por todos. Por sua vez, os valores da instituição são: inovação, comprometimento, empatia, transparência, valores, ética, eficiência, efetividade, sinergia e sustentabilidade.

Assim, esse trabalho pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Na visão dos gestores do Ministério da Saúde, nos cargos entre DAS 3 e DAS 5, qual é a importância das competências do líder do futuro no desempenho de suas funções? Foram selecionados cargos que abrangem coordenadores, coordenadores gerais, diretores, secretários, secretários executivos, secretários adjuntos e subsecretários, o que corresponde a 204 pessoas.

A hipótese inicial do estudo era de que os gestores identificam as competências apresentadas no referencial teórico como importantes. Foi utilizado um questionário estruturado com perguntas fechadas e autopreenchido. As competências apresentadas no referencial teórico foram compiladas de estudos, artigos e legislações da área e, a partir delas, foram sugeridas oito macrocompetências. As competências foram identificadas na etapa de análise documental, que utilizou o referencial teórico da literatura citada.

Os objetivos propostos foram alcançados, posto que as 8 competências identificadas foram consideradas como muito ou extremamente importantes. Com relação aos resultados, 38,8% dos participantes afirmaram já ter ouvido falar; 34,3% afirmou conhecer e 26,9% afirmaram não conhecer. A pesquisa diagnosticou que as competências de orientação estratégica, a colaboração e cooperação em rede e o desenvolvimento contínuo foram as macrocompetências mais indicadas como extremamente importantes. (70%, 69% e 66%, respectivamente)

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL:

Descrever a visão dos gestores do Ministério da Saúde ocupantes de cargos de DAS 3, 4 e 5 acerca da importância das competências do líder do futuro em sua atuação.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Discutir o conceito de competência, competência de liderança e conceito de líder do futuro;
- Identificar quais são as competências fundamentais para os líderes do futuro na administração pública;
- Classificar as competências do líder do futuro por importância, a partir da visão dos gestores do Ministério da Saúde.

3. JUSTIFICATIVA

Identificar se os líderes têm conhecimento e conseguem compreender a importância das competências para uma liderança eficaz e que entregue valor público é o primeiro passo para a conscientização da relevância de se realizar a implantação de um modelo de gestão por competência.

A presente pesquisa partiu do interesse de conhecer a percepção que os gestores têm acerca das habilidades do líder do futuro, tendo em vista que é comum ver gestores que não possuem conhecimentos e habilidades gerenciais para ocuparem cargos de alta gestão. Assim, saber quais competências do líder do futuro são mais importantes na visão dos gestores pode ajudar no diagnóstico de quais são as competências mais importantes a serem desenvolvidas.

Uma alta liderança capacitada e desenvolvida será capaz de gerar resultados significativos para a sociedade, partindo do pressuposto que entregarão serviços de qualidade, inovação e resultados. Partindo desse pressuposto, a pesquisa proposta discutirá a importância das competências do líder do futuro, fornecendo subsídios que podem contribuir para a comprovação de que essas competências são fundamentais para a atuação dos gestores na atualidade. A relevância acadêmica do estudo se reflete à medida que ele poderá apontar a importância da implantação de um modelo de gestão por competência que abranja as competências gerenciais dos líderes do futuro.

4. REFERENCIAL TÉCNICO-TEÓRICO-NORMATIVO

O cenário de crise econômica e fiscal enfrentada pelo Brasil nos últimos anos aumentou a demanda da sociedade sobre a Administração Federal brasileira por maiores resultados e soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelo país. Para que esses pleitos sejam atendidos, é necessário que a força de trabalho da Administração seja liderada por pessoas capacitadas e com competências para promover melhores resultados, uma vez que uma liderança ruim dificilmente entregará bons resultados (OCDE, 2018).

Um ambiente político mutável impacta de forma consistente na força de trabalho do serviço público e nas necessidades de competências para o futuro. À medida que ocorrem mudanças nas demandas e desafios do setor público, ocorrem também transformações das habilidades exigidas dos seus colaboradores (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010).

A falta de confiança no sistema político é um fator preponderante para demonstrar as razões pelas quais o governo precisa clamar por lideranças mais hábeis. Essa questão está relacionada à visão da população frente aos dirigentes. Desse modo, dirigentes mais capacitados tendem a despertar uma visão mais positiva da população frente aos serviços prestados. A demanda social também reforça a busca por melhores capacidades de liderança. Serviços de saúde, segurança e educação vêm sendo apontados como carentes de qualidade e a alta administração está atrelada a esse resultado.

4.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências é considerada uma tecnologia da área de gestão de pessoas cujo foco de atenção é transferido do cargo ou da carreira para as pessoas. Esse tipo de gestão pode ser visualizado por duas perspectivas: da organização, onde identifica-se a lacuna entre as competências necessárias e as existentes, a fim de sinalizar o processo de capacitação, e; das pessoas, que são as possuidoras de competências e que produzem valor público (Bergue, 2014).

Antes de discutir a gestão de competências, é necessário estabelecer o conceito de competência. Importa ponderar que se identificam três principais correntes teóricas acerca do conceito de competência. A primeira entende competência como qualidades ou atributos inerentes à pessoa necessárias para alcançar um resultado. Outra corrente altera

o foco para a ação, isto é, o que o indivíduo produz no trabalho (Dutra, 2004 apud Brandão e Andrade, 2007). Já a terceira abordagem compila as duas anteriores e define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) exigidos para exercer suas atividades juntamente com os comportamentos utilizados no trabalho, que definem o desempenho (Gonczi, 1999 apud Brandão e Andrade, 2007).

Outra visão sobre o assunto foi descrita por Carbone, Brandão e Leite (2005). Para os autores, as competências humanas ou profissionais podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional.

O Decreto nº 5.707/2006, posteriormente modificado pelo Decreto nº 9.991/2019, que dispõe sobre a PNDP no Poder Executivo Federal, define o diagnóstico de competências como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.

Desmembrando o último conceito, tem-se que o conhecimento é o saber, produzido a partir da pesquisa, leitura e experiência. A habilidade é o saber fazer, ou seja, colocar em prática o conhecimento. Já a atitude está relacionada à ação (Bergue, 2014).

A gestão por competências no serviço público deve ser implantada por se tratar de uma tecnologia gerencial impulsionadora de mudanças. É considerada um propulsor, transformando a burocracia tradicional em uma gestão moderna, que coloca o indivíduo como centro, alinhando-o ao alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, ela propicia um entendimento acerca de quais comportamentos são necessários para que os objetivos da organização sejam alcançados. (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010).

4.2 LIDERANÇA

Segundo Lins e Andrade (2014), liderança pode ser definida como o processo de interação ética entre o gestor e sua equipe, onde se influenciam mutuamente de modo a alcançar os objetivos comuns. As competências de liderança foram descritas pelos autores

como os comportamentos que se esperam de um gestor. Para os autores, a efetividade do gestor pode estar relacionada à expressão de competências de liderança. Desse modo, evidencia-se a importância de líderes com as competências necessárias para conduzir suas equipes ao alcance dos resultados esperados.

Já a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021 define competências de liderança como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública.

Para Bergue (2020), o foco da liderança deve ser deslocado da pessoa do líder para a capacidade de articular competências e mobilizá-las para atingir a estratégia. Para o autor, a liderança é fator primordial para que ocorram transformações, que se dão por processos de comunicação e aprendizagem.

4.3 COMPETÊNCIAS DO LÍDER DO FUTURO

Um ambiente que está passando por mudanças tem um impacto sobre os recursos humanos e a necessidade de competências para o futuro. Desse modo, à medida que acontecem mudanças em relação aos desafios do setor público, as competências necessárias à força de trabalho também sofrem modificações (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010). A OCDE, organização econômica intergovernamental com 37 países, publicou relatório que demonstra as práticas de gestão por competências e previu quais competências serão necessárias para que se enfrente os desafios do século 21. A partir da lista de competências dos líderes do futuro na visão de diferentes países (Austrália, Bélgica, Coreia do Sul, Países Baixos, Reino Unido e Estados Unidos da América), a OCDE identificou oito competências principais para os ocupantes de cargos de liderança e alta gestão:

1. Inovação;
2. Criatividade;
3. Flexibilidade;
4. Trabalho colaborativo além das fronteiras;
5. Gestão da mudança;

6. Construção de relacionamento;
7. Visão, e;
8. Orientação para o futuro.

Gruber (2001), baseado nos trabalhos de Covey (1996), aponta que o líder deve ter:

1. Visão;
2. Coragem;
3. Capacidade de desenvolver uma cultura ou sistema de valor baseado em princípios;
4. Crescimento contínuo;
5. Aprendizado contínuo, e;
6. Humildade.

Já Tavares, Costa e Costa (2015) identificaram oito competências diferentes para um líder:

1. Disposição à aprendizagem, definida como a paixão pela busca de novos conhecimentos para o aperfeiçoamento individual e coletivo;
2. Autoconhecimento, definido como forte senso de individualidade; tranquilidade diante das próprias virtudes e fraquezas;
3. Base de Valores, definida como crença firme em valores humanistas; grande integridade pessoal;
4. Visão, definida como capacidade de enxergar, além do que 'é', o que 'poderia ser'; forte senso de determinação;
5. Transmissão de Valores, definida como o compromisso de estabelecer uma base de valores humanistas na organização;
6. Transmissão da Visão, definida como compromisso de unir a organização em torno de uma visão do futuro que seja comum a todos;

7. Capacitação, definida como fé nas pessoas e em sua capacidade; o compromisso de extrair dos outros o que eles têm de melhor, e;

8. Sensibilidade Organizacional, definida como compreensão do comportamento humano e de como influenciar as pessoas; diplomacia.

Simões e Favero (2000) entendem que a liderança necessita apresentar: incentivo à equipe, valorizando e recompensando comportamentos; delegação de poderes, a fim de conseguir o melhor de cada um; manutenção de bom relacionamento interpessoal; clareza da filosofia, das crenças e dos valores essenciais da profissão; busca de autoconhecimento, reconhecendo suas potencialidades e limitações; comunicação simples e clara, e facilitação e inspiração mais que controle.

Adicionalmente, o documento *Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro*, publicado em 2020 pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), sistematizou o elenco de competências consideradas indispensáveis para a alta liderança, a partir das boas práticas de instituições nacionais e internacionais e de experiências de países com reconhecido conhecimento na área de gestão por competência. Para esse documento, as competências essenciais são:

1. Visão de futuro, entendida como a capacidade para imaginar e prospectar futuros, de traçar diretrizes estratégicas para a organização e para a sociedade;
2. Inovação e mudança, definida como capacidade de questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de adotar novos *insights* à sua ação, de criar um ambiente propício à experimentação e à melhoria contínua;
3. Comunicação estratégica, definida como capacidade de desenvolver conceitos e ideias com clareza, de comunicar propósitos, planos e estratégias e inspirar confiança, de estabelecer uma comunicação empática, persuasiva e influente, de construir narrativas que representem e legitimem a atuação da organização;
4. Geração de valor para o usuário, definida como capacidade e sensibilidade para compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado, de orientar a atividade da organização para o resultado, e de buscar o envolvimento da sociedade no processo de formulação e implementação da política e dos serviços públicos;

5. Gestão para resultados, definida como capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente;
6. Gestão de crises, definida como capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto;
7. Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, definida como capacidade de empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional na construção de sua identidade de líder, de reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental, de administrar suas emoções de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos. Capacidade de identificar suas capacidades e limitações, e de assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua;
8. Engajamento de pessoas e equipes definida como 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 inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe. Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho. 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;
9. Coordenação e colaboração em rede, entendida como a capacidade de coordenar interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio da construção de coalizões e consensos em torno de agendas de interesse comum. Capacidade de construir, mobilizar e manter redes confiáveis e abertas com stakeholders que são, ou podem vir a se tornar, atores importantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Capacidade de atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais.

Por fim, Lopes et al. (2020) fizeram uma revisão da literatura sobre as competências esperadas dos gestores públicos para o desempenho de forma efetiva das suas atribuições. As competências mais recorrentes, segundo os autores, são:

1. Capacidade de Comunicação;
2. Capacidade de Colaboração e Trabalho em Equipe;
3. Capacidade de Construir Parcerias e Cooperação;
4. Visão Estratégica;
5. Capacidade de Motivação;
6. Capacidade de Decisão;
7. Gestão da Mudança;
8. Capacidade de Inovação;
9. Relacionamento Interpessoal;
10. Aprendizagem Contínua e Autodesenvolvimento.

Portanto, verifica-se que não há consenso entre os autores sobre as competências fundamentais para os líderes. No entanto, entre as diferentes visões sobre essas habilidades, observam-se sobreposições. Uma proposta de comparação dessas habilidades está descrita no Quadro 1.

Ainda, em uma análise do *Relatório de Gestão do Ministério da Saúde* do ano de 2019, foi possível identificar os valores do Órgão: inovação, comprometimento, empatia, transparência, ética, eficiência e efetividade, sinergia e sustentabilidade.

Assim, é possível inferir que há similaridades entre os valores considerados importantes em publicação recente do Ministério da Saúde e as diferentes competências citadas pelos autores como importantes para os líderes do futuro.

Quadro 1. Comparação das habilidades de um líder do futuro apontada por diferentes autores. (continua)

OCDE (2010)	Gruber (2001)	Costa e Costa (2015)	Simões e Favero (2000)	IN n° 21/2021	Lopes et al. (2020)	Proposta de macrocompetências
Inovação	-	-	-	Inovação e mudança	Capacidade de Inovação	Gestão da inovação
Criatividade	-	-	-	-	-	
Flexibilidade	-	-	-	-	-	Gestão da mudança
Gestão da mudança	-	-	-	-	Gestão da Mudança	
Trabalho colaborativo além das fronteiras	-	-	Incentivo à equipe, valorizando e recompensando comportamentos	Coordenação e colaboração em rede	Capacidade de Colaboração e Trabalho em equipe e Construir Parcerias e Cooperação	Colaboração e Coordenação em rede
-	-	-	Delegação de poderes, a fim de conseguir o melhor de cada um		Capacidade de comunicação	

OCDE (2010)	Gruber (2001)	Costa e Costa (2015)	Simões e Favero (2000)	IN n° 21/2021	Lopes et al. (2020)	Proposta de macrocompetências
Construção de relacionamento	-	-	Manutenção de bom relacionamento interpessoal		Relacionamento Interpessoal	

Fonte: Autoria própria.

Quadro 1. Comparação das habilidades de um líder do futuro apontada por diferentes autores. (continuação)

OCDE (2010)	Gruber (2001)	Costa e Costa (2015)	Simões e Favero (2000)	IN n° 21/2021	Lopes et al. (2020)	Proposta de macrocompetências
Orientação para o futuro	-	-	-	Comunicação estratégica	Visão Estratégica	Orientação estratégica
Visão	Visão	Visão	-	Visão de futuro	Capacidade de Decisão	
-	Coragem	-	-	Gestão para resultados	-	
-	Capacidade de desenvolver uma cultura ou sistema de valor baseado em princípios	Base de Valores	Clareza da filosofia, das crenças e dos valores essenciais da profissão	-	-	
-	-	Transmissão de Valores	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	



Escola Nacional de Administração Pública

OCDE (2010)	Gruber (2001)	Costa e Costa (2015)	Simões e Favero (2000)	IN nº 21/2021	Lopes et al. (2020)	Proposta de macrocompetências
-	-	Transmissão da Visão	-	Geração de valor para o usuário	-	

Fonte: Autoria própria.

Quadro 1. Comparação das habilidades de um líder do futuro apontada por diferentes autores. (continuação)

OCDE (2010)	Gruber (2001)	Costa e Costa (2015)	Simões e Favero (2000)	IN nº 21/2021	Lopes et al. (2020)	Proposta de macrocompetências
-	Crescimento contínuo	-	-	-	Aprendizagem Contínua e Autodesenvolvimento	Desenvolvimento contínuo
-	Aprendizado contínuo	Disposição à Aprendizagem	-	-	-	
-	Humildade	-	-	Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	-	Autoconhecimento
-	-	Autoconhecimento	Busca de autoconhecimento, reconhecendo suas potencialidades e limitações	-	-	
-	-	-	Comunicação simples e clara	-	-	

Fonte: Autoria própria.

Quadro 1. Comparação das habilidades de um líder do futuro apontada por diferentes autores. (continuação)

OCDE (2010)	Gruber (2001)	Costa e Costa (2015)	Simões e Favero (2000)	IN nº 21/2021	Lopes et al. (2020)	Proposta de macrocompetências
-	-	-	Facilitação e inspiração mais que controle	Engajamento de pessoas e equipes	Capacidade de Motivação	Inspiração e engajamento
-	-	-	-	Gestão de crise	-	Gestão de crise

Fonte: Autoria própria.

4.4 MARCO LEGAL DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A busca pelo desenvolvimento de pessoas na Administração Pública iniciou-se com o Decreto nº 2.029, de 11 de outubro de 1996, que normatizou a participação de servidores públicos federais em eventos de capacitação. Em 1998, esse Decreto foi revogado, sendo substituído pelo Decreto nº 2.794, de 1º de outubro, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores integrantes dos Órgãos e entidades que compõem à Administração Pública Federal de estrutura direta, autárquica e fundacional. Essa Política tinha como objetivo melhorar a eficiência e a qualidade do serviço público e reconhecer o servidor público pelo processo de capacitação, a partir da determinação de diretrizes para sua capacitação.

A fim de realizar uma modernização administrativa, em fevereiro de 2006, foi sancionado o Decreto nº 5.707, instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, que foi revogado pelo Decreto nº 9.991/2019 que, por sua vez, dispõe sobre a PNDP da administração pública e regulamenta os dispositivos da Lei nº 8.112/1990, quanto a licenças e afastamentos.

O objetivo da PNDP é implantar, nos órgãos da Administração Pública Federal, uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento, alinhando as necessidades de cada órgão e entidade, sem prejuízo da necessidade de transparência de informações. O Decreto também estabelece novas orientações aos gestores para elaboração de ações de desenvolvimento. Essa nova Política pretende desenvolver a gestão pública, a partir das boas práticas do mercado de trabalho.

Considerando que a PNDP é dinâmica e está em constante evolução, a partir das experiências obtidas no ano de 2019, em 2020, o Decreto nº 9.991/2019 foi alterado por meio de Decreto nº 10.506/2020. Em 01 de fevereiro de 2021, foi promulgada a Instrução Normativa nº 21, que estabelece orientações aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Esse documento trouxe ainda quais as

competências transversais e de liderança necessárias para um setor público de alto desempenho.

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DA PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva de corte prospectivo, utilizando um questionário autopreenchido pelos gestores do Ministério da Saúde acerca da sua visão sobre as competências de um líder do futuro necessárias para sua atuação. A ferramenta utilizada para construção e envio do formulário foi o *google drive*. Foi realizada uma análise documental a partir de uma consulta a literatura, a PNDP e Instrução normativa nº 21. Como resultado, foram identificadas oito macrocompetências, as quais foram descritas na forma de desempenho observável, para que os gestores pudessem classificá-las por grau de importância.

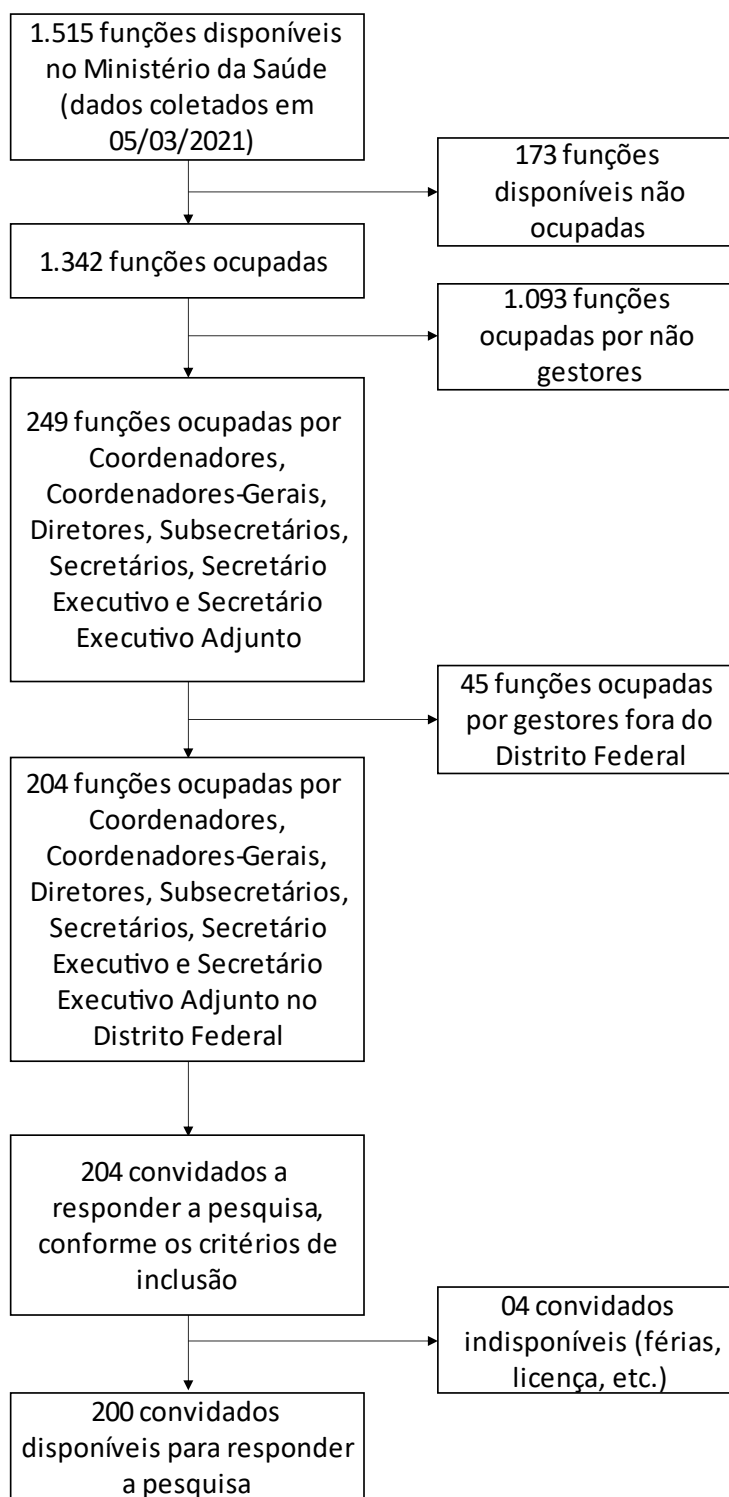
5.2 COLETA DE DADOS

Foi utilizado um questionário estruturado com perguntas fechadas e autopreenchido, conforme Apêndice.

Foram convidados a participar do estudo 204 gestores do Ministério da Saúde, ocupantes de cargos de Coordenador, Coordenador-Geral, Diretor, Subsecretário, Secretário, Secretário Adjunto e Secretário Executivo, lotados em Brasília-DF.

O levantamento dos servidores ocorreu no dia 05 de março de 2021 e a seleção dos participantes ocorreu conforme a Figura 01. Quatro servidores estavam ausentes (férias, licença etc.) durante o período em que o questionário esteve disponível para preenchimento.

Figura 01. Fluxo de seleção dos servidores participantes da pesquisa.



5.3 ANÁLISE DOS DADOS

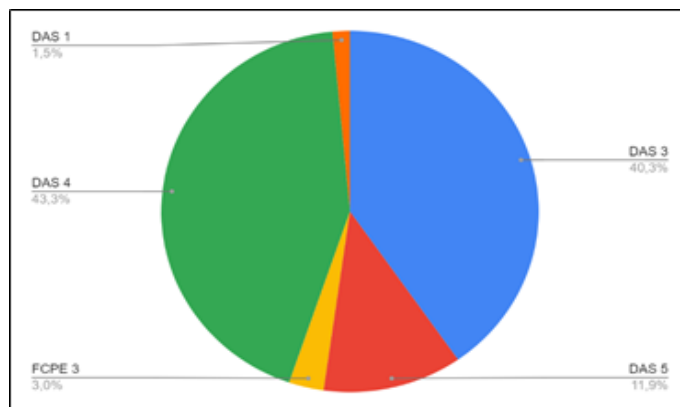
O questionário esteve disponível para resposta entre 19 e 31 de março de 2021. Após o encerramento do período, foi realizada uma análise quantitativa das respostas dos entrevistados, de modo a estabelecer um perfil das competências fundamentais para um líder do futuro, na visão dos gestores do Ministério da Saúde.

6. RESULTADOS

Foram recebidas 68 respostas. No entanto, verificou-se que uma resposta estava duplicada e, portanto, foi excluída da análise. Assim, considerando os 200 servidores convidados, a taxa de resposta foi de 33,5%.

A Figura 02 descreve o perfil de cargos dos gestores que responderam. A quase totalidade recebe DAS 3 (40,3%) e DAS 4 (43,3%), equivalente aos cargos de Coordenador e Coordenador-Geral, respectivamente. Entre os maiores cargos de gestão (DAS 5), foram recebidas oito contribuições, das quais um era proveniente de um Subsecretário e as demais de Diretores.

Figura 02. Distribuição de cargos dos gestores que responderam a pesquisa.

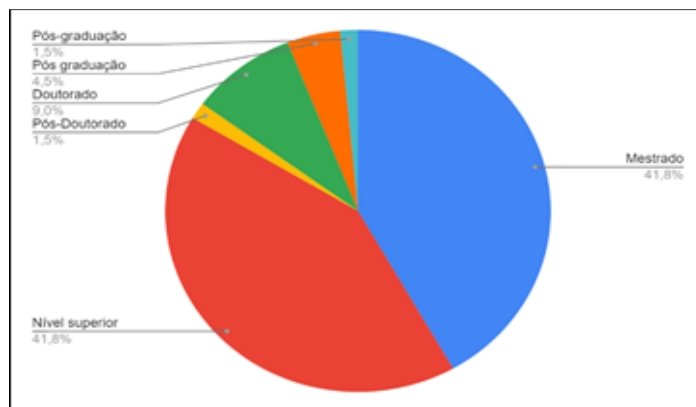


Fonte: Autoria própria

Entre os respondentes, a média de tempo de atuação no Ministério da Saúde informada foi de 4,16 anos e variou entre 1 mês e 18 anos. Todavia, uma pessoa não respondeu o tempo de atuação no órgão.

Quase a totalidade dos gestores possui nível superior (41,8%) ou mestrado (41,8%), conforme a Figura 03.

Figura 03. Distribuição do nível educacional informado pelos gestores que responderam a pesquisa.



Fonte: Autoria própria

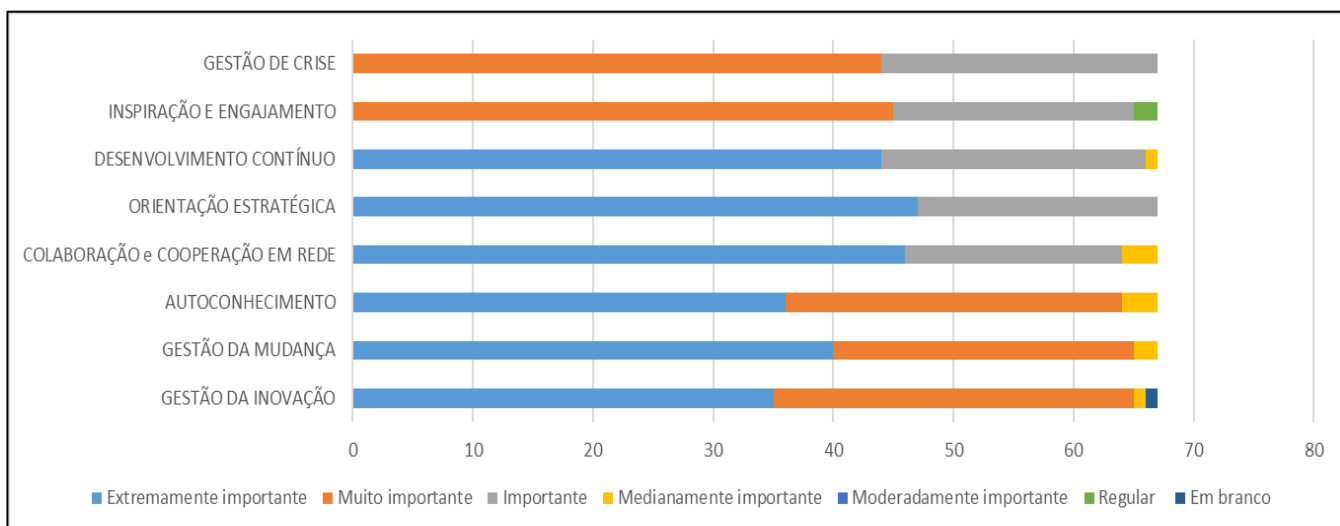
Sobre o conceito de competências do líder do futuro, 38,8% afirmaram já ter ouvido falar deles; 34,3%, afirmaram conhecê-los e 26,9%, afirmaram não conhecê-los.

Em relação à importância das competências para atuação no Ministério da Saúde, a Figura 04 descreve a visão informada pelos gestores. A orientação estratégica, a colaboração e cooperação em rede e o desenvolvimento contínuo foram as macrocompetências mais indicadas como extremamente importantes (70%, 69% e 66%, respectivamente).

Adicionalmente, as macrocompetências gestão da mudança, autoconhecimento e gestão da inovação também foram apontadas como extremamente importantes pela maioria dos gestores (60%, 54% e 52%, respectivamente).

Apenas duas competências não foram consideradas extremamente importantes por nenhum dos gestores: inspiração e engajamento e gestão de crise. No entanto, a maioria dos gestores (67% e 66%, respectivamente) entendeu que essas competências são muito importantes.

Figura 04. Distribuição da importância das macrocompetências do líder do futuro para atuação no Ministério da Saúde conforme a visão dos gestores.



Fonte: Autoria própria

A Tabela 1 descreve as competências apontadas como importantes conforme respostas dos gestores. Ressalta-se que cada gestor pode escolher três competências como importantes, totalizando 201 respostas, referentes aos 67 participantes.

Tabela 1. Competências apontadas como importantes conforme respostas dos gestores.

Macrocompetência	Gestores	Porcentagem
Orientação estratégica	40	60%
Colaboração/cooperação em rede	35	52%
Gestão de crise	29	43%
Gestão da inovação	26	39%
Autoconhecimento	22	33%
Desenvolvimento contínuo	18	27%
Inspiração e engajamento	16	24%
Flexibilidade	15	22%

Fonte: Autoria própria

Foi permitido que os gestores sugerissem outras competências como importantes para sua atuação. Apenas 32 gestores informaram outras competências. Todavia, metade das respostas eram comentários, apontavam características das macrocompetências sugeridas pelo estudo ou critérios para escolha de um gestor (conhecimento técnico,

cultura organizacional, tempo no órgão e a avaliação de desempenho). Como não são necessariamente competências de um líder, elas foram desconsideradas.

Entre as dezesseis respostas consideradas, foram citadas as doze competências adicionais descritas na Tabela 2:

Tabela 2. Competências adicionais apontadas pelos gestores do Ministério da Saúde como importantes para sua atuação.

Competência	Quantidade de citações
Comunicação não violenta	2
Confiança	1
Empatia	4
Gestão de conflitos	3
Gestão interveniente	1
Integridade	1
Liderança humanizada	2
Paciência	1
Resiliência	3
Transparência	2

Fonte: Autoria própria

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi descrever a visão dos gestores do Ministério da Saúde ocupantes de cargos de DAS 3, 4 e 5 acerca da importância das competências do líder do futuro em sua atuação. Para tal, discutiu-se o conceito de competência, competência de liderança e conceito de líder do futuro; foram identificadas as competências fundamentais para os líderes do futuro na administração pública e, posteriormente, elas foram classificadas por importância pelos gestores do Ministério da Saúde. Assim, entende-se que eles foram atingidos integralmente, conforme o referencial teórico-técnico-normativo e os resultados do presente estudo.

Competência pode ser definida como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são manifestadas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou estratégia. Gestão de competências é uma tecnologia gerencial capaz de promover mudanças no setor público, à medida que impulsiona a administração burocrática rumo à uma gestão moderna, onde o indivíduo é colocado como o foco e alinhando-o aos objetivos organizacionais. Ela gera um conhecimento acerca de quais comportamentos são necessários para alcançar os objetivos organizacionais.

Dentre as competências, destacam-se as de liderança, ou seja, comportamentos que se esperam de um gestor, conduzindo as equipes ao alcance dos objetivos e resultados da organização. A relevância do tema justifica a existência da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP), cujo objetivo é implantar nos órgãos da Administração Pública Federal uma cultura que visa o planejamento de ações de desenvolvimento, alinhando às necessidades de cada órgão e entidade.

Os gestores do Ministério da Saúde que participaram da pesquisa corroboraram a importância das competências do líder do futuro para a sua atuação. Houve convergência entre o marco teórico, a análise documental e os dados obtidos por meio da aplicação do questionário. Foi possível diagnosticar que a orientação estratégica, a colaboração e cooperação em rede e o desenvolvimento contínuo são macrocompetências extremamente



importantes, na visão da maioria dos gestores do órgão (70%, 69% e 66%, respectivamente).

A relevância das macrocompetências identificadas permite que todas as oito sejam submetidas à avaliação do grau de domínio por todo o quadro de gestores, com a finalidade de apurar eventuais lacunas. O resultado pode gerar programas de formação de novas lideranças e desenvolvimento dos atuais líderes.

Em que pese o percentual dos gestores do Ministério da Saúde que conhecem o conceito de competências de líder do futuro ainda ser pequeno, é importante considerar que esse é um ponto de possível desenvolvimento pelo órgão a partir da disseminação do conceito, por meio de treinamentos, cursos e programas de desenvolvimento. Com relação às competências identificadas como mais importantes, pode-se inferir que são possíveis focos para o desenvolvimento e o fortalecimento da equipe.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão estratégica de pessoas no setor público. 2. ed. Belo Horizonte: Forum, 2020. 401 p.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. CAUSAS E EFEITOS DA EXPRESSÃO DE COMPETÊNCIAS NO TRABALHO: para entender melhor a noção de competência. Ram. Revista de Administração Mackenzie, [S.L.], v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n3p32-49>.

BRASILIA. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **RELATÓRIO DE GESTÃO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE**. Brasília, 2019. 229 p. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/relatorio_gestao_ministerio_saude_2019.pdf f. Acesso em: 05 maio 2021. SECCO, L.C. Liderança - Habilidades e Características do Líder numa Organização Bancária: Um estudo de caso. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Curitiba. 2001.

BRASIL. Instrução Normativa nº 21, de 01 de fevereiro de 2021. Sgp-Enap/Sedgg/Me Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

COSTA, Robson Antonio Tavares; COSTA, Nadiane de Aguiar Coutinho. HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO LÍDER NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA. Revista de Administração Geral, Amapá, v. 1, n. 2, p. 84-100, 2015.

Escola Nacional de Administração Pública. ENAP. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. Brasília, 2020. 21 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/1/COMPET%C3%80NCIAS%20ESSENCIAIS%20DE%20LIDERAN%C3%87A%20PARA%20O%20SETOR%20P%C3%90BLICO%20BRASILEIRO_compressed.pdf. Acesso em: 01 fev. 2021.

GRUBER, Lucianne Secco. Liderança - habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso. 2001. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

LINS, Maria Paula Beatriz Estellita; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. Estudos de Psicologia (Natal), [S.L.], v. 19, n. 3, p. 159-168, set. 2014. FapUNIFESP



LOPES, André Vaz; PANTOJA, Maria Júlia; GONÇALVES, Andrea de Oliveira; BILHIM, João Abreu de Faria. Profissionalização da Liderança Pública: uma revisão da literatura sobre valores, competências e seleção de dirigentes públicos. **Revista Gestão & Conexões**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 08-27, 22 jan. 2020. Universidade Federal do Espírito Santo.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. OCDE. *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*. 2010

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. OCDE. *Revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil - Conclusões preliminares da OCDE*. 2018

SIMÕES, Ana Lúcia de Assis; FÁVERO, Neide. Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, [S.L.], v. 8, n. 3, p. 91-96, jul. 2000.

CURRICULO DA AUTORA

Karoline Bezerra de Miranda é bacharel em administração de empresas pelo Centro Universitário de Brasília – UNICEUB (2012). É servidora federal do Ministério da Saúde, onde ocupa o cargo de administradora e atualmente está lotada na Coordenação de legislação de pessoal – COLEP, que pertence a Coordenação de Gestão de Pessoas – COGEP. Trabalha com a prestação de subsídios para a defesa da União em processos judiciais cujo tema seja relacionado a recursos humanos.

APÊNDICE A

Questionário enviado aos participantes da pesquisa *Competências do líder do futuro na perspectiva dos gestores do Ministério da Saúde*

1. Qual é o seu cargo?
 DAS 1
 DAS 2
 DAS 3
 DAS 4
 DAS 5

2. Há quanto tempo atua no Ministério da Saúde como gestor?

3. Qual é a sua formação?
 Nível médio
 Nível superior – Ciências humanas
 Nível superior – Ciências exatas
 Nível superior – Ciências da saúde ou biológicas
 Mestrado
 Doutorado
 Outros

4. O(a) Senhor(a) conhece o conceito das competências do líder do futuro?
 Sim
 Não
 Já ouvi falar.
 Outro

5. Na sua visão, qual é a importância do AUTOCONHECIMENTO para a atuação dos gestores do Ministério da Saúde?
AUTOCONHECIMENTO é entendido como empregar a inteligência emocional na construção de sua identidade de líder, reconhecendo suas forças e fraquezas de ordem comportamental, de modo a construir uma cultura organizacional fundada em valores humanos
 Nem um pouco importante
 Pouco importante
 Medianamente importante
 Muito importante
 Extremamente importante

6. Na sua visão, qual é a importância da GESTÃO DA INOVAÇÃO para a atuação dos gestores do Ministério da Saúde?

GESTÃO DA INOVAÇÃO é entendida como a capacidade questionar abordagens convencionais na solução de problemas, de criar condições para iniciativa, criatividade e inovação, permitindo o surgimento de novas ideias.

- () Nem um pouco importante
- () Pouco importante
- () Medianamente importante
- () Muito importante
- () Extremamente importante

7. Na sua visão, qual é a importância da GESTÃO DA MUDANÇA para a atuação dos gestores do Ministério da Saúde?

Questionar abordagens convencionais na solução de problemas, criando um ambiente propício à inovação e melhoria contínua, de forma a permitir o surgimento de novas ideias, iniciativas e formas de se trabalhar.

- () Nem um pouco importante
- () Pouco importante
- () Medianamente importante
- () Muito importante
- () Extremamente importante

8. Na sua visão, qual é a importância da COLABORAÇÃO e COORDENAÇÃO EM REDE para a atuação dos gestores do Ministério da Saúde?

Construir redes de relacionamentos com atores relevantes para o alcance dos objetivos institucionais, de modo colaborativo, favorecendo a governabilidade por meio de coalizões e consensos em torno de agendas comuns.

- () Nem um pouco importante
- () Pouco importante
- () Medianamente importante
- () Muito importante
- () Extremamente importante

9. Na sua visão, qual é a importância da ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA para a atuação dos gestores do Ministério da Saúde?

Transmitir com clareza o propósito, diretrizes, crenças e valores essenciais ao órgão, orientando sobre o melhor modo dos indivíduos atingirem suas metas.

- () Nem um pouco importante
- () Pouco importante
- () Medianamente importante
- () Muito importante
- () Extremamente importante

10. Na sua visão, qual é a importância do DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO para a atuação dos gestores do Ministério da Saúde?

Assumir o compromisso pelo próprio desenvolvimento, identificando suas capacidades e limitações, mediante a adoção de uma postura de abertura à aprendizagem contínua da equipe e de si mesmo.

- () Nem um pouco importante
- () Pouco importante

- Medianamente importante
- Muito importante
- Extremamente importante

11. Na sua visão, qual é a importância da **INSPIRAÇÃO E ENGAJAMENTO** para a atuação dos gestores do Ministério da Saúde?

Conduzir as pessoas ao encontro da missão, visão e objetivos organizacionais, construindo um ambiente inclusivo e que associa o alto desempenho da equipe ao bem estar no trabalho, atuando como líder agregador, inspirador e engajador.

- Nem um pouco importante
- Pouco importante
- Medianamente importante
- Muito importante
- Extremamente importante

12. Na sua visão, qual é a importância da **GESTÃO DE CRISE**?

Antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, construindo soluções criativas, estratégicas, tempestivas adequadas ao contexto, ainda que em situações de imprevisibilidade e escassez.

13. Na sua visão, quais são as **TRÊS** competências mais importantes para a atuação dos gestores do Ministério da Saúde?

- Nem um pouco importante
- Pouco importante
- Medianamente importante
- Muito importante
- Extremamente importante

14. O(A) Senhor(a) identifica outra(s) competência(s) como importantes para sua atuação? Em caso positivo, cite-as.