



Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro

RETORNAR PARA MATRIZ

Análise de *bechmarks* para a definição das competências de liderança

Para a definição do presente elenco de **Competências Essenciais de Liderança**, tomou-se por referência documentos produzidos por instituições nacionais e internacionais, notadamente a OCDE¹⁰ e documentos produzidos anteriormente pela ENAP¹¹. Foram também consultadas matrizes de competência produzidas por oito países¹² com considerável acúmulo da área de gestão por competências, a saber: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Estônia, Chile, Peru, Coreia do Sul e Singapura.

Cabe ressaltar que em 2017 a OCDE dedicou uma edição da série *Public Governance Reviews* sobre as competências definidoras do alto desempenho no setor público. Nessa publicação foram elencadas **15 competências** essenciais para um serviço público profissional, estratégico e inovador.

A OCDE reservou especial atenção para a dimensão da **inovação**, considerada indispensável para um setor público condizente com os desafios do século XXI. No mesmo ano, publicou *Core Skills for Public Sector Innovation*, que explora os seis atributos essenciais da inovação pública. A organização recomendou que os servidores públicos sejam preparados para atuar de acordo com pelo menos alguns, se não com todos, desses atributos:

10 Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments of OECD” (OCDE, 2016); Competências essenciais de Inovação do Setor Público” (OCDE, 2017); National Schools of Government Building Civil Service Capacity. (OCDE, 2017); Core skills for public sector innovation (OCDE, 2017); Revisão de competências de liderança na alta administração pública do Brasil – Conclusões Preliminares (OCDE, 2019); Recommendation on public service leadership and capability (OCDE, 2019); Leadership for a high performing civil service: Towards a senior civil service systems in OECD countries (OCDE, 2020).

11 Matriz de Competências Gerenciais da Enap (ENAP, 2010); Levantamento de Competências - Resumo de Estudo (ENAP, 2019).

12 EUA: “Proficiency Levels for Leadership Competencies” (US Office of Personnel Management - OPM, 2019); Canadá: “Key Leadership Competencies”, 2015; Reino Unido: “Civil Service Competency Framework”, 2017; Estônia: “Top executives in civil service”, 2017; Chile: “Altos Directivos públicos: modelo de Acompañamiento y Desarrollo”, 2016; Peru: “Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos”, 2017; Coreia: “Senior Civil Service”, Ministry of Personnel Management, 2018. Singapura: “Public Sector Competencies”, CivilService College, 2013.

- **Iteração:** capacidade de desenvolver políticas, serviços e produtos de forma incremental e experimental.
- **Alfabetização em dados:** capacidade de garantir decisões orientadas e apoiadas em dados e evidências.
- **Foco nos cidadãos:** capacidade de compreender e direcionar os serviços que realiza na condição de agente público para a solução das necessidades dos cidadãos.
- **Curiosidade:** capacidade de buscar e experimentar novas ideias e formas de trabalhar.
- **Contaçõ de histórias engajadoras (storytelling):** capacidade de estabelecer a comunicação em contextos de constante mudança, contar a história das transformações com referências ao passado, ao presente e às possibilidades de futuro e, ao mesmo tempo, estimular o apoio e o envolvimento das pessoas.
- **Insurgência:** capacidade de desafiar o status quo, alterar padrões e estabelecer parcerias incomuns.

É necessário reiterar que esses não são os únicos atributos essenciais apontados pela OCDE. Há ainda aqueles que se referem ao padrão profissional, com destaque para a **orientação por valores éticos**, e à perspectiva estratégica dos serviços públicos, como o **foco nos resultados**.

No caso do Brasil, a Organização destacou que o aperfeiçoamento da capacidade, produtividade e inovação no setor público é cada vez mais necessário para que se possa alcançar as expectativas do cidadão brasileiro e restabelecer a confiança no governo. Mas, para que esse aperfeiçoamento seja efetivo, é necessário focar nas competências necessárias para os altos administradores públicos brasileiros e analisar os mecanismos que reforçam essas competências e os incentivos existentes para que se possa inovar.

Assim, de forma complementar às competências a serem desenvolvidas por todos os servidores públicos, a OCDE destacou um grupo de **competências relevantes para os líderes** que fomentam a inovação no setor público brasileiro, a saber:

- **visão de negócios:** habilidade para alinhar processos e recursos com prioridades de inovação. Esses incluem construção de coalizões, consciência estratégica, gestão financeira, gestão de mudanças, projeto e gestão de pessoas e responsabilidade com transparência (*accountability*);
- **capacidades de inovação** (identificadas acima); e

- **mentalidade (mindset):** essas abordagens incluem coragem, empatia, aprendizado contínuo, foco em resultados, habilidades digitais, consciência interpessoal, inspiração e empoderamento.

Já o cotejamento dos documentos produzidos pelos oito países tomados por referência permitiu observar que a construção das matrizes de competência de liderança se orienta e tem como principal objetivo fomentar a inovação e a transformação governamental.

Via de regra, as matrizes partem de uma definição clara de paradigmas que orientam um modelo ideal de serviço público a ser perseguido, assim como um perfil ideal de liderança apta a efetivá-lo, razão pela qual os documentos se mostram bastante heterogêneos na forma de organização das competências, o que decorre da diversidade de princípios, valores e objetivos a partir dos quais são elaborados.

De um modo geral, os documentos trazem um conjunto de competências de viés notadamente comportamental (*softskills*), evidenciando que, no contexto atual, o domínio de competências técnicas (*hardskills*) são condição necessária, mas não suficiente para assegurar a qualidade do trabalho e entregas dos agentes públicos em posições de liderança.

A análise da literatura e dos benchmarks evidencia que há inúmeras definições e possibilidades de classificações das competências, a depender do contexto e do propósito. O mais importante, no entanto, é se ater ao que se pretende desenvolver ou mobilizar em função do que é realmente necessário nos processos de trabalho. Na administração pública, é relevante ainda que os conceitos estejam alinhados com a agenda de governo, particularmente em relação às diretrizes e prioridades da política estabelecida para o desenvolvimento de pessoas.

Nesse sentido, a Enap, ao elaborar a matriz ora apresentada, adotou como conceito de competências de liderança um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na alta administração pública, aqui entendidas como funções de assessoramento superior DAS/FCPE 4 e superiores, cargos de Natureza Especial e equivalentes na Administração Pública Federal.

A importância da explicitação de uma matriz de competências de liderança consiste em permitir evidenciar capacidades e estabelecer padrões de desempenho para os diversos perfis e níveis de atuação dos agentes públicos, alinhados com os objetivos da organização e convergentes com a geração de valor para o usuário.

Para além de orientar a formação de Altos Executivos no âmbito da Enap como parte de sua estratégia de capacitação da alta administração, presente matriz de competências constitui um referencial para subsidiar a administração em processos de gestão por competências, relacionados ao **mapeamento do capital humano** dos órgãos, os **procedimentos de seleção** de altos executivos, os **planos de formação e desenvolvimento de pessoas e a aferição do desempenho** nas funções executivas.

A **Matriz de Competências** proposta se estrutura em torno do paradigma da construção de **Valor Público**, entendido como a capacidade de o Estado oferecer respostas efetivas às necessidades e legítimas demandas e expectativas dos usuários e da sociedade.

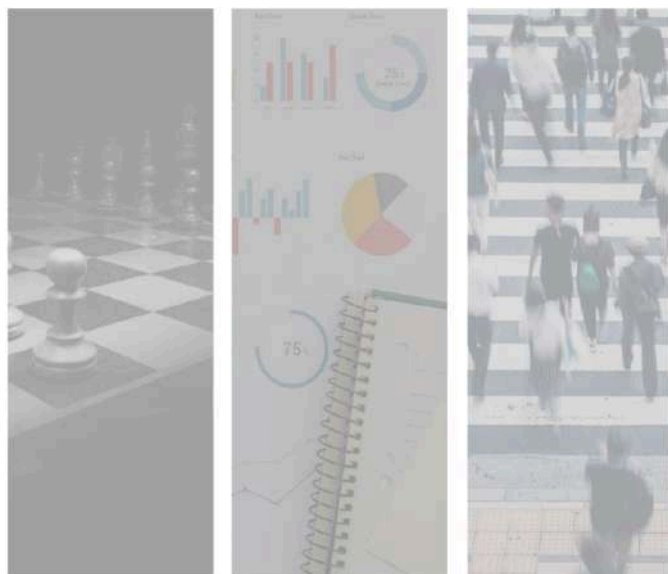
Engajado na criação do valor público, o **Ideal de Serviço Público** que orienta a proposta encarna princípios e atributos de **legitimidade, confiabilidade, alto desempenho, boa governança, agilidade, visão de futuro, Inovação e transformação, e foco no usuário.**

Coerente com esse ideal de serviço público, a proposta vislumbra um perfil ideal de líder, que seja um construtor de valor, que além de **conhecedor do negócio público**, seja reconhecido como **íntegro, realizador, inspirador, mobilizador, visionário, impulsionador da inovação e da mudança.**

O elenco de nove competências apresentado a seguir decorre de um recorte metodológico orientado para a formulação de um núcleo sucinto de competências essenciais de liderança a serem posteriormente detalhadas em conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse elenco de competências organiza a partir de três agrupadores, a saber: Estratégia, Resultado e Pessoas.

Como o próprio nome sugere, em torno do primeiro agrupador estruturam-se as competências relacionadas à visão e atuação estratégicas; o segundo agrupa as competências relacionadas ao desempenho e à orientação para resultados; e o terceiro reúne competências de caráter pessoal, relacional e organizacional, relacionadas ao estabelecimento de interações e sinergias no âmbito da organização e da sociedade.

A seguir, apresenta-se o glossário com a definição de cada uma das competências elencadas.





A seguir, apresentamos **o conceito e exemplos de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a cada uma das 9 competências.** No entanto, não se pretende ser exaustivo em relação às possibilidades de desenvolvimento de cada uma das competências.



Visão de futuro



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.

| Conhecimentos

- Compreende de maneira integrada as tendências sociais, políticas, tecnológicas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, que possam impactar os processos decisórios de planejamento estratégico e gestão de políticas públicas.
- Reconhece os diversos fatores técnicos e políticos, internos e externos, que devem ser considerados no processo de planejamento de atividades organizacionais.
- Conhece técnicas e metodologias de planejamento e análise de cenários, especialmente no setor público.
- Compreende a posição e as necessidades da organização frente a contextos diversos.


| Habilidades

- Propõe estratégias considerando o contexto político, econômico e social.
- Considera as relações com atores-chave e os efeitos sobre eles no atendimento de suas necessidades, as possíveis alternativas, as circunstâncias e os riscos de seu ambiente.
- Desenvolve estratégias e programas que apoiam e colocam em prática o papel e o

propósito da organização, considerando a especificidade dos fatores técnicos e políticos.

- Examina ambientes externos e internos para identificar e avaliar tendências emergentes, antecipando e propondo ações diante de oportunidades e ameaças que podem influenciar o futuro da organização.
- Mapeia as capacidades organizacionais que devem ser desenvolvidas frente a cenários e tendências futuras nos âmbitos nacional e internacional, visando o alcance de resultados governamentais.
- Mobiliza uma variedade de fontes, canais de informação e estudos, de diferentes perspectivas, para apoiar o desenvolvimento de planos estratégicos.
- Considera o impacto de uma mudança ao construir e revisar metas e iniciativas organizacionais para alinhá-las às prioridades do governo e às necessidades dos cidadãos.
- Implementa políticas públicas legitimadas pela qualidade e amplitude das informações acerca do contexto político, econômico e social e pelo alinhamento às diretrizes estratégicas nacionais.
- Incorpora análises de cenários no processo de planejamento, ampliando a compreensão sobre elementos e mudanças que impactam a organização.
- Aplica técnicas e metodologias de planejamento e de revisão de estratégias, programas e projetos no âmbito organizacional.

Visão de futuro



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.

| Habilidades

- Promove o reconhecimento institucional sobre o impacto e a relevância da organização no ambiente externo.
- Participa ativamente de atividades relacionadas ao planejamento e monitoramento de planos, programas e projetos estratégicos na organização.

| Atitudes

- Compartilha uma visão clara de futuro com toda a organização.
- Valoriza a contribuição de outros para o planejamento e a análise de cenários.
- Mantém uma postura de abertura a pontos de vista alternativos.
- Demonstra proatividade na prospecção de estratégias e cenários futuros.

Inovação e mudança

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, 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.

| Conhecimentos

- Conhece técnicas e metodologias de promoção da inovação no setor público, como práticas de triagem, experimentação, ideação e prototipagem de inovações na organização.
- Discute políticas, métodos e abordagens para incentivo à criatividade e gestão da inovação no contexto organizacional.
- Distingue oportunidades de uso de tecnologias digitais e ferramentas de análise de dados para a melhoria de processos internos e prestação de serviços públicos focados nas necessidades dos cidadãos.
- Mantém-se atualizado com relação aos desenvolvimentos tecnológicos que podem atender às necessidades específicas de programas organizacionais ou governamentais.
- Identifica conceitos para novos programas, produtos ou serviços para o contexto do serviço público.
- Identifica relações entre programas, projetos ou processos organizacionais dentro e fora da organização em busca de novas alternativas e formas de trabalho.

| Habilidades

- Cria uma cultura de inovação, flexibilidade e iniciativa, questionando abordagens convencionais para que a organização possa responder de forma ágil às mudanças de seu ambiente.
- Estabelece alianças estratégicas com atores-chave e envolve gestores e equipes visando à condução de processos de mudança organizacional, mantendo uma política eficaz de comunicação e diálogo com atualizações frequentes.
- Identifica os benefícios e riscos de mudanças e inovações no ambiente organizacional, considerando a preparação da organização para desafios futuros e monitorando seus impactos.
- Realiza diagnóstico institucional para desenvolvimento e coordenação de uma agenda de mudanças para aperfeiçoamento de processos organizacionais.
- Mapeia oportunidades de mudança para o aperfeiçoamento de processos e resultados finalísticos e organizacionais.
- Promove interfaces entre unidades organizacionais potencializando o desenvolvimento de soluções criativas e implementação de mudanças.
- Realiza processos sistemáticos para identificação de melhores práticas nacionais e internacionais, com foco na otimização de processos internos e geração de impacto para o usuário final.

Inovação e mudança

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, 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.

| Habilidades

- Conduz processos de mudança organizacional para implementação e institucionalização de novas ideias, melhorias e soluções que promovam os objetivos de governo e gerem valor à sociedade.
- Cria novos produtos, serviços, ações e políticas públicas com base em necessidades e requisitos apresentados por usuários.
- Conduz a transformação digital, integrando tecnologias digitais aos processos de tomada de decisão, gestão, organização e prestação de serviços públicos, visando o aperfeiçoamento dos resultados organizacionais e relacionamento com usuários
- Implementa ações de simplificação e automação de rotinas e processos de trabalho, considerando as necessidades dos seus usuários e as adaptações tecnológicas e normativas necessárias.
- Patrocina líderes e redes de servidores que assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento e implementação de mudanças e inovações no serviço público.

| Atitudes

- Lidera mudanças de forma proativa, positiva e inspiradora, mantendo um senso de urgência para gerar adesão e sustentar a implementação.
- Tem sensibilidade ao lidar com dinâmicas organizacionais que afetam a aceitação de mudanças.
- Demonstra abertura para novas abordagens, com criatividade, esforçando-se para trabalhar fora da zona de conforto em busca de melhores formas de trabalho e de ideias novas e originais.
- Aceita os feedbacks de servidores, atores-chave e usuários de serviços públicos na criação de novas iniciativas e serviços na organização.
- Assume riscos calculados ao criar ou incentivar novas ideias e processos.
- Considera os pontos de vista e contribuições de outras pessoas, encorajando tensões criativas e o respeito às diferenças de opinião.
- Demonstra abertura à apresentação de ideias novas e não convencionais, criando um ambiente amigável e seguro.
- Mantém-se flexível, versátil e aberto a mudanças e novas informações.
- Pauta-se por uma mentalidade digital, integrando tecnologias digitais na gestão, apoiando-se em dados para a tomada de decisão e incentivando a experimentação.

Comunicação estratégica

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.

| Conhecimentos

- Identifica estratégias de comunicação corporativa que apoiam os objetivos organizacionais e fortalecem a imagem e a reputação da organização e do Governo.
- Compreende o papel, a função e os posicionamentos da organização no âmbito do serviço público.
- Identifica saberes e técnicas destinados a dar voz aos interlocutores para apreender de forma empática seus interesses e necessidades.
- Identifica as melhores formas de apresentação de mensagens, dados e informações, adaptadas ao contexto e ao público-alvo.
- Identifica estratégias de adequação da narrativa ao público e à situação para comunicar as informações mais relevantes para a organização.

| Habilidades

- Representa adequadamente a organização em fóruns públicos, sabendo utilizar as diferentes mídias.
- Comunica a visão e a estratégia dentro e fora da organização, inclusive acerca do impacto

de mudanças ou de problemas no ambiente organizacional.

- Comunica desafios, conquistas e avanços organizacionais junto às equipes e demais atores-chave, envolvendo-os e mantendo-os informados acerca de informações situacionais da instituição, resultados de políticas e programas de governo, buscando seu feedback.
- Fomenta um ambiente que valoriza uma comunicação transparente, profissional e assertiva, especialmente acerca de assuntos sensíveis e de alto risco.
- Utiliza histórias e analogias para ilustrar argumentos e dar vida às mensagens, de forma a envolver e obter o engajamento dos interlocutores.
- Influencia atores-chave internos e externos, garantindo resultados mutuamente benéficos e sendo capaz de construir consensos.
- Gera confiança entre as várias partes envolvidas em um debate ou processo de negociação.
- Pratica a escuta ativa, engajando-se com interlocutores e expressando as próprias ideias nos momentos apropriados, garantindo a efetividade e produtividade das interações internas e externas

Comunicação estratégica

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.

| Habilidades

- Antecipa reações do público-alvo a uma mensagem, ajustando a abordagem para lidar com preocupações, resistências e objeções, visando obter o melhor resultado possível.
- Desenvolve planos e mapas mentais para orientar a interação com diferentes públicos. Conduz reuniões e apresentações, comunicando informações relevantes de maneira concisa e eficaz.
- Utiliza uma linguagem simples e acessível, tanto oralmente como por escrito, sendo capaz de adaptar as informações para compreensão por qualquer tipo de público.
- Apresenta justificativas convincentes e argumentos fortes de forma impessoal e não-agressiva.

| Atitudes

- Promove ativamente a reputação da organização, tanto interna quanto externamente.
- Mantém uma postura de abertura e responsividade à comunicação para compreensão das necessidades de atores internos e externos à organização.
- Incentiva o debate, sendo capaz de defender as próprias ideias e apoiar as ideias de outros quando apropriado.

- Posiciona-se em debates e discussões de maneira positiva, lidando com resistências e ambiguidades, e buscando apoio para ideias e iniciativas da organização.
- Promove uma comunicação honesta, íntegra, imparcial e objetiva.
- Assume uma postura de confiança, assertividade, autocontrole e responsabilidade em situações difíceis de debate e negociação, lidando com discrição e prudência em situações controversas ou sensíveis.
- Respeita e considera a diversidade de características do público-alvo ao proferir uma mensagem, transmitindo-a de maneira adequada.
- Valoriza as diferenças de opinião, abordando discordâncias de forma objetiva e construtiva.

Geração de valor para o usuário

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.

| Conhecimentos

- Reconhece a centralidade da participação social na formulação e implantação de políticas e de desenvolvimento de produtos e serviços para os cidadãos.
- Compreende a função do serviço público, e o conceito de valor público.
- Demonstra conhecimento acerca dos seus usuários, dos serviços prestados e das comunidades e mercados que são afetados pelas atividades de sua organização e pelo setor público em geral.
- Reconhece a diversidade dos usuários finais e considera suas necessidades específicas no desenvolvimento de políticas e serviços públicos.
- Identifica abordagens para a prestação de serviços que melhor atendam às necessidades específicas dos usuários e aos interesses organizacionais.

| Habilidades

- Considera os interesses dos usuários nos mais altos níveis da organização, considerando suas necessidades na formulação de objetivos e metas da organização.
- Desenvolve políticas governamentais e organizacionais que geram valor público, buscando a construção de alianças, coalizões e canais de comunicação com interlocutores e público-alvo.

- Orienta os integrantes das cadeias de valor de serviços públicos acerca dos requisitos de atendimento e resultados que devem ser entregues ao usuário final e dos impactos decorrentes da prestação inadequada de seus serviços.
- Propõe políticas de inovação e desenvolvimento da força de trabalho voltadas à melhoria do atendimento e orientação ao usuário na organização.
- Gerencia canais acessíveis de atendimento presencial e virtual aos usuários, garantindo a qualidade e tempestividade do retorno.
- Avalia percepções, opiniões e níveis de satisfação de usuários para monitorar a evolução de suas necessidades e desenvolver melhorias e aperfeiçoamentos em processos e resultados dos serviços públicos.
- Institui instâncias colegiadas e processos de consulta e audiência pública junto aos principais usuários visando ao desenvolvimento, aperfeiçoamento e legitimação de decisões e iniciativas organizacionais em políticas públicas.
- Promove interesses de Estado em equilíbrio com as necessidades dos usuários finais.

Geração de valor para o usuário

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.

| Atitudes

- Valoriza a escuta de todos os atores envolvidos para garantir que as decisões tomadas sejam alinhadas às diversas necessidades dos usuários.
- Orienta-se por critérios de justiça em questões difíceis na defesa do que é considerado o melhor interesse dos usuários, considerando suas necessidades e especificidades.

Gestão para resultados

Domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.

| Conhecimentos

- Conhece conteúdos e métodos associados à gestão e sua especificidade no setor público, e à constante melhoria dos processos de trabalho.
- Domina os conhecimentos inerentes ao funcionamento dos arranjos federativos da gestão de políticas públicas.
- Compreende os princípios, procedimentos, requisitos, regulamentos e políticas que se relacionam à sua área de atuação.
- Conhece procedimentos, instrumentos e rotinas inerentes à gestão orçamentária e financeira no serviço público.
- Possui expertise em assuntos técnicos que compõem a agenda da organização.
- Possui conhecimento técnico sobre planejamento, implementação, monitoramento e avaliação de ações, projetos e programas da organização.

| Habilidades

- Gerencia processos organizacionais, utilizando práticas de simplificação e melhoria que conduzem a processos mais efetivos, direcionados a entregar valor aos públicos-alvo da organização.

- Coordena projetos em todas as etapas, com planejamento, execução, controle de prazos e atividades, negociação de interesses, para assegurar o cumprimento das metas.
- Toma decisões bem fundamentadas, eficazes e tempestivas, mesmo diante de dados limitados ou contextos desfavoráveis, buscando equilibrar intuição e razão para formar um julgamento apropriado.
- Fornece recomendações às instâncias superiores, tomando por base tanto conhecimentos e experiências internos, quanto a expertise de profissionais e organizações externas.
- Orienta-se por evidências e indicadores no processo de tomada de decisão para alcance dos objetivos organizacionais, avaliando os possíveis riscos.
- Implementa ações e estratégias para a gestão eficiente de recursos orçamentários, financeiros, humanos, tecnológicos e patrimoniais.
- Define estrategicamente a alocação de recursos que melhor contribui para os objetivos organizacionais.
- Aplica métodos e técnicas para o monitoramento e avaliação de ações, programas e projetos sob sua coordenação, garantindo o alinhamento com os objetivos estratégicos, diretrizes de governo e alcance das metas da organização.

Gestão para resultados

Domínio dos conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisões e gerenciar de forma competente e estratégica os atos da organização. Capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existente.

| Habilidades

- Promove o aprimoramento do desempenho institucional, considerando a complexidade dos serviços ofertados em colaboração com os demais entes federados.
- Estabelece uma abordagem integrada para a gestão de processos, políticas, estruturas, sistemas e recursos de forma a otimizar a eficiência e o desempenho na organização.
- Equilibra os fatores de qualidade, custo e prazo na entrega de resultados.
- Adota soluções de elevado valor agregado no cumprimento de metas e alcance dos objetivos estratégicos da organização.

| Atitudes

- Orienta-se por um alto padrão de qualidade e profissionalismo para o trabalho na organização.
- Encoraja a tomada de risco responsável, na expectativa de que sejam produzidos resultados de alta qualidade.
- Adota uma postura analítica e ponderada baseando as decisões nas melhores informações e evidências disponíveis.
- Demonstra transparência e responsabilidade nas decisões e incentiva uma cultura de diálogo e de prestação de contas.

- Possui capacidade de organização, planejamento e preparo para os desafios do cargo, responsabilizando-se pela entrega dos resultados acordados.

Gestão de crises

Capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto. Capacidade de ação em face de situações de imprevisibilidade e escassez, e de reação sob pressão.

| Conhecimentos

- Compreende a extensão dos impactos que as mudanças no cenário podem causar nas estruturas governamentais, na organização, na correlação de forças entre os atores, e nas estratégias políticas formuladas.
- Considera fatores culturais, sociais, econômicos, históricos, regionais e políticos relevantes na concepção de abordagens para a solução de problemas.
- Identifica obstáculos, erros e problemas na consecução de estratégias e atividades organizacionais, de forma a antecipar e mitigar os riscos decorrentes.
- Reconhece as principais normas, regulamentos e métodos relativos ao levantamento, mapeamento, análise e gestão de riscos no serviço público.
- Reconhece diferentes níveis de abordagem e condutas apropriadas para situações de crise.
- Dispõe de saberes e domínio sobre ferramentas e estratégias passíveis de serem tempestivamente mobilizadas em situações de crise.

| Habilidades

- Revisa em tempo hábil as prioridades organizacionais em resposta a mudanças contextuais relevantes, reformulando estratégias e objetivos para adequá-los inclusive quanto aos recursos disponíveis em situações de escassez e de cortes orçamentários inesperados.
- Antecipa os impactos de curto, médio e longo prazo que eventos econômicos, políticos, ambientais, sociais e tecnológicos, tanto em nível nacional como internacional, podem causar na organização.
- Analisa as relações e conexões entre múltiplos fatores do ambiente organizacional, com apoio de dados, avaliando as principais implicações e riscos para a organização.
- Mantém o monitoramento e a gestão de riscos internos e externos com o objetivo de evitar problemas com a prestação de serviços públicos.
- Aplica medidas preventivas para evitar ou minimizar as situações de risco e de crise de maneira eficaz e tempestiva.
- Documenta as lições aprendidas para evitar a repetição de erros e promover o compartilhamento das experiências e aprendizados.
- Identifica lacunas críticas de informação na tomada de decisão e busca a sua resolução.

Gestão de crises

Capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco, de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas adequadas ao contexto. Capacidade de ação em face de situações de imprevisibilidade e escassez, e de reação sob pressão.

| Habilidades

- Toma decisões corporativas difíceis em situações de informação limitada, visando atender à missão institucional da organização e ao melhor resultado para a sociedade.
- Soluciona problemas complexos com a aplicação de metodologias apropriadas, tais como planos de contingência e mitigação.
- Implementa estratégias e estruturas de realização e distribuição do trabalho visando adaptar a organização a situações inesperadas.
- Coordena equipes, forças-tarefa e grupos de trabalho, selecionando os indivíduos mais apropriados, para a abordagem e tomada de decisão acerca de problemas relevantes e situações de risco e de crise para a organização.
- Utiliza variadas fontes relevantes, visando a identificação, solução e monitoramento de questões ou problemas de alto impacto para a organização.
- Desenvolve estratégias efetivas de comunicação com as partes interessadas em situações de prevenção e enfrentamento de crises.

| Atitudes

- Engaja-se na exploração de possibilidades para enfrentamento dos desafios existentes, tendo em vista o melhor para o interesse público.
- Persiste na busca de soluções inovadoras para problemas complexos que envolvem obstáculos significativos.
- Reage a contratempos concebendo novas alternativas aos cursos de ação previstos.
- Pondera alternativas e utiliza o bom senso no desenvolvimento de soluções realistas para a organização.
- Toma decisões necessárias, ainda que impopulares, defendendo-as de maneira assertiva junto aos atores envolvidos.
- Lida com situações de pressão, oposição e divergências, no trabalho em equipe e no contexto das relações externas, contornando e recuperando-se rapidamente de adversidades, visando entregar os resultados acordados.
- Absorve a pressão inerente às situações de crise, mantendo o engajamento e a moral das equipes, e a eficácia e a qualidade dos trabalhos.
- Enfrenta problemas e questões sensíveis ou controversas de forma direta e construtiva, assumindo a responsabilidade pelo seu gerenciamento.
- Toma a iniciativa em ações urgentes quando há riscos e crises a serem enfrentados.
- Responsabiliza-se por erros e impactos negativos no âmbito da sua governabilidade.

Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal

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.

| Conhecimentos

- Identifica seu propósito e o que lhe impulsiona e motiva na carreira pública.
- Compreende quais são as competências fundamentais para o exercício da liderança.
- Reconhece as características e qualidades dos diferentes estilos de liderança.
- Identifica dimensões da inteligência emocional e comportamental para a autoliderança, assim como para interações interpessoais e em grupos.
- Demonstra conhecimento acerca de técnicas de gestão do tempo e produtividade.

| Habilidades

- Adapta-se a diferentes ambientes, atividades ou situações de trabalho.
- Promove valores éticos do serviço público, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade.
- Emprega estratégias relacionais para a criação de um ambiente de confiança e busca por resultados expressivos.
- Monitora as próprias reações emocionais, demonstrando abertura para feedbacks e mantendo o foco em situações de pressão no ambiente de trabalho.

- Gere tensões e conflitos no ambiente de trabalho buscando o diálogo, aconselhamento e orientação.
- Age como um mentor, compartilhando experiências e lições aprendidas com outros membros da equipe e com outros indivíduos em cargos de liderança.
- Avalia o próprio comportamento e desempenho profissional, identificando pontos fortes e necessidades de desenvolvimento.
- Aplica técnicas de autorregulação para solução de tensões e conflitos internos.
- Realiza uma gestão eficiente do seu tempo para obter índices de produtividade.
- Participa de redes profissionais para troca de percepções e experiências acerca da liderança no setor público.

| Atitudes

- Incorpora princípios e valores éticos que norteiam o exercício da função pública no propósito e no comprometimento pelo que faz.

Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal

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.

| Atitudes

- Demonstra ter autocontrole e inteligência emocional, por meio da consciência acerca das próprias reações e emoções, assim como das outras pessoas, exercitando a compreensão e a empatia.
- Tem bom relacionamento interpessoal.
- Demonstra organização e método no desenvolvimento de ações tanto rotineiras, quanto inovadoras.
- Lidera pelo exemplo, lidando de forma positiva com suas forças e fraquezas, e sendo capaz de automotivar e prosseguir mesmo diante de adversidades.
- Cultiva uma mentalidade inovadora e insurgente na gestão.
- Relaciona-se de forma aberta e honesta frente às dificuldades e desafios do próprio trabalho e da equipe.
- Admite vulnerabilidade para poder agir da melhor forma diante dos desafios e construir engajamento.
- Equilibra produtividade/desempenho e bem-estar, reconhecendo que seu comportamento impacta a segurança psicológica da equipe.
- Compromete-se com o seu desenvolvimento individual contínuo, buscando oportunidades de aprendizagem para ampliar as próprias habilidades e experiências.

Engajamento de pessoas e equipes

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.

| Conhecimentos

- Compreende as particularidades e as potencialidades da liderança no serviço público.
- Domina técnicas e métodos de gestão de pessoas e liderança.
- Identifica diferentes ferramentas e tecnologias para a gestão do desempenho e desenvolvimento de equipes de alta performance.
- Compreende aspectos fundamentais para promoção da qualidade de vida no trabalho e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
- Reconhece as características, requisitos, vantagens e desvantagens de diversos arranjos e regimes de trabalho e como se relacionam com os diversos perfis e competências da equipe e da liderança.
- Conhece técnicas de feedback e diálogo produtivo como ferramentas de melhoria e desenvolvimento de pessoas.
- Identifica estratégias adequadas para atrair, recrutar e motivar talentos com o objetivo de desenvolver equipes diversificadas e de alto desempenho

| Habilidades

- Analisa o ambiente, adequando seu estilo de liderança às características e necessidades das pessoas, equipes e situações de trabalho em função dos resultados almejados.
- Comunica com clareza a visão, missão e estratégia organizacional, assim como as expectativas acerca do cumprimento de funções, resultados e impactos almejados, direcionando e motivando as equipes para o seu alcance.
- Analisa necessidades de pessoal da organização e desenvolve estratégias para suprir lacunas visando à melhoria do desempenho organizacional.
- Promove a comunicação interna e a integração entre os níveis hierarquicamente superiores e inferiores tendo em vista a coesão institucional.
- Define um propósito comum e uma visão estratégica orientada ao alcance das metas organizacionais.
- Promove a cooperação e a coesão das equipes cultivando ideias e propósitos comuns.
- Delega tarefas de forma eficiente, alocando pessoas a atividades segundo suas competências, perfis e interesses.

Engajamento de pessoas e equipes

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.

| Habilidades

- Realiza revisões periódicas da alocação das tarefas, considerando aspectos individuais e organizacionais.
- Gerencia o desempenho e a produtividade da equipe de forma alinhada à estratégia organizacional, mantendo um nível adequado de delegação e autonomia.
- Promove o desenvolvimento contínuo de competências e a retenção de talentos tendo em vista a criação de capacidades orientadas para o alcance dos objetivos organizacionais.
- Orienta a equipe com relação aos aspectos técnicos, institucionais, políticos e sociais do trabalho.
- Cria cultura de feedback construtivo com o intuito de promover a excelência no trabalho e contribuir para o desenvolvimento das pessoas.
- Mentora a equipe acerca de questões atitudinais e de produtividade no trabalho, promovendo o desenvolvimento e a melhoria de desempenho pessoal.
- Oferece segurança técnica e emocional à equipe, assegurando condições apropriadas para os indivíduos cumprirem suas funções.

- Coordena equipes de alto desempenho capazes de desenvolver e implementar soluções, projetos e programas em situações complexas e desafiadoras.
- Proporciona um ambiente favorável a mudanças, incentivando o compartilhamento de conhecimentos entre as equipes e a utilização das melhores estratégias de transferência da aprendizagem.
- Compatibiliza oportunidades de desenvolvimento formais e informais para as equipes considerando os interesses dos indivíduos e as necessidades das unidades de trabalho.

| Atitudes

- Demonstra assertividade fornecendo segurança e estabilidade para realização do trabalho.
- Demonstra orgulho e entusiasmo pelo trabalho e pelo serviço público, motivando indivíduos e lideranças dentro e fora da organização.
- Reconhece o sucesso, envolvendo a todos na promoção de um espírito de equipe genuíno.

Engajamento de pessoas e equipes

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.

| Atitudes

- Mostra-se acessível e dedica tempo e atenção às pessoas, especialmente quando se encontram em impasses e situações difíceis.
- Valoriza uma cultura de trabalho em grupo incentivando a colaboração com outras pessoas para levar adiante objetivos organizacionais.
- Compartilha a própria experiência para inspirar e apoiar suas equipes.
- Demonstra consideração pelo perfil e necessidades individuais, propiciando oportunidade a todos para que se expressem e compartilhem ideias e sugestões.
- Age como modelo na promoção de uma cultura de empatia, diversidade e inclusão em que todos devem ser tratados com respeito, reconhecimento e justiça.
- Repudia de maneira clara e direta atitudes de discriminação, desrespeito e assédio em qualquer circunstância.
- Estabelece uma cultura de incentivo aos talentos e novas lideranças, criando condições para que todos maximizem seu potencial.

Coordenação e colaboração em rede

Capacidade de transitar com desenvoltura por 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. 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.

| Conhecimentos

- Identifica diferentes arranjos institucionais e relações organizacionais no setor público e na sociedade civil passíveis de atuar em rede para a implementação e efetividade de políticas públicas.
- Identifica tendências e desafios para a efetividade de redes de governança diante de fatores organizacionais e contextuais de ordem política, econômica e social.
- Compreende as relações federativas e o papel de cada ente federado e de cada poder para a consecução de objetivos públicos.
- Compreende a interface entre as esferas política e técnica e suas implicações para a área de atuação.
- Identifica os diversos atores no contexto em que opera, seus objetivos e potenciais oportunidades de parcerias e de benefício mútuo

| Habilidades

- Considera o impacto de suas manifestações junto a instituições públicas de todas as esferas governamentais, poderes, assim como em organismos e governos internacionais, organizações privadas e instituições da sociedade civil.

- Constrói coalizões internas e externas em diversos níveis a fim de obter apoio para o alcance dos objetivos organizacionais e a implementação de políticas públicas, articulando e negociando agendas e interesses comuns entre diferentes atores.
- Mobiliza parcerias visando potencializar o aporte financeiro e a melhoria na prestação de serviços.
- Constrói redes de suporte e cooperação com atores intra, inter e extraorganizacionais, sustentando-as com contatos regulares e promovendo a articulação em torno de objetivos comuns e o fortalecimento da imagem da organização.
- Desenvolve redes de interlocução e cooperação com atores-chave de instituições públicas, privadas e da sociedade civil em níveis nacional e internacional para favorecer o compartilhamento de recursos e informações, a tomada de decisões estratégicas e/ou a implementação de ações de interesse comum.
- Apresenta posições de forma clara e equilibrada durante processos de negociação, considerando oportunidades e riscos, vantagens e desvantagens potenciais acerca do objeto da disputa.

Coordenação e colaboração em rede

Capacidade de transitar com desenvoltura por 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. 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.

| Habilidades

- Avalia o nível de compromisso e interesse demonstrado pelas partes envolvidas em uma negociação e age buscando o melhor resultado.
- Alinha expectativas acerca dos serviços e dos resultados organizacionais junto aos atores internos e externos, desde os níveis operacionais até os níveis estratégicos.
- Mantém interlocução permanente com o alto escalão organizacional ou governamental e demais atores internos e externos para planejamento e execução de estratégias, programas e projetos institucionais que dependem de articulação e cooperação.
- Busca solucionar situações de conflitos no nível organizacional e governamental relacionados a objetivos concorrentes, recursos limitados e/ou perspectivas distintas, promovendo uma cultura colaborativa na implementação de ações e políticas públicas.
- Lidera situações de transição ou de reorganização de processos organizacionais, reunindo-se com diferentes atores para compreensão e consideração de suas percepções e expectativas.
- Atua em prol da cooperação e coordenação de programas e projetos entre múltiplas organizações, facilitando o compartilhamento de conhecimento e informações e adotando um enfoque estratégico para todo o governo.

| Atitudes

- Demonstra abertura para reunir-se com diferentes atores internos e externos para compreender suas perspectivas e delinear consensos sobre problemas e questões-chave da organização.
- Pratica postura assertiva gerando confiança e significado entre atores internos e externos.
- É proativo na criação e manutenção de relacionamentos produtivos com pessoas dentro e fora da organização.
- Posiciona-se como um parceiro das diferentes áreas da organização no alcance de seus objetivos, fortalecendo uma cultura de cooperação.
- Cultiva um senso de autoria e responsabilidade compartilhadas em processos de cooperação envolvendo diferentes atores.
- Mantém-se atualizado acerca da atuação de outras organizações públicas e privadas que sejam relevantes para a sua área de atuação.



6 Referências consultadas

Alles, Martha Alicia. *Gestión por competencias: el diccionario*. 2ed. Buenos Aires: Granica, 2005.

Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília. Senado Federal, 2016.

Core Skills for Public Sector Innovation - OCDE

Dias, Marta Ferreira et al. Transversal entrepreneurial cCompetencies for yYouth eEmployability – A gap analysis. Proceedings of 2100 Projects Association Join Conferences 5 (2016) X-X in www.2100projects.org.

Guia da gestão da cCapacitação por competências. Brasília. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012.

Hamel, Gary; Prahalad, C. K.. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June 1990 <https://unevoc.unesco.org>.

Innovation sSkills and lLeadership in Brazil’s pPublic sSector. 2019.

Maior, Roberia César Souto. As pessoas e suas competências no dDesenvolvimento das oOrganizações. In: Encontro Brasileiro de Administração, 18., 2004, Natal. Anais... 2004

Moura, Denise; Zotes, Luiz Perez. Competências transversais e desempenho empresarial: uma análise conceitual comparada. *Sistemas e Gestão*, v. 10 (2015) p. 254-269.

Organização Internacional do Trabalho. *Certificação de Competências Profissionais - Glossário de Termos Técnicos - 1ª ed.*- Brasília: OIT, 2002.

Skills for a high performing Civil Service (Highlights). *OECD Public Governance Reviews*. Published on September 11, 2017.

Transversal competencies essential for futures proofing the workforce, Simon Whittermore.

What are the skills and attitudes for successful public problem solving? - NESTA.

Certificação de Competências Profissionais - Glossário de Termos Técnicos - 1a ed. OIT, 2002. Competências essenciais para a Inovação no Setor Público. OCDE, 2017.

Revisão de competências de liderança na alta administração pública do Brasil – Conclusões Preliminares da OCDE. OCDE, 2019. Guia da gestão da capacitação por competências. Brasília. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012.

Hamel, Gary; Prahalad, C. K.. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 1990

Leadership for a high performing civil service: Towards a senior civil service systems in OECD countries. OCDE, 2020.

Levantamento de competências - Resumo de estudo. ENAP, 2019.

Maior, Roberia César Souto. As Pessoas e suas Competências no Desenvolvimento das Organizações in Anais do XVIII Encontro Brasileiro de Administração. 2004. Matriz de Competências Gerenciais da Enap. ENAP, 2010.

National Schools of Government Building Civil Service Capacity. OCDE, 2017.

Recommendation on public service leadership and capability. OCDE, 2019.

Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments of OECD. OCDE, 2016.