

Matrizes de Desenvolvimento Competências para o Setor Público Brasileiro



Brasília – DF 2021

Presidente

Diogo Costa

Diretora-Executiva

Rebeca Loureiro de Brito

Diretora de Altos Estudos

Diana Coutinho

Diretor de Educação Executiva

Rodrigo Torres

Diretor de Desenvolvimento Profissional

Paulo Marques

Diretora de Inovação

Bruna Santos

Diretora de Gestão Interna

Alana Regina Biagi Silva Lisboa

Competências Transversais**Autores**

José Mendes de Oliveira

Paulo Marques

Renata Carvalho

Revisão para linguagem simples

Vanessa Maeji

Renata Carvalho

Capa, projeto gráfico e editoração eletrônica

Amanda Soares Moreira

Competências Liderança**Autores**

Cinara Dias Custódio

Diogo Ribeiro da Fonseca

Mariana Carvalho Siqueira

Rodrigo Lima

Revisão para linguagem simples

Claudia Couto

Cinara Dias Custódio

Mariana Carvalho Siqueira

Renata Carvalho

Capa, projeto gráfico

Amanda Soares Moreira

Editoração eletrônica

Fernanda Alves Barretos

Letícia Lopes

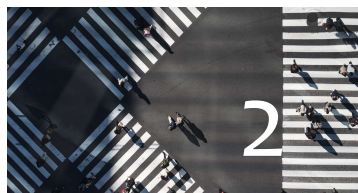
Lucas Pinheiro Candido de Oliveira

Sumário



Introdução

5



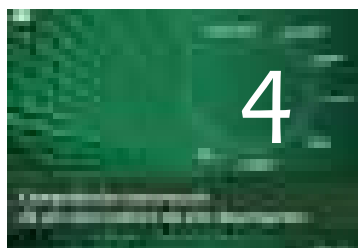
O conceito de competência

8



Classificação de competências

10



Matriz de Competências Transversais

13

Sumário



Matriz de Competências de lideranças

26



Referências consultadas

51



1 Introdução

A relevância da qualificação dos servidores públicos, pela formação e capacitação continuada, é reconhecida dentro e fora do setor público. A consciência dessa relevância nas últimas décadas se torna mais evidente a partir dos anos 1980, principalmente no Brasil, com um maior protagonismo político dos cidadãos e maior demanda por serviços públicos efetivos e de elevado padrão de qualidade.

No caso brasileiro, a importância é tão expressiva que a Constituição Federal de 1988 incorpora a obrigatoriedade de União, estados e Distrito Federal manterem **escolas de governo** (art. 39). Essas escolas devem atuar na formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos e a participação em seus cursos é um dos requisitos para a promoção na carreira¹.

Os profissionais que atuam no setor público nos mais diversos países encontram o desafio de lidar com sociedades mais pluralistas e com problemas mais complexos.

Como destaca a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em seus estudos sobre o setor público, esse desafio se soma ao impacto da tecnologia. Isso porque ela impõe de forma crescente a necessidade do domínio de sistemas e ferramentas de governança cada vez mais digitais e abertos em rede².

¹ BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 2016.

² Skills for a High Performing Civil Service (Highlights). OECD Public Governance Reviews. Published on September 11, 2017.

As respostas para esses desafios envolvem considerar duas questões:

● **Quais são as capacidades necessárias** para um serviço público adequado às finalidades de hoje e do futuro?

● **Como desenvolvê-las?**

Além dos aportes fornecidos pelos estudos e proposições de organismos nacionais e internacionais, incluindo a OCDE, o governo brasileiro estabeleceu como ponto de partida o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, e a Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019. O primeiro documento dispõe sobre a **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (PNDP)** e o segundo, sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação dessa política.

Esses atos jurídicos estabelecem as regras e procedimentos para a implementação da PDNP e destacam como principal instrumento de sua execução o **Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)**.

Elaborado por cada órgão ou entidade da administração, o PDP deve observar o alinhamento entre as ações de desenvolvimento e sua estratégia institucional. Assim, o processo de qualificação e capacitação dos servidores torna-se elemento importante em seu planejamento organizacional.

São **dois os aspectos** fundamentais para o desenvolvimento de um PDP:

- Sua elaboração deverá ser precedida, preferencialmente, por **diagnóstico de competências**.
- Esse diagnóstico deve ser entendido como a **identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou da função**.

O decreto destaca o papel das escolas de governo e estabelece que cabe à Escola Nacional de Administração Pública (Enap) coordenar as iniciativas de desenvolvimento de pessoas dos órgãos e das entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração (Sipec). Cabe à Enap articular as demais escolas de governo do Poder Executivo federal em relação ao **desenvolvimento das competências transversais do setor público**. Para além do trabalho de elaboração do elenco de competências transversais, desejáveis e requeridas para todo qualquer agente público, coube à Enap também a elaboração da matriz de competências essenciais de liderança, que sistematiza o elenco de competências consideradas essenciais para altas lideranças do setor público.

Antes de mais nada, para uma execução correta da PNDP é necessário entender o que são exatamente as **competências transversais** e de **liderança** no âmbito do setor público federal. No meio acadêmico, não há um consenso em relação aos conceitos, instrumentos de diagnóstico e métodos de desenvolvimento das competências. Por essa razão, é legítimo refletir sobre esses conceitos tendo em vista a realidade a que se referenciam e as necessidades mais operacionais a que se destinam.

Neste documento, serão abordadas, de forma breve, algumas questões relativas às competências, que possam auxiliar a apresentar o conjunto de competências de caráter transversal e as essenciais de liderança para os órgãos e entidades do Sipec.



2 O conceito de competência

Os estudos sobre competências não constituem, como já mencionado, um corpo teórico-conceitual com o *status* científico. Não é incomum haver múltiplas interpretações do próprio conceito de competência. Por essa razão, muitos especialistas recomendam a **autodefinição** como etapa inicial da construção dos glossários de competências, especialmente em processos de diagnóstico ou de mapeamento.

Antes de abordar especificamente as duas matrizes de competências (**as transversais e as essenciais de liderança**), é necessário definir o que se entende por competência. Usa-se como base a definição da Organização Internacional do Trabalho (OIT):

*“Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de **conhecimentos, habilidades, atitudes** e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Traduz a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real, demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas do exercício ocupacional”¹.*

O que é possível destacar nessa definição que, até certo ponto, aproxima e unifica o conceito de competência? São as três dimensões conhecidas na literatura como **CHA**, ou seja, os **conhecimentos**, as **habilidades** e as **atitudes**, que podem ser conceituadas por alguns especialistas como comportamentos.

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

A definição dessas dimensões pode ser apresentada com pequenas variações na literatura especializada, mas essencialmente podem ser entendidas nos seguintes termos:

CHA

Conhecimentos

[dimensão do *saber*]

diz respeito ao conjunto de informações estruturadas e armazenadas por uma pessoa, que têm relevância e causam impacto no ambiente e em seu comportamento

Habilidades

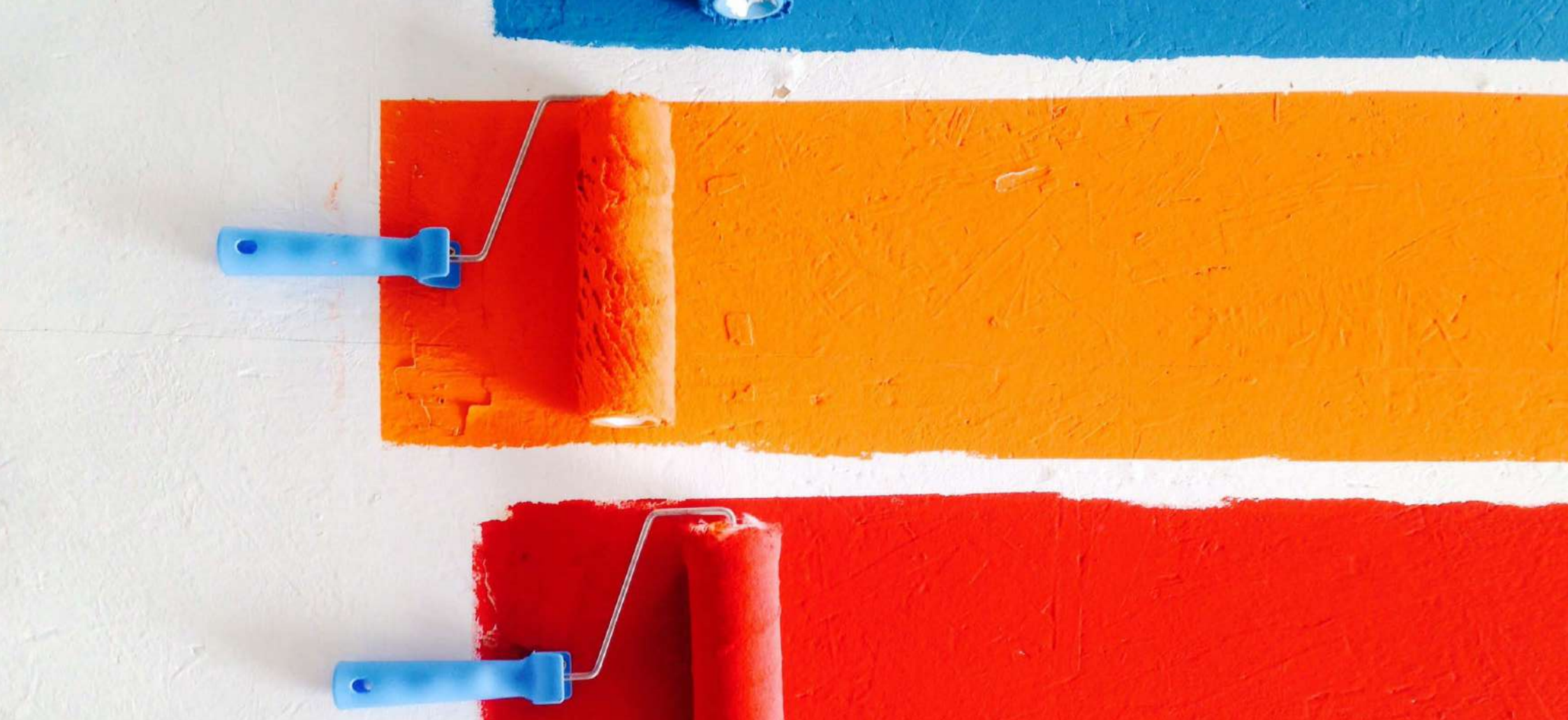
[dimensão do *saber-fazer*]

refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento. Saber como fazer algo ou apropriar-se dos meios adequados para alcançar propósitos específicos

Atitudes

[dimensão do *querer-fazer*]

refere-se à predisposição do indivíduo em relação à ação, objetos ou situações com que se confronta. Diz respeito ao julgamento da pertinência da ação, à ética do comportamento, aos valores, aos aspectos da convivência, da iniciativa e criatividade.



3 Classificação de competências



A classificação ou definição das derivações das competências não é algo simples e deve ser vista como um exercício meramente didático, tendo em vista a relação sinérgica que naturalmente ocorre entre conhecimentos, habilidades e atitudes. Deve ser igualmente considerada a variedade do que pode ser essencial ou acessório em uma especialidade, atuação profissional ou realização de empreendimentos.

Não é incomum ter diversas e diferentes classificações¹. A literatura sobre competências pode acentuar o foco nas organizações ou nos indivíduos dependendo da perspectiva do autor, e estabelecer categorias distintas de competências. Essas categorias não são necessariamente excludentes, porque em situações de trabalho convergem em função das estratégias organizacionais.

As classificações mais usuais, encontradas na literatura e em inventários de competências, são as seguintes:

- **competências essenciais:** aquelas que caracterizam a razão de ser de uma organização e ocupam um papel central em sua estratégia;
- **competências distintivas:** aquelas que conferem vantagens competitivas às organizações face às suas concorrentes e são reconhecidas por clientes e usuários como diferenciais. Elas são conhecidas também como *core competences*²;

¹ Há referências sobre esse assunto em oficinas sobre competências e propostas de desenvolvimento gerencial realizadas na área de educação continuada da Enap e, de forma mais significativa, registros na apostila do curso **Desenho de Cursos e Programas de Capacitação**, que reproduziremos neste texto na condição de conhecimento já apropriado internamente e, portanto, estabelecido como referência teórico-conceitual.

² Esse conceito é adotado por Gary Hamel e C.K. Prahalad para a definição das competências estratégicas, únicas e distintivas das organizações empresariais. Conferir: Gary Hamel e C.K. Prahalad. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May-June 1990.

- **competências profissionais:** aquelas vinculadas a uma determinada função, envolvendo competências técnicas e gerenciais. É observável em diferentes empresas, sendo mensurada principalmente por resultados, e deve ter correlação com as competências essenciais da organização³
- **competências individuais:** referem-se à combinação de saberes construídos pelo indivíduo em sua história de vida, à sua formação, seus conhecimentos, habilidades e valores, suas experiências, inclusive profissionais. Em suma, ao seu repertório; e
- **competências coletivas:** referem-se ao conjunto organizado das competências individuais, que convergem na formação de equipes geralmente multidisciplinares, entrosadas em torno de um mesmo objetivo. As competências coletivas, quando bem conduzidas, são muito úteis às organizações, porque podem potencializar o enfrentamento de desafios de forma criativa e produtiva⁴.

No que se refere às competências transversais, não é fácil estabelecer uma definição sem incorrer um certo grau de arbitrariedade, dada a complexidade do próprio conceito.

³ Essa definição está de acordo com a adotada pelo Management Charter Initiative (MCI). O MCI é uma entidade independente, criada em 1988 e mantida pelo governo britânico, cuja missão é promover o desenvolvimento de organizações e indivíduos baseado em competências.

⁴ Para os conceitos de competências individuais e coletivas, tomamos como referência as definições apresentadas em Roberia César Souto Maior. *As Pessoas e suas Competências no Desenvolvimento das Organizações* in Anais do XVIII Encontro Brasileiro de Administração. Natal, 2004. O texto está também disponível na Biblioteca on line do Sebrae (www.biblioteca.sebrae.com.br).

Por um lado, as competências transversais não se restringem às *soft skills*, ou seja, são mais abrangentes e podem contemplar conteúdos de natureza cognitiva ou psicomotora. Por outro lado, também têm elevada capacidade de transferência entre diferentes ocupações e podem ser usadas em uma ampla variedade de situações e configurações de trabalho.

Sendo assim, estabelecem relações estreitas com outras competências e as potencializam, além de se tornarem basilares em determinados contextos de trabalho. Um exemplo é a conduta ética no exercício da função pública.

Para reforçar o argumento da complexidade das competências transversais, observe-se suas **características mais marcantes**:

- geralmente são transferíveis entre domínios ou contextos distintos da vida e do trabalho;
- possuem grande capacidade para interagirem com aspectos sociais e interpessoais;
- normalmente são multifuncionais e interdisciplinares;
- manifestam-se ou evidenciam-se

necessariamente em espaços interativos onde podem ser comunicadas explicitamente;

- relacionam-se com atributos essenciais em contextos de mudanças significativas ou aceleradas;
- envolvem atributos atitudinais mais flexíveis na abordagem e mobilização, quando comparados a traços de caráter arraigados, mas que exigem processo de aprendizado altamente interativo; e
- mantêm, em alguns de seus aspectos, relações simbióticas com graus mais elevados de autoconsciência e autoconhecimento.

No caso da administração pública, de uma maneira mais abrangente, a definição das competências, sejam elas as transversais ou as de liderança, depende da agenda governamental ou da política que é estabelecida especificamente para o desenvolvimento dos servidores públicos. Não há determinações universalistas ou respostas preestabelecidas que possam ser utilizadas de forma objetiva e padronizada. Essa definição exigirá a prospecção das necessidades no nível micro, por intermédio de procedimentos muitas vezes customizados, e a formulação de diretrizes no nível macro.



Competências transversais de um setor público de alto desempenho

DOWNLOAD

Análise de *benchmarks* para a definição da matriz de competências transversais

É possível encontrar em fóruns de discussão internacionais sugestões sobre o que deveria ser considerado transversal em serviços públicos. Em 2017, por exemplo, 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 21. 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:

- **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.
- **Contaço 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 destaca 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 transversais a serem desenvolvidas por todos os servidores públicos, destaca-se um grupo de **competências relevantes para os líderes** que fomentam a inovação no setor público brasileiro:

- **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.

No caso brasileiro, consideramos relevante incluir alguns atributos de caráter mais cognitivo, a exemplo dos conhecimentos referentes às **bases constitucionais do Estado**, à **estrutura e funcionamento da administração pública**, bem como aos **fundamentos do direito administrativo**.

É importante destacar que alguns atributos são de

natureza atitudinal, ou seja, são qualidades de difícil desenvolvimento por intermédio de ações de capacitação. Esses atributos são, geralmente, constituídos na trajetória dos sujeitos e resultam em aquisições tácitas. Por essa razão, devem ser percebidos e mobilizados por ações mais elaboradas, ou mais sofisticadas, nos **processos de recrutamento e seleção** e de **gestão das pessoas no cotidiano do trabalho** (envolve desafios gerenciais). Esse é um aspecto que deve ser considerado com muita atenção em se tratando de *soft skills*, sejam elas essenciais ou transversais.

Além disso, para quem lida com o conceito de competência na área do desenvolvimento de pessoas, a questão andragógica passa a ser preocupação permanente. A andragogia diz respeito ao desenvolvimento do sujeito adulto e, mais especificamente, ao seu processo de aprendizagem.

Com isso, buscam-se as respostas mais adequadas às exigências do processo de aprendizagem do adulto, principalmente em relação à definição das estratégias de ensino, bem como das alocações laborais. Considerar essa trajetória é fundamental para:

- a efetividade dos processos de recrutamento e seleção;
- o desenvolvimento de novas capacidades; e
- a identificação e mobilização de talentos para a ocupação dos postos de trabalho.

A OCDE estabelece suas recomendações a partir de pesquisas realizadas nos 36 países membros e em países parceiros. Embora as abordagens predominantes tenham como foco as economias mais desenvolvidas, as informações não se limitam a esse universo. Além de dados recolhidos do Chile e México – países emergentes ou em desenvolvimento que integram a organização –, os estudos consideram, geralmente, aspectos e tendências mundiais. E as pesquisas têm sido significativamente abrangentes no caso dos estudos sobre a administração pública os desafios para os serviços prestados pelos Estados nas próximas décadas.

Os dados e recomendações da OCDE são utilizados ou citados em estudos acadêmicos e, usualmente, são marcos para análises comparativas com dados levantados por outros organismos internacionais, como *European Commission* e Unesco. No ensaio *Transversal Competencies Essential for Futures Proofing the Workforce*, o autor Simon Whittermore realiza o cotejamento de estudos sobre competências transversais realizados pelo *World Economic Forum*, *European Commission*, Unesco e OCDE, com o propósito de identificar sobreposições, pontos em comuns e consensos implícitos. Embora essa análise não se restrinja ao setor público e abarque as tendências do mundo do trabalho na era digital ou no século 21, o resultado pode ser útil também para esse setor.

A análise documental de Whittermore resultou na identificação de um núcleo comum de 10 competências transversais: competências digitais, resolução de

problemas, iniciativa, aprender a aprender, consciência cultural, resiliência, inteligência social, criatividade, pensamento crítico e adaptabilidade.

Dentre essas, o autor selecionou sete, por considerá-las condicionantes das demais:

- resolução colaborativa de problemas,
- aprendendo a aprender,
- continuando a aprender,
- mentalidade digital e pensamento independente,
- resiliência,
- adaptabilidade,
- consciência e expressão cultural.

Além dessas, Whittermore acrescenta ao rol uma oitava competência, que considera crítica – a **empatia** – um atributo da inteligência emocional, da inteligência social e determinante da capacidade de aprender a aprender.

A análise da literatura e do *benchmark* evidencia que há inúmeras definições e possibilidades de classificações das competências, a depender do contexto e da necessidade. 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 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.

Tendo como base o conhecimento empírico da administração pública brasileira; os aportes teóricos-conceituais, metodológicos e práticos da OCDE e de outras entidades; além de uma rodada de consultas com algumas Escolas de Governo ao longo de 2020, a Enap está propondo:

- o conceito para “competências transversais” no contexto da PNDP; e
- o conjunto de sete competências que devem ser consideradas como transversais para o setor público brasileiro.

Competências Transversais [PNDP]

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos progressos de trabalho em diferentes contextos organizacionais.



Para a administração pública federal (APF), foram estabelecidas sete competências transversais. Essas competências definidas devem ser o norte para os processos de desenvolvimento de pessoas e mobilização de capacidades nos órgãos da administração pública federal (APF). Além disso, também são um referencial para averiguação de desempenho em processos avaliativos dos servidores.



A seguir, apresentamos **o conceito e exemplos de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a cada uma das 7 competências essenciais de liderança**. No entanto, não se pretende ser exaustivo em relação às possibilidades de desenvolvimento de cada uma das competências.

>>

Resolução de problemas com base em dados

Capacidade de idear soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade com a utilização de dados (numéricos e não numéricos) e evidências que aumentem a precisão e viabilidade das soluções.

| Conhecimentos

- Identifica métodos e técnicas para a análise e caracterização de problemas.
- Identifica métodos e técnicas para identificar e selecionar dados numéricos e não numéricos
 - Identifica bancos de dados numéricos e não numéricos
 - Identifica recursos tecnológicos e digitais para a prospecção e tratamento de dados

| Atitudes

- É adaptável.
- É indagativo.
- Tem espírito investigativo.
- Adota uma postura de aprendizagem contínua.
- É flexível para lidar com mudanças no padrão de desempenho individual e da equipe propiciadas pelas evidências encontradas.

| Habilidades

- Analisa e caracteriza problemas
- Seleciona dados para a solução de problemas e tomada de decisões.
- Manuseia bancos de dados
- Utiliza recursos tecnológicos e digitais para o manuseio de dados relevantes.
- Interpreta informações.
- Emprega dados numéricos e não numéricos para auxiliar na adequação e efetividade da solução e tomada de decisão.

Foco nos resultados para os cidadãos

Capacidade de superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento de metas e ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas para garantir o atendimento das necessidades dos usuários e dos cidadãos.

| Conhecimentos

- Identifica métodos e técnicas de avaliação de satisfação e prospecção das necessidades
- Identifica métodos e técnicas para a avaliação e aperfeiçoamento do padrão de qualidade e efetividade dos serviços prestados
- Examina dados e evidências para adequar os serviços prestados às reais necessidades
- Identifica métodos e técnicas de planejamento na definição e alinhamento das ações e dos recursos necessários para garantir o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.
- Identifica métodos orientados para melhoria contínua visando o ganho de eficiência e efetividade dos processos organizacionais.
- Identifica estratégias para coordenar os processos para que não sejam contraproducentes no alcance dos resultados esperados.

| Habilidades

- Adequa os processos de trabalho para o alcance produtivo das metas e objetivos da organização e das necessidades dos usuários dos serviços públicos.
- Planeja as ações e os recursos para garantir o cumprimento das metas e objetivos
- Monitora e avalia periodicamente, com o uso de indicadores, os programas e projetos para garantir a efetividade das metas e objetivos estabelecidos.
- Integra tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho
- Desenvolve soluções de valor agregado para os clientes.
- Acompanha os compromissos assumidos com os cidadãos.
- Integra necessidades e expectativas dos cidadãos no desenvolvimento e fornecimento de novos serviços ou produtos.
- Elimina problemas internos que estão afetando a experiência do cidadão.
- Compartilha de maneira proativa conhecimento através das unidades de negócios.
- Usa sistemas de “feedback” para atender requisitos e expectativas dos cidadãos.
- Propõe a melhoria contínua da qualidade dos serviços, produtos e processos.
- Adota práticas de escuta ativa com relação às necessidades dos cidadãos, tomando para si a responsabilidade de solucionar e esclarecer as questões apresentadas.

| Atitudes

- Tem iniciativa.
- Tem empatia.
- É tolerante.
- É resiliente.
- É compreensível.
- Tem audição ativa.
- É capaz de relativizar pontos de vista.
- É adaptável.
- Mantém o espírito investigativo.
- Adota uma postura de aprendizagem contínua.
- Reconhece as limitações como primeiro passo para superá-las.
- É proativo para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho.
- Foca na melhoria dos padrões de qualidade, eficiência e efetividade.
- Ousa sempre que necessário para superar entraves e melhorar as condições dos serviços e produtos oferecidos.
- Mostra abertura para identificar as expectativas dos usuários e dos cidadãos.

Mentalidade digital

Capacidade de integrar as tecnologias digitais com: os modelos de gestão; os processos de tomada de decisão e geração de produtos e serviços; e os meios de comunicação interna, externa e de relacionamento com usuários.

| Conhecimentos

- Explica os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, big data, e seus impactos na sociedade.
- Reconhece novos conceitos de aprendizagem a exemplo da construção coletiva do conhecimento viabilizada pelo uso de redes para o diálogo e desenvolvimento da argumentação.
- Familiariza-se com os conceitos relacionados à segurança da informação, como: uso ético de dados públicos, proteção aos dados e aos sistemas, etc...
- Identifica tendências e impactos da tecnologia sobre sua área de atuação profissional.
- Familiariza-se com o desenvolvimento de novas tecnologias, como robôs de última geração, chatbots, impressoras 3D.

| Habilidades

- Aplica recursos digitais para modernizar práticas e promover uma maior efetividade e qualidade dos serviços e produtos públicos.
- Usa tecnologias para aumentar a agilidade, segurança e integridade de dados e informações.
- Adequa os modelos de gestão às alternativas tecnológicas e informacionais para facilitar os processos decisórios, o monitoramento e a avaliação de processos de trabalho.
- Utiliza os recursos digitais disponíveis para garantir o uso econômico e transparente dos recursos públicos.

| Atitudes

- Tem iniciativa.
- É adaptável.
- É indagativo.
- É curioso e investigativo.
- Adota uma postura de aprendizagem contínua.
- Reconhece as limitações como primeiro passo para superá-las.
- É aberto para interagir com novas tecnologias.
- É proativo para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho.
- Mantém aberto à inovação.

Comunicação

Capacidade de escutar, indagar e expressar conceitos e ideias nos momentos apropriados e de forma efetiva, garantindo uma dinâmica produtiva das interações internas e externas.

| Conhecimentos

- Identifica técnicas, ferramentas e metodologias para garantir a assertividade da comunicação interna e de resultados.
- Reconhece o uso adequado do sistema de signos, símbolos linguísticos, gráficos, visuais e gestuais para garantir a efetividade da comunicação.

| Habilidades

- Expressa conceitos e ideias de forma efetiva.
- Contextualiza a expressão de ideias e conceitos.
- Expressa-se na forma oral e escrita com concisão e clareza.
- Reconhece quando o diálogo é oportuno e se faz necessário.
- Dá e recebe feedbacks positivo e negativo.
- Interpreta sinais não verbais, a exemplo de postura, expressão facial e contato visual, no ato interativo e de comunicação.
- Utiliza as tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho.
- Dialoga com os interlocutores, buscando compreender o posicionamento do outro.

| Atitudes

- Tem iniciativa.
- É resiliente.
- É adaptável.
- É compreensivo e aberto a ponto de vistas divergentes.
- Tem empatia e disposição para escutar o outro.
- É assertivo e respeitoso na interação e comunicação com o outro.
- É aberto ao recebimento de feedbacks positivos e negativos.

Trabalho em equipe

Capacidade de colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente para atingir metas compartilhadas e de compreender a repercussão de suas ações para o êxito ou alcance dos objetivos estabelecidos pelo grupo.

| Conhecimentos

- Reconhece as particularidades da dinâmica do trabalho em grupo quanto à definição de metas em comum e manutenção da sinergia.
- Apreende técnicas de comunicação ativa e assertiva.
- Apreende técnicas de gestão de equipes de alto desempenho.
- Apreende conceitos e ferramentas de gestão para lidar com o conflito e com processos de negociação.
- Apreende técnicas de gestão para lidar com o fator emocional nas relações interpessoais.
- Identifica estratégias de manutenção do clima organizacional inclusivo e produtivo.

| Atitudes

- Tem iniciativa.
- É resiliente.
- É cooperativo.
- É democrático.
- Sabe relativizar em contextos e perspectivas diversas.
- Respeita o ponto de vista do outro.
- Abre mão dos interesses privados em função do coletivo.

| Habilidades

- Comunica-se de forma ativa e assertiva.
- Dá e recebe feedbacks positivo e negativo.
- Gerencia conflitos.
- Conduzi processos de negociação.
- Compartilha metas, objetivos e sucessos.

Orientação por valores éticos

Capacidade de agir de acordo com princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública, tais como responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade na gestão da *res publica*.

| Conhecimentos

- Identifica os princípios constitucionais que regem os procedimentos na administração pública federal.
- Reconhece os princípios e valores que regem o exercício da função pública.
- Reconhece os princípios e determinações do Código Civil e do Código Penal brasileiro que têm incidência direta ou indireta na conduta dos servidores públicos.
- Identifica os princípios, valores, regras e normas do código de ética dos servidores públicos federais.

| Atitudes

- É íntegro e probo.
- Age de forma conscienciosa no exercício da função pública.
- Mantém a integridade em oposição às condutas desrespeitosas.
- Age com sensatez, moderação e respeitabilidade no exercício da função pública.
- Atua com responsabilidade, retidão, transparência e equidade na gestão da *res publica*.

| Habilidades

- Autoindaga-se sobre os princípios e valores que regem a própria conduta.
- Aplica nas práticas cotidianas os princípios morais, valores, regras e normas que são requeridos para o exercício da função pública.

Visão Sistêmica

Capacidade de identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional. Marcos esses que podem impactar os processos decisórios e a gestão de programas e projetos no âmbito do setor público.

| Conhecimentos

- Apreende métodos e técnicas para prospecção de cenários e tendências sociais, políticas e econômicas no contexto local e internacional.
- Identifica os principais marcos constitucionais da estrutura e funcionamento do Estado brasileiro.
- Identifica o conjunto de normas, regras e leis que regem os procedimentos no contexto organizacional.
- Apreende métodos e técnicas para a análise de conjuntura para compreender as potencialidades e limites no contexto do trabalho.
- Identifica as relações de poder e influência existentes dentro da organização e seus impactos nos processos e procedimentos no contexto do trabalho.
- Identifica a estrutura informal e formal da organização, a cadeia de comando e os procedimentos operacionais instituídos.

| Habilidades

- Prospecta cenários e tendências sociais, políticas e econômicas no contexto local e internacional.
- Avalia o impacto das tendências sociais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas em seu contexto de trabalho.
- Analisa conjunturas em função do desenho de estratégias e tomada de decisão.
- Mapea as relações de poder e influência existentes dentro da organização e impactos que exercem nos processos e procedimentos no contexto do trabalho.
- Aplica adequadamente as normas, regras e leis que norteiam os processos de trabalho.
- Analisa a cultura organizacional em função da compreensão dos valores e padrões de conduta estabelecidos no contexto do trabalho.

| Atitudes

- Evita julgamentos.
- Transforma o exótico em familiar e o familiar em exótico em função da compreensão objetiva dos contextos.
- Relativiza o próprio conhecimento e a base de experiências para agregar a compreensão de novas tendências.



Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro

DOWNLOAD

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.

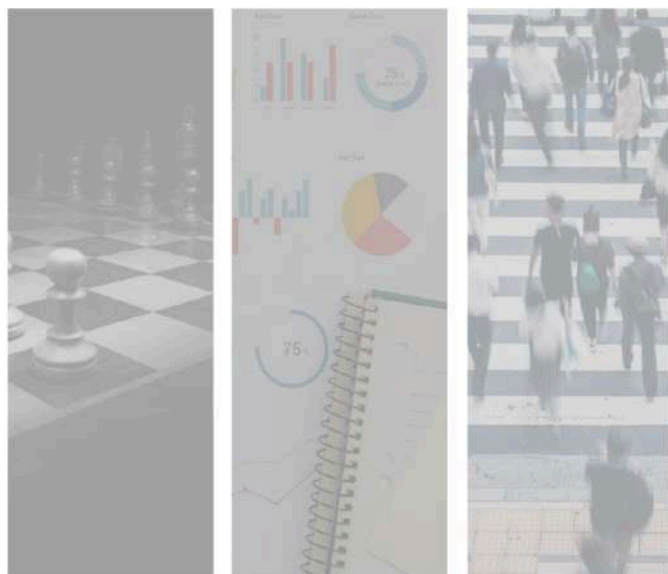
Engajado na criação do valor público, o **Ideal de Serviço Público** que orienta a proposta encarna princípios e atributos de **legitimidade, confiabilidade, alto desempenho, boa governança, agilidade, visão de futuro, Inovação e transformação, e foco no usuário.**

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.