

# Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro

**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

**Capa, projeto gráfico e editoração eletrônica**

Lucas Pinheiro Candido de Oliveira

# Sumário



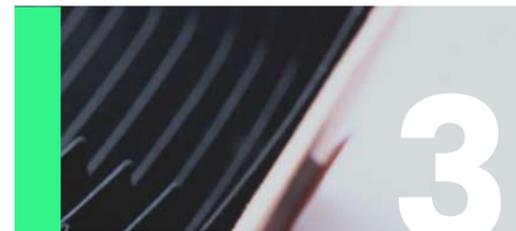
**Introdução**

**4**



**O conceito de competência**

**7**



**Classificação de competências**

**9**



**Análise de benchmarks**

**11**



**Competências essenciais de liderança**

**14**



**Referências consultadas**

**20**



# 1 Introdução

O presente documento sistematiza o elenco de competências consideradas essenciais para altas lideranças e se destina a balizar as ações de recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento de pessoas, certificação de competências e avaliação de desempenho de altos executivos do setor público.

Trata-se de uma iniciativa inédita no âmbito do Estado Brasileiro, na medida em que passa a constituir uma referência importante para a efetivação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, alinhando dessa forma o Brasil com o que há de mais avançado em matéria de gestão por competências no setor público.

Esse elenco de Competências Essenciais de Liderança foi elaborado pela Enap, tendo por referência a experiência da Escola sobre o tema, boas práticas expressas em documentos produzidos por instituições nacionais e internacionais, notadamente a OCDE, além de experiências de países com reconhecido o acúmulo na área. Importa mencionar que se trata de um trabalho em curso, cujos desdobramentos preveem ainda a definição dos conhecimentos que embasam a competências elencadas e das habilidades e atitudes evidenciam o seu domínio.

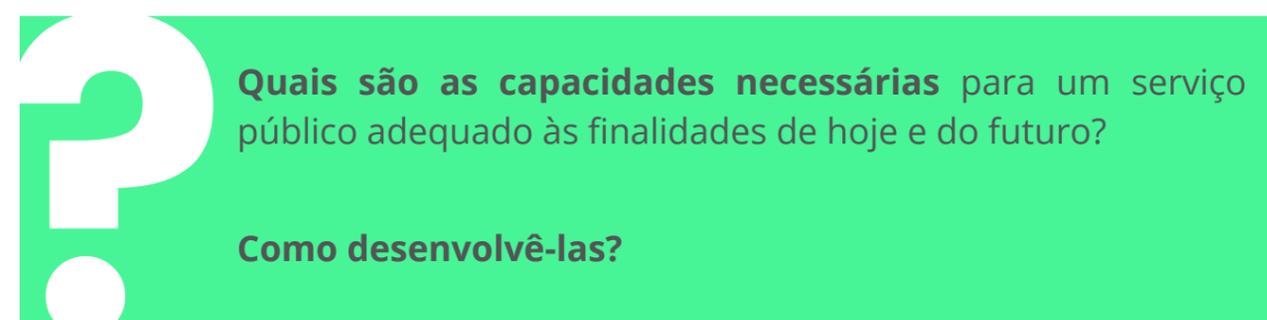
A relevância da qualificação dos servidores públicos, pela formação e capacitação continuada, é reconhecida dentro e fora do setor público. A consciência dessa relevância se torna mais evidente no Brasil a partir dos anos 80, com um maior protagonismo político dos cidadãos e maior demanda por serviços públicos efetivos e 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 carreira<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília. Senado Federal, 2016.

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 rede<sup>2</sup>.

As respostas para esses desafios envolvem considerar duas questões:



O governo brasileiro estabelece como ponto de partida a **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP)**. A PNDP teve como base os aportes fornecidos em estudos e proposições de organismos nacionais e internacionais, incluindo a OCDE. E em 2019 a política foi aprimorada<sup>3</sup> (Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019) para incorporar boas práticas do mercado de trabalho, tendo como pilares: ser justa e equânime, ser transparente e ter foco no planejamento e na governança. A Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019, estabelece os critérios e procedimentos específicos para implementação da nova política.

<sup>2</sup>Skills for a High Performing Civil Service (Highlights). OECD Public Governance Reviews, 2017.

<sup>3</sup>Em 1998, o Decreto nº 2.794, instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal. Em 2006, essa política foi atualizada por meio do Decreto nº 5.707, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal. O Decreto nº 5.707 foi revogado pela atual Decreto que instituiu a PNDP.

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 da Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019. O primeiro documento dispõe sobre a 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). As escolas de governo, em conjunto com o órgão central do Sipec, elaboram e revisam as ações de desenvolvimento das competências essenciais dos sistemas estruturadores<sup>4</sup>.

Nesse contexto, coube à Enap coordenar 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 essenciais** 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 para os órgãos e entidades do Sipec.

---

<sup>4</sup>Entende-se por sistemas estruturadores os mecanismos de suporte (auxiliares) às atividades desempenhadas pelos órgãos setoriais (unidades responsáveis em cada órgão ou entidade), sob a coordenação e supervisão de um órgão central. Os processos executados nesses sistemas estão centralizados em sistemas de informação (sistemas estruturantes) – ou seja, em plataformas tecnológicas (softwares) – gerenciados pelos órgãos centrais. É relevante considerar, portanto, que sistemas estruturadores não têm o mesmo sentido que sistemas estruturantes (mais detalhes em <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/sistemas-estruturadores>).



## 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 **competências essenciais de liderança**, é necessário definir o que se entende por competência. Para isso, se tomará 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<sup>5</sup>.*

<sup>5</sup>Organização Internacional do Trabalho. Certificação de Competências Profissionais - Glossário de Termos Técnicos - 1ª ed.- Brasília: OIT, 2002.

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. 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; e

### 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 classificações<sup>6</sup>. 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*<sup>7</sup>;

**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 organização<sup>8</sup>;

**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 produtiva<sup>9</sup>.

No caso da administração pública, de uma maneira mais abrangente, a definição das competências 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.

<sup>6</sup>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.

<sup>7</sup>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.

<sup>8</sup>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.

<sup>9</sup>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 online do SEBRAE ([www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br)).



# 4

Análise de benchmarks

Para a definição do presente elenco de **Competências Essenciais de Liderança**, tomou-se por referência documentos produzidos por instituições nacionais e internacionais, notadamente a OCDE<sup>10</sup> e documentos produzidos anteriormente pela ENAP<sup>11</sup>. Foram também consultadas matrizes de competência produzidas por oito países<sup>12</sup> 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:

- **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:

---

<sup>10</sup>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).

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

<sup>12</sup> 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.

- **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.



**5**

**Competências essenciais 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.

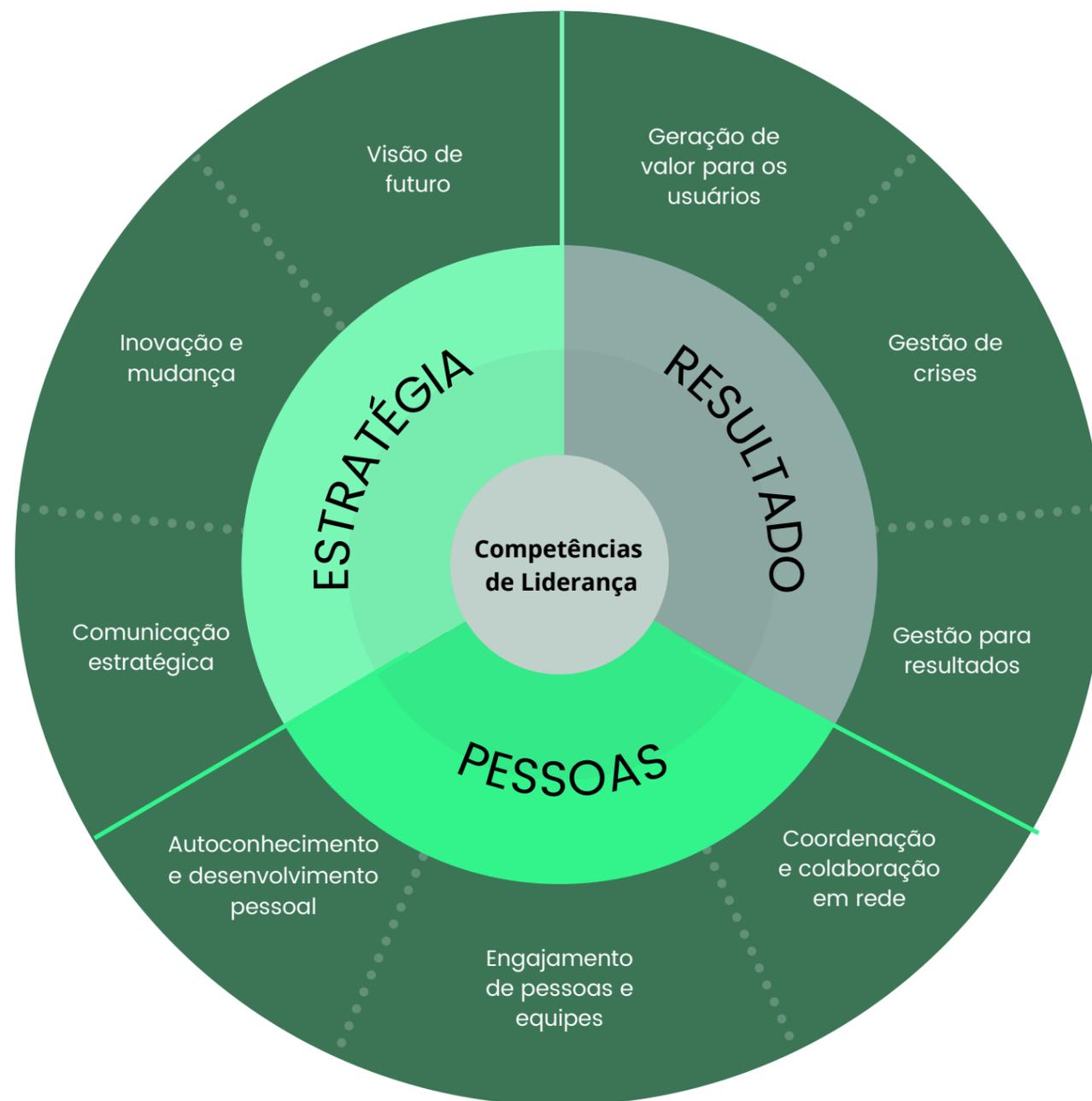
Para além de orientar a formação de Altos Executivos no âmbito da Enap como parte de sua estratégia de capacitação da alta administração, a presente matriz de competências constitui um referencial para subsidiar a administração em processos de gestão por competências, relacionados ao **mapeamento do 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.



## ■ 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.

## ■ 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.

## ■ 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.

## ■ 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.

## ■ 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.

## ■ 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.

### ■ 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.

### ■ 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.

### ■ 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.



6

Referências consultadas

Certificação de Competências Profissionais - Glossário de Termos Técnicos - 1ª ed. OIT, 2002.

Competências essenciais para a Inovação no Setor Público. OCDE, 2017.

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

Core Skills for Public Sector Innovation- 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

Innovation skills and leadership in Brazil's public sector. 2019.

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.

Skills for a high performing Civil Service (Highlights). OECD Public Governance Reviews, 2017.

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

What are the skills and attitudes for successful public problem solving? - NESTA, 2017.