



Competências transversais de um setor público de alto desempenho

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

Revisão

Luiz Augusto Barros de Matos

Capa, projeto gráfico e editoração eletrônica

Amanda Soares Moreira

Sumário



1

Introdução

4



2

O conceito de competência

7



3

Classificação de competências

9



4

Análise de *bechmarks*

13



5

As 7 competências transversais no contexto da PNDP

17



6

Referências consultadas

27



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?**

O governo brasileiro estabelece como ponto de partida a **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. 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 aprimorada³ (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.

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

³ 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.

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) “uniformizar diretrizes para competências transversais de desenvolvimento de pessoas em articulação com as demais

escolas de governo e unidades administrativas competentes do Poder Executivo federal. As escolas de governo, em conjunto com o órgão central do Sipec, elaboram e revisam as ações de desenvolvimento das **competências essenciais** dos sistemas estruturadores⁴. Cabe à Enap articular as demais escolas de governo do Poder Executivo federal em relação ao **desenvolvimento das competências transversais do setor público**. Encontra-se, portanto, nessas legislações alguns conceitos já apropriados no meio acadêmico e pela experiência do setor público e privado, que não dispensam a reflexão prévia sobre o sentido que podem assumir no contexto da PDNP.

Antes de mais nada, para uma execução correta da PDNP é necessário entender o que são exatamente as **competências transversais e 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.

⁴ 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>).

An aerial, high-angle photograph of a busy city intersection. The image shows a large crosswalk with white diagonal stripes on a dark asphalt surface. Numerous pedestrians are captured in various stages of crossing the street, their shadows cast long and dark on the pavement. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day. A semi-transparent dark grey horizontal band is overlaid across the middle of the image, containing the text.

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.

O objetivo aqui é abordar uma dessas derivações – as **competências transversais** –, mas antes disso 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

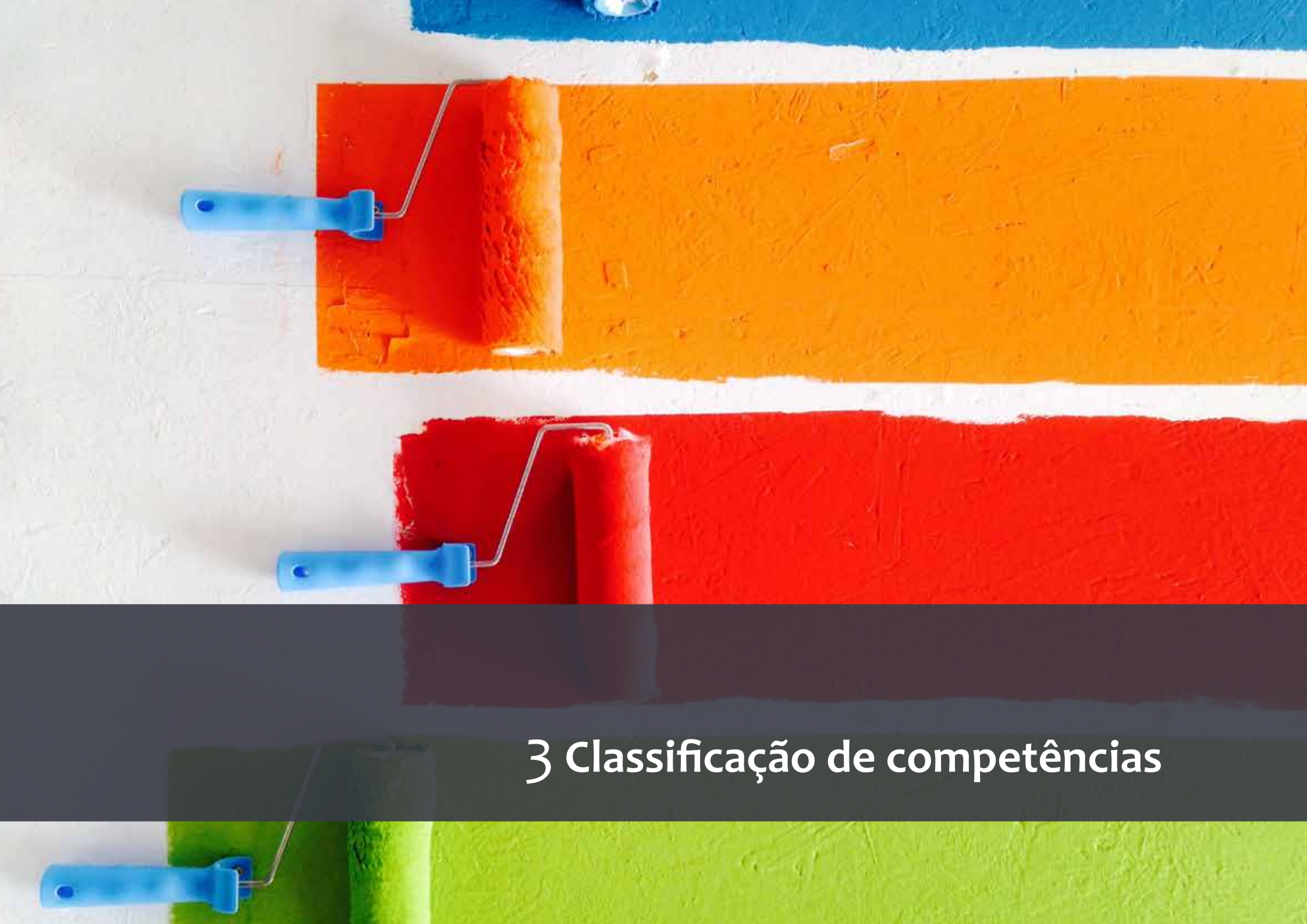
[dimensão do *saber-fazer*]

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.

Em alguns modelos de classificação ou tipologias é possível encontrarmos a categoria das **competências transversais**, um conceito muito comum, mas nem um pouco distante das polêmicas e controvérsias no que diz respeito à sua tradução.

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).

Há no mínimo cinco interpretações possíveis:

- **compreendem habilidades não relacionadas diretamente com um trabalho, disciplina acadêmica ou área do conhecimento específica** e podem ser utilizadas em uma ampla variedade de situações e ambientes distintos, inclusive os organizacionais⁵;
- **podem ser entendidas como habilidades transferíveis, mas que são adquiridas pelos indivíduos por meio de atividades não relacionadas diretamente com o trabalho ou ensino.** Elas são adquiridas em contextos diversos, mas podem ser relevantes para o desempenho do sujeito na vida profissional⁶
- **compreendem atitudes, valores (como ser) e procedimentos (como fazer) que não são ensinados convencionalmente em áreas acadêmicas ou disciplinas escolares.** Exemplos que podem ser citados: atenção para os detalhes, adaptabilidade, capacidade de comunicação e de lidar com conflitos, proatividade, paixão, autonomia, entre outras⁷;

- **devem ser entendidas como sinônimo de soft skills, ou seja, competências comportamentais ou atributos pessoais de difícil transferência,** tais como comunicação, pensamento crítico, liderança, ética, proatividade, entre outros⁸; e
- **devem ser compreendidas como competências básicas requeridas por todos os membros de uma organização ou instituição.** Nesse aspecto, aproximam-se do conceito de competências essenciais, ainda que possam ter uma abrangência mais ampla que essas últimas⁹.

O cotejamento das definições é suficiente para que se perceba a proximidade entre elas. Não são necessariamente incompatíveis ou contraditórias. Porém, a última definição parece ser a mais adequada em pelo menos um aspecto: se é necessário pensar em algo transversal, é razoável que perpassasse toda organização ou setor. De qualquer forma, não é fácil estabelecer uma definição sem incorrer em um grau elevado de arbitrariedade, dada a complexidade do próprio conceito.

⁵ Definição do Glossário da Unesco – <https://unevoc.unesco.org>.

⁶ Catalogue of Transversal Competences Key of Employability. Erasmus +. European Commission.

⁷ Marta Ferreira Dias & outros. Transversal Entrepreneurial Competencies for Youth Employability – A Gap Analysis. Proceedings of 2100 Projects Association Join Conferences 5 (2016) X-X in www.2100projects.org.

⁸ Denise Moura e Luiz Perez Zotes. Competências Transversais e Desempenho Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparada. *Sistemas e Gestão* 10 (2015) pp. 254-269.

⁹ O Guia da Gestão da Capacitação por Competências, publicado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em 2012, admitia os conceitos de competências transversais governamentais e organizacionais. No primeiro caso, eram incluídas as seguintes competências: atendimento ao público, comunicação, ética, orientação para resultados e visão sistêmica.

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 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.



4 Análise de *bechmarks*

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.

- **Contação 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.



5 As 7 competências transversais no contexto da PNDP

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**. 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

Relacionados à **análise e caracterização de problemas**:

- Identificar, analisar e caracterizar problemas.
- Identificar métodos e técnicas para a análise e caracterização de problemas.

Relacionados à **solução de problemas e tomada de decisão**:

- Interpretar informações
- Identificar métodos e técnicas para identificar e selecionar dados numéricos e não numéricos
- Identificar bancos de dados numéricos e não numéricos
- Identificar recursos tecnológicos e digitais para a prospecção e tratamento de dados

| Habilidades

Relacionadas à **solução de problemas e tomada de decisão**

- Selecionar dados para a solução de problemas e tomada de decisões.
- Manusear bancos de dados
- Utilizar recursos tecnológicos e digitais para o manuseio de dados relevantes.
- Empregar dados numéricos e não numéricos para auxiliar na adequação e efetividade da solução e tomada de decisão.

| Atitudes

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

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

Relativos às **necessidades dos usuários de serviços públicos e cidadãos**

- Identificar métodos e técnicas de avaliação de satisfação e prospecção das necessidades
- Identificar métodos e técnicas para a avaliação e aperfeiçoamento do padrão de qualidade e efetividade dos serviços prestados
- Examinar dados e evidências para adequar os serviços prestados às reais necessidades

Relacionados aos **processos organizacionais:**

- Identificar métodos e técnicas de planejamento na definição e alinhamento das ações e dos recursos necessários para garantir o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.
- Identificar métodos orientados para melhoria contínua visando o ganho de eficiência e efetividade dos processos organizacionais.
- Identificar estratégias para coordenar os processos para que não sejam contraproducentes no alcance dos resultados esperados.

| Habilidades

- Adequar os processos de trabalho para o alcance produtivo das metas e objetivos da organização e das necessidades dos usuários dos serviços públicos.
- Planejar as ações e os recursos para garantir o cumprimento das metas e objetivos
- Monitorar e avaliar periodicamente, com o uso de indicadores, os programas e projetos para garantir a efetividade das metas e objetivos estabelecidos.
- Integrar tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho
- Entender a necessidade do cidadão (clientes internos e externos).
- Antever as necessidades dos cidadãos.
- Desenvolver soluções de valor agregado para os clientes.
- Acompanhar os compromissos assumidos com os cidadãos.
- Integrar necessidades e expectativas dos cidadãos no desenvolvimento e fornecimento de novos serviços ou produtos.
- Melhorar ou elimina problemas internos que estão afetando a experiência do cidadão.
- Compartilhar de maneira proativa conhecimento através das unidades de negócios.
- Usar sistemas de “feedback” para atender requisitos e expectativas dos cidadãos.
- Propor a melhoria contínua da qualidade dos serviços, produtos e processos.
- Empreender interações dialógicas mediante compreensão ativa responsiva.

| Atitudes

- Ter iniciativa.
- Ter empatia.
- Ser tolerante.
- Ser resiliente.
- Ser compreensível.
- Ter audição ativa
- Ser capaz de relativizar pontos de vista.
- Ser adaptável.
- Manter o espírito investigativo.
- Adotar uma postura de aprendizagem contínua.
- Reconhecer as limitações como primeiro passo para superá-las.
- Ser proativo para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho.
- Focar na melhoria dos padrões de qualidade, eficiência e efetividade.
- Ousar sempre que necessário para superar entraves e melhorar as condições dos serviços e produtos oferecidos.
- Manter abertura cognitiva e emocional para conhecer 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

Relativos aos **conceitos de transformação digital**

- Explicar os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, big data, e seus impactos na sociedade.
- Reconhecer novos conceitos de aprendizagem a exemplo da construção coletiva do conhecimento viabilizada pelo uso de redes para o diálogo e desenvolvimento da argumentação.
- Familiarizar-se com os conceitos relacionados à segurança da informação, como: uso ético de dados públicos, proteção aos dados e aos sistemas, etc...

Relativos às **tendências**:

- Identificar tendências e impactos da tecnologia sobre sua área de atuação profissional.
- Familiarizar-se com o desenvolvimento de novas tecnologias, como robôs de última geração, *chatbots*, impressoras 3D

| Habilidades

Relacionadas à **solução de problemas e tomada de decisão**

- Aplicar recursos digitais para modernizar práticas e promover uma maior efetividade e qualidade dos serviços e produtos públicos.
- Usar tecnologias para aumentar a agilidade, segurança e integridade de dados e informações.
- Adequar os modelos de gestão às alternativas tecnológicas e informacionais para facilitar os processos decisórios, o monitoramento e a avaliação de processos de trabalho. Essa adequação deve ser feita com o objetivo de ter resultados efetivos e de elevado padrão de qualidade.
- Utilizar os recursos digitais disponíveis para garantir o uso econômico e transparente dos recursos públicos.

| Atitudes

- Ter iniciativa.
- Ser adaptável.
- Ser indagativo.
- Ser curioso e investigativo.
- Adotar uma postura de aprendizagem contínua.
- Reconhecer as limitações como primeiro passo para superá-las.
- Abertura para interagir com novas tecnologias.
- Proatividade para buscar o aprendizado de novos conhecimentos e vivenciar novas situações no contexto do trabalho.
- Manter-se 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

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

| Habilidades

- Expressar conceitos e ideias de forma efetiva.
- Contextualizar a expressão de ideias e conceitos.
- Expressar-se na forma oral e escrita com concisão e clareza.
- Reconhecer quando o diálogo é oportuno e se faz necessário.
- Dar e receber feedbacks positivo e negativo.
- Interpretar sinais não verbais, a exemplo de postura, expressão facial e contato visual, no ato interativo e de comunicação.
- Utilizar as tecnologias digitais nos processos organizacionais e de trabalho.
- Interagir de forma dialógica mediante compreensão ativa responsiva.

| Atitudes

- Ter iniciativa.
- Ser resiliente.
- Ser adaptável.
- Ser compreensivo e aberto a ponto de vistas divergentes.
- Ter empatia e disposição para escutar o outro.
- Ser assertivo e respeitoso na interação e comunicação com o outro.
- Ser 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

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

| Habilidades

- Comunicar-se de forma ativa e assertiva.
- Dar e receber *feedbacks* positivo e negativo.
- Gerenciar conflitos.
- Conduzir processos de negociação.
- Compartilhar metas, objetivos e sucessos.

| Atitudes

- Ter iniciativa.
- Ser resiliente.
- Ser cooperativo.
- Ser democrático.
- Saber relativizar em contextos e perspectivas diversas.
- Respeitar o ponto de vista do outro.
- Abrir mão dos interesses privados em função do coletivo.

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

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

| Habilidades

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

| Atitudes

- Ser íntegro e probo.
- Agir de forma conscienciosa no exercício da função pública.
- Manter a integridade em oposição às condutas vilipendiosas.
- Agir com sensatez, moderação e respeitabilidade no exercício da função pública.
- Atuar com responsabilidade, retidão, transparência e equidade na gestão da *res publica*.

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

Relacionados ao **olhar para fora**

- Apreender métodos e técnicas para prospecção de cenários e tendências sociais, políticas e econômicas no contexto local e internacional.
- Identificar os principais marcos constitucionais da estrutura e funcionamento do Estado brasileiro.

Relacionados **ao impacto na organização**

- Identificar o conjunto de normas, regras e leis que regem os procedimentos no contexto organizacional.
- Apreender métodos e técnicas para a análise de conjuntura para compreender as potencialidades e limites no contexto do trabalho.
- Identificar as relações de poder e influência existentes dentro da organização e seus impactos nos processos e procedimentos no contexto do trabalho.
- Identificar a estrutura informal e formal da organização, a cadeia de comando e os procedimentos operacionais instituídos.

| Habilidades

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

| Atitudes

- Evitar prejulgamentos.
- Transformar o exótico em familiar e o familiar em exótico em função da compreensão objetiva dos contextos.
- Relativizar o próprio conhecimento e a base de experiências para agregar a compreensão de novas tendências.



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 cCpacição 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.