



# Competências transversais de um setor público de alto desempenho

RETORNAR PARA MATRIZ

# 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.
- **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.

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 transversais**. 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.