

Inspere
Programa Avançado em Gestão Pública

Gisele Fior

**O desenvolvimento de competências comportamentais de profissionais da
gestão pública brasileira**

**São Paulo
2022**

Gisele Fior

**O desenvolvimento de competências comportamentais de profissionais da
gestão pública brasileira**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Programa Avançado em Gestão Pública
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. André Luiz Marques

**São Paulo
2022**

Fior, Gisele

O desenvolvimento de competências comportamentais de profissionais da gestão pública brasileira

Gisele Fior. - São Paulo, 2022

30 f.

Trabalho de conclusão de curso (Especialista em Gestão Pública) - Insper, 2022

Orientador: André Luiz Marques

1. Setor Público. 2. Gestão de Pessoas. 3. Desenvolvimento. 4. Competências comportamentais. I. Gisele Fior. II. O desenvolvimento de competências comportamentais de profissionais da gestão pública brasileira.

Gisele Fior

**O desenvolvimento de competências comportamentais de profissionais da
gestão pública brasileira**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Programa Avançado em Gestão Pública
como requisito parcial para a obtenção do título
de especialista em gestão pública

Orientador: Prof. André Luiz Marques

Banca Examinadora

Prof. André Luiz Marques
Insper

Prof^ª. Kiki Mori
Insper

Resumo

As competências comportamentais podem ser consideradas especialmente importantes para o desenvolvimento de atuais e futuras lideranças que valorizem e fomentem uma força de trabalho cada vez mais diversa e multidisciplinar. No entanto, apesar de ser um tema cada vez mais presente nas relações profissionais e há muito discutido nas práticas do setor privado, nota-se que pouca atenção é dada para o desenvolvimento das competências socioemocionais e interpessoais no setor público brasileiro. Este trabalho focou em analisar a situação atual do desenvolvimento de competências socioemocionais e interpessoais no setor público. Para isto, foi utilizada uma análise PESTEL, mapeando diferentes riscos e oportunidades do cenário atual para a incorporação destas práticas no setor público, tal como a atuação de *advocacy* por Organizações da Sociedade Civil e, mudanças constantes de liderança. Além disso, foi realizada uma análise da influência e interesse dos principais stakeholders interagindo com este desafio. São apresentadas as iniciativas selecionadas em três países: Nova Zelândia, Suíça e Estados Unidos. Através de uma análise comparativa optou-se por apresentar em uma matriz SWOT fonte (Quadro 3) três possíveis eixos de soluções que alavancam o processo de desenvolvimento das competências socioemocionais dos servidores públicos brasileiros: (i) em nível individual, (ii) em nível coletivo, e (iii) em nível organizacional. Sugere-se que estes componentes componham a solução a nível nacional. Também foram identificadas experiências brasileiras que já estão sendo implementadas nestes eixos e que merecem destaque. Sugere-se que os três eixos de soluções continuem sendo fomentados e implementados no setor público brasileiro e que, desta forma, mais dados de qualidade sejam gerados para subsidiar o desenho de caminhos para lidar com as reais necessidades dos diferentes órgãos e servidores públicos.

Palavras-chave: Setor público; Gestão de pessoas; Desenvolvimento; Competências comportamentais

Sumário

1	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA PÚBLICO	6
2	ANÁLISE DO AMBIENTE	9
2.1	Análise PESTEL	9
2.1.2	Fatores Políticos	9
2.1.3	Fatores Econômicos	11
2.1.4	Fatores Sociais	12
2.1.5	Fatores Tecnológicos	12
2.1.6	Fatores Ambientais.....	13
2.1.7	Fatores Legais	13
2.2	Análise de Stakeholders	16
3	POSSIBILIDADES DE SOLUÇÃO	19
4	RECOMENDAÇÕES	26
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA PÚBLICO

O Fórum Econômico Mundial, em seu relatório *The Future of Jobs* traz que haverá uma mudança nas habilidades esperadas dos profissionais nos próximos cinco anos, havendo uma crescente demanda por pensamento crítico, análise e resolução de problemas e habilidades de autogestão, como aprendizagem ativa, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020). Diante deste cenário, o profissional do futuro é aquele que demonstra capacidade de entender e trabalhar com as novidades tecnológicas ao mesmo tempo que potencializa suas características fundamentalmente humanas.

Ainda de acordo com World Economic Forum (2020), há uma tendência de aumento na busca por oportunidades de aprendizagem por iniciativa própria, sendo a maior ênfase em cursos online de desenvolvimento pessoal entre as pessoas empregadas e em habilidades digitais pelas pessoas que estão em busca de recolocação profissional. Além disso, a matrícula de alunos em iniciativas de aprendizagem online oferecidas através de programas governamentais teve um aumento de nove vezes no período de 2019-2020 na análise realizada pela organização em 15 setores da indústria e 26 países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Segundo a OCDE (2017a), em tradução livre:

As habilidades e competências exigidas dos servidores públicos estão evoluindo junto com as mudanças na sociedade e na tecnologia. As habilidades necessárias para lidar com essas mudanças são cada vez mais difíceis de identificar e desenvolver. Uma base sólida de conhecimento em temas da administração pública continuará sendo o alicerce da capacidade do serviço público. No entanto, habilidades e competências tradicionais, como análise de políticas e design de serviços, são complementadas e transformadas por habilidades técnicas emergentes relacionadas a digital, dados e inovação. Além disso, competências comportamentais e analíticas transversais desempenharão um papel importante na forma como a força de trabalho do serviço público está equipada para lidar com os desafios das políticas públicas. As habilidades cognitivas, sociais e emocionais, como a capacidade de aprender, adaptar e gerenciar a incerteza, continuarão a aumentar em importância em todas as profissões do serviço público.”

Existem muitas referências em torno do conceito de competências, mas a base comum entre elas é que estão relacionadas à capacidade de um indivíduo de articular, mobilizar e colocar em prática conhecimentos, habilidades e atitudes. As competências socioemocionais podem ser caracterizadas como competências subjetivas e estão relacionadas a processos afetivos emocionais, pessoais e

interpessoais (GONDIM; MORAIS; BRANTES, 2014). Denominamos estas competências de "interpessoais", "socioemocionais" ou "de natureza comportamental", pois pressupõem um processo de aprendizagem que deve envolver trabalho em equipe e relações humanas para ser eficaz. Entretanto, não necessariamente estará dissociada da aprendizagem pessoal, que envolve questões individuais, ou seja, o desenvolvimento de uma melhor compreensão das motivações, necessidades e eventos passados que moldam comportamentos e a identidade de cada pessoa. Por estarem relacionadas com a personalidade e fatores emocionais construídos ao longo da vida, seu desenvolvimento e mensuração são mais difíceis do que as *hard skills*¹.

As competências comportamentais podem ser consideradas especialmente importantes para o desenvolvimento de atuais e futuras lideranças que valorizem e fomentem uma força de trabalho cada vez mais diversa e multidisciplinar. Estas competências incluem as habilidades necessárias para desenvolver empatia, cultivar os relacionamentos, lidar com as dinâmicas de grupo e a *accountability*. Além disso, estão relacionadas ao desenvolvimento do pensamento crítico, à resolução de problemas e à aprendizagem.

No entanto, apesar de ser um tema cada vez mais presente nas relações profissionais e há muito discutido nas práticas do setor privado, nota-se que pouca atenção é dada para o desenvolvimento das competências socioemocionais e interpessoais no setor público brasileiro. Há uma dificuldade de se encontrar dados disponíveis sobre as habilidades do futuro aplicadas ao setor público ou sobre como desenvolver competências comportamentais de modo a gerar mais valor público.

Um estudo realizado pelo Conselho Nacional dos Secretários de Administração Pública (CONSAD), em parceria com o Instituto Brasileiro de Educação em Gestão Pública (IBEGESP) mapeou as necessidades de formação de 34.192 servidoras e servidores públicos brasileiros com o objetivo de identificar as lacunas e os anseios educativos destas pessoas. Destes, 24 mil pessoas responderam à pergunta que pedia que os respondentes fizessem uma auto análise sobre como avaliavam determinadas competências comportamentais. Em ordem decrescente, as competências que mais pessoas acreditam que precisam

¹ *Hard skills* são as habilidades e conhecimentos técnicos adquiridos pela experiência, em cursos formativos ou em sala de aula como, por exemplo, habilidades analíticas, de escrita, conhecimento sobre o uso de softwares ou equipamentos (GUPY, 2022).

desenvolver considerando as necessidades atuais do cargo foram: liderança (33,7%), inteligência emocional (31,1%), criatividade (30,1%), comunicação (25,1%), capacidade de resolver problemas (22,9%) e empatia (14,4%). Por outro lado, entre 47% e 55% das pessoas manifestaram confiança em suas capacidades, avaliando serem suas habilidades adequadas ao que entendem que precisam (CONSAD, 2021).

No âmbito do governo federal brasileiro, em uma amostra de 170 órgãos e entidades federais apresentada no relatório consolidado de Execução dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) do Governo Federal referente ao ano de 2021, foram identificadas 70.096 necessidades de desenvolvimento dos servidores, das quais apenas 14.679 foram endereçadas com pelo menos uma ação de desenvolvimento individual ou coletiva (BRASIL, 2022b). Foi observada uma taxa superior a 75% de necessidades que não receberam resposta por meio de ações de desenvolvimento, sugerindo-se uma oportunidade de atuação por parte dos órgãos e entidades. Não há menção às áreas e subáreas temáticas das ações de desenvolvimento, mas sugere-se investigar se uma dimensão relevante se refira às competências comportamentais.

Deste modo, entende-se o desafio de diagnóstico de lacunas, buscar e implementar soluções para o desenvolvimento de competências comportamentais de gestores públicos como um tema atual e imprescindível para que estes profissionais saibam lidar com os desafios e problemas complexos dos cidadãos, aprender rapidamente e se adaptar às novas circunstâncias à medida que os problemas públicos e o contexto evoluem.

Considerando-se o cenário geral de desenvolvimento socioemocional no serviço público, este trabalho buscou não fazer distinção entre entes federativos e poderes. Também, partiu-se do pressuposto de que o desenvolvimento de competências socioemocionais é benéfico e necessário para todos os níveis de senioridade de profissionais da organização, independentemente do exercício de autoridade formal ou informal (COURSERA, 2022). Competências socioemocionais são úteis independentemente das atribuições funcionais do serviço público, uma vez que dizem respeito à inteligência emocional e habilidades sociais, aspectos fundamentais para o exercício de qualquer prática profissional.

2 ANÁLISE DO AMBIENTE

2.1 Análise PESTEL

A nomenclatura PESTEL é um acrônimo do nome em inglês dos seis fatores externos que podem influenciar a situação, organização ou problema que está sendo analisado: Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal (PESTLE ANALYSIS, 2022). Para cada fator, foram listadas ameaças e oportunidades externas do ambiente macro em que o problema público está inserido.

Quadro 1 - Análise PESTEL

Político	Econômico	Social	Tecnológico	Ambiental	Legal
Advocacy de Organizações da Sociedade Civil	Restrições fiscais brasileiras	Baixa confiança no setor público	Modelo de trabalho remoto e híbrido	Mudanças climáticas	Decreto nº 9.991/2019
Disseminação da gestão por competências	Desigualdades salariais entre os poderes	Insatisfação popular com serviços públicos	Tecnologias emergentes		Lei nº 14.204/2021 PEC 32/2020
Atuação das escolas de governo		Mudanças frequentes na gestão direta			

Fonte: elaborado pela autora.

2.1.2 Fatores Políticos

Diversas OSCs vêm criando oportunidades para a promoção da pauta de competências comportamentais. O Movimento Pessoas à Frente, movimento da sociedade civil e suprapartidário, tem se mobilizado em prol do desenvolvimento de competências das lideranças, focando em três temáticas estruturantes: (i) atração e seleção, (ii) gestão do desempenho e desenvolvimento e (iii) estrutura de governança. Essas propostas compõem uma Política Nacional de Lideranças em Governos para cargos de liderança (MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, 2022).

A proposta destaca a avaliação do desenvolvimento das *soft* e *hard skills* necessárias ao cargo como uma pauta essencial para a efetividade do modelo, como uma maneira de fornecer os meios para manutenção das lideranças. Além

disso, reforça que a atração e seleção, o desempenho e o desenvolvimento dos líderes são temas que se retroalimentam e geram externalidades positivas às pessoas lideradas. Também, que a gestão do desempenho e desenvolvimento dos líderes seja realizado de forma integrada e de forma simples e transparente, de modo a facilitar o seu entendimento e implementação.

Um dos capítulos da proposta trata de uma Política de Desenvolvimento de Lideranças, não apenas das pessoas que estão nos cargos de liderança em um dado momento, mas também dos possíveis futuros gestores. A proposta evidencia que um dos principais atores para a efetiva implementação do modelo proposto são os políticos (lideranças das lideranças) e que devem, portanto, estar devidamente comprometidos e sensibilizados (MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, 2022).

Por outro lado, a cultura rígida de muitas das escolas de governo representa uma ameaça para a implementação de competências comportamentais, que não são priorizadas nas ofertas de cursos. As Escolas de Governo são instituições que têm um papel fundamental no desenvolvimento de competências técnicas para a carreira dos servidores, mas ao analisar diferentes cartilhas de ofertas de cursos das escolas de governo é fácil notar que estas pouco têm a oferecer quando se trata do desenvolvimento de *soft skills*. O relatório *The Future of Jobs* (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020), ao traçar um perfil do Brasil, traz dados sobre as *skills* frequentemente demandadas pelas organizações, denominadas de *skills* emergentes e sobre as *skills* são foco de programas de desenvolvimento e requalificação existentes. Nota-se que “inteligência emocional” ocupa a 5ª posição nas *skills* emergentes, no entanto, não aparece na lista de *skills* contempladas por programas de desenvolvimento. Outras nesta mesma situação são: “resolução de problemas”, “negociação e persuasão”.

O setor público brasileiro tem investido em alguns mecanismos para ampliar as oportunidades de desenvolvimento contínuo de servidores e sua adaptação às competências do futuro. A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) consolidou, a partir de estudos de exemplos e tendências mundiais, as matrizes de desenvolvimento de competências transversais dos servidores públicos brasileiros, para que estejam mais preparados para lidar com os desafios e atribuições atuais e do futuro. Desta forma, o conjunto de sete competências que devem ser consideradas como transversais para o setor público brasileiro são: resolução de problemas com base em dados; focos nos resultados para os cidadãos; mentalidade

digital; comunicação; trabalho em equipe; orientação por valores éticos; e visão sistêmica. Segundo a ENAP, “essas competências definidas devem ser o norte para os processos de desenvolvimento de pessoas e mobilização de capacidades nos órgãos da administração pública federal” (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2020). Nota-se que todas as competências transversais preconizadas pela matriz possuem componentes de natureza comportamental.

Por último, a alternância de poder e a comum negociação de cargos de liderança gera uma ameaça de descontinuidade de ações de desenvolvimento de *soft skills*. O Presidente da República, por exemplo, dispõe de milhares de cargos para distribuir. Ministérios e Secretarias na administração direta, e muitas autarquias, fundações e empresas públicas. Neste contexto, a disputa política constante alinhada ao tamanho da máquina pública estimula a formação de coalizões através da negociação de cargos - favorecendo a eventuais episódios de instabilidade na governabilidade. É comum que, quando candidatos da oposição são eleitos, estes prefiram descontinuar programas e exonerar lideranças da gestão anterior, independentemente de seus resultados.

2.1.3 Fatores Econômicos

A pandemia do COVID-19 gerou fortes impactos na economia brasileira e, em consequência, na capacidade do setor público de financiar seus custos. A relação entre a dívida bruta e o PIB passou de 80,3%, em 2020, para 88,6%, em 2021. Em 2019, ela havia sido de 74,3% (CARNEIRO, 2022). O país realizou diversos cortes governamentais e ainda assim terminou o ano de 2021 com déficit primário de R\$ 35 bilhões (BRASIL, 2022a). Estas circunstâncias ameaçam iniciativas inovadoras como o desenvolvimento de competências comportamentais, que costumam ser descontinuadas em situações de crise como a atual.

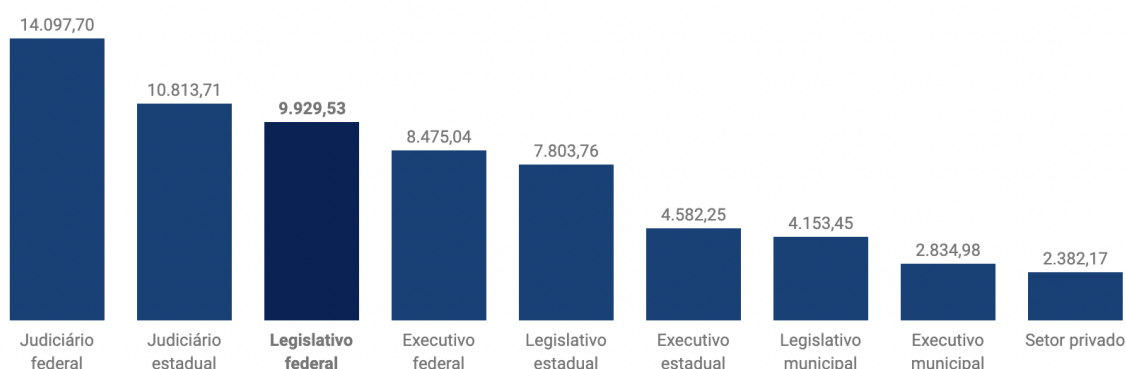
Além disso, as desigualdades salariais entre os poderes criam oportunidades desiguais para o desenvolvimento de servidores. Ao observar a Figura 1 abaixo, é possível notar que servidores do Poder Judiciário e Legislativo nos âmbitos Federal e Estadual, costumam ter remunerações mais altas que o Executivo e o âmbito Municipal. Neste cenário, o desenvolvimento de *soft skills* dos profissionais públicos

locais, que estão mais próximos aos cidadãos, tende a ficar defasado em relação a outros Poderes e Níveis Federativos (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2019a; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2019b).

Figura 1 - Diferença nas remunerações no setor público

diferença nas remunerações no setor público

média das remunerações (em R\$)



Fonte: Poder 360, 2020.

2.1.4 Fatores Sociais

A baixa confiança dos brasileiros no governo, (17% em 2019, segundo a OECD, 2017b), representa uma oportunidade para o desenvolvimento de *soft skills* no governo. De acordo com a pesquisa, um dos fatores que influencia a baixa confiança é a baixa qualidade dos serviços públicos. Com o intuito de melhorar o atendimento no serviço público e a experiência do cidadão, é possível que governos invistam neste tipo de desenvolvimento. No âmbito digital, o setor público já tem se preocupado mais com esse tipo de melhoria. De acordo com um estudo do BID, 55% dos brasileiros estão satisfeitos com os serviços públicos digitais do www.gov.br, portal do Governo Federal. No setor privado, essa média é de 85%.

2.1.5 Fatores Tecnológicos

O crescimento exponencial das tecnologias emergentes, como a capacidade da computação e a combinação de tecnologias físicas, digitais e biológicas, é um fator fundamental para se pensar o futuro do trabalho. No setor público, este novo cenário vem se materializando em países em desenvolvimento, com uma crescente exigência da adoção de novas ferramentas e modelos organizacionais, como sistemas digitais e estruturas de governança digitais e abertos em rede (SARAVALLI, 2018). De acordo com OECD (2021, p. 12, tradução² livre) “a crise do COVID-19 acelerou [...] as inovações dentro das administrações públicas. De muitas maneiras, o futuro do serviço público está chegando mais rápido do que muitos esperavam.”

Esse movimento vem na esteira da necessidade cada vez mais premente do aumento de produtividade e competitividade das atividades públicas em face às restrições fiscais e problemas complexos (*wicked problems*) que o setor público enfrenta (CORYDON, 2017), criando uma situação desafiadora para uma organização pouco acostumada a mudanças tão rápidas. Organizações públicas enfrentam dificuldades para acompanhar e aproveitar os benefícios que podem ser trazidos por estas tecnologias e métodos.

2.1.6 Fatores Ambientais

Cabe destacar que as mudanças climáticas podem ser vistas como uma ameaça ao tema em questão, à medida que produzem efeitos e pressão sobre as políticas públicas e a capacidade institucional em variadas áreas, como abastecimento, energia, habitação, saneamento básico, saúde, assistência social, entre outras.

2.1.7 Fatores Legais

O Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (PNDP). E a Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019, estabeleceu critérios e procedimentos específicos para a implementação dessa

²The crisis has sped up flexible working, collaboration and co-ordination across government bodies, and innovations from within public administrations. In many ways, the future of the public service is arriving faster than many had expected.

política pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Dentre os procedimentos, está a elaboração de um Relatório Anual de Execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas executado em cada órgão juntamente com gestores e servidores (BRASIL, 2019).

A Instrução Normativa nº 21/2021 - SGP/ENAP³ propôs um conceito para “competências transversais” no contexto da PNPD: “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.” (BRASIL, 2021a).

Além disso, estabeleceu um conjunto de sete competências transversais de um setor público de alto desempenho que devem ser um norte para os processos de desenvolvimento de todos os servidores públicos, mas consideradas indispensáveis ao exercício da função pública para as lideranças do alto escalão do governo federal. São estas:

- a) resolução de Problemas com Base em Dados
- b) foco nos Resultados para os Cidadãos
- c) mentalidade digital
- d) comunicação
- e) trabalho em equipe
- f) orientação por Valores Éticos
- g) visão sistêmica

Também estabeleceu as nove competências de liderança, que são requeridas de agentes públicos no exercício de funções de liderança e foram agrupadas em três blocos: (i) Estratégia, (ii) Resultados e (iii) Pessoas. A ENAP destaca que os atributos de caráter atitudinal são de difícil desenvolvimento por intermédio de ações de capacitação e, por isso, devem ser percebidos e mobilizados nos processos de recrutamento e seleção e na gestão das pessoas no cotidiano do trabalho (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2020).

Por outro lado, em setembro de 2021 foi sancionada pelo Presidente a Lei 14.204 (antiga Medida Provisória 1.042/2021), que representa um caminho para a simplificação da gestão de cargos em comissão e de funções de confiança, além da expectativa de se trazer mais flexibilidade na gestão das estruturas organizacionais, sem que haja aumento de despesas e com redução da quantidade de níveis

³ ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

remuneratórios. Esta lei cria oportunidades para a implementação de uma política de inovação organizacional para lideranças. Contudo, os vetos realizados pelo Presidente suprimiram os incentivos à mudança de cultura e ganho de transparência na ocupação dos cargos de liderança, além de representar um desestímulo a outros avanços, como o desenvolvimento de líderes, dificultando o avanço (MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, 2021). A Lei impacta mais de 584 mil servidores públicos, que ocupam em torno de 95 mil cargos comissionados, funções de confiança e gratificações em 194 órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional em todo o país (BRASIL, 2021b).

Outro fator legal identificado na análise é Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 32/20, que trata da Reforma Administrativa e altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa, prevê normas gerais sobre políticas de gestão de pessoas para toda a administração pública brasileira, de forma que uma série de temáticas propostas passam a ser de competência privativa da União. São listados a seguir os fatores que apresentam algum tipo de influência na temática estudada:

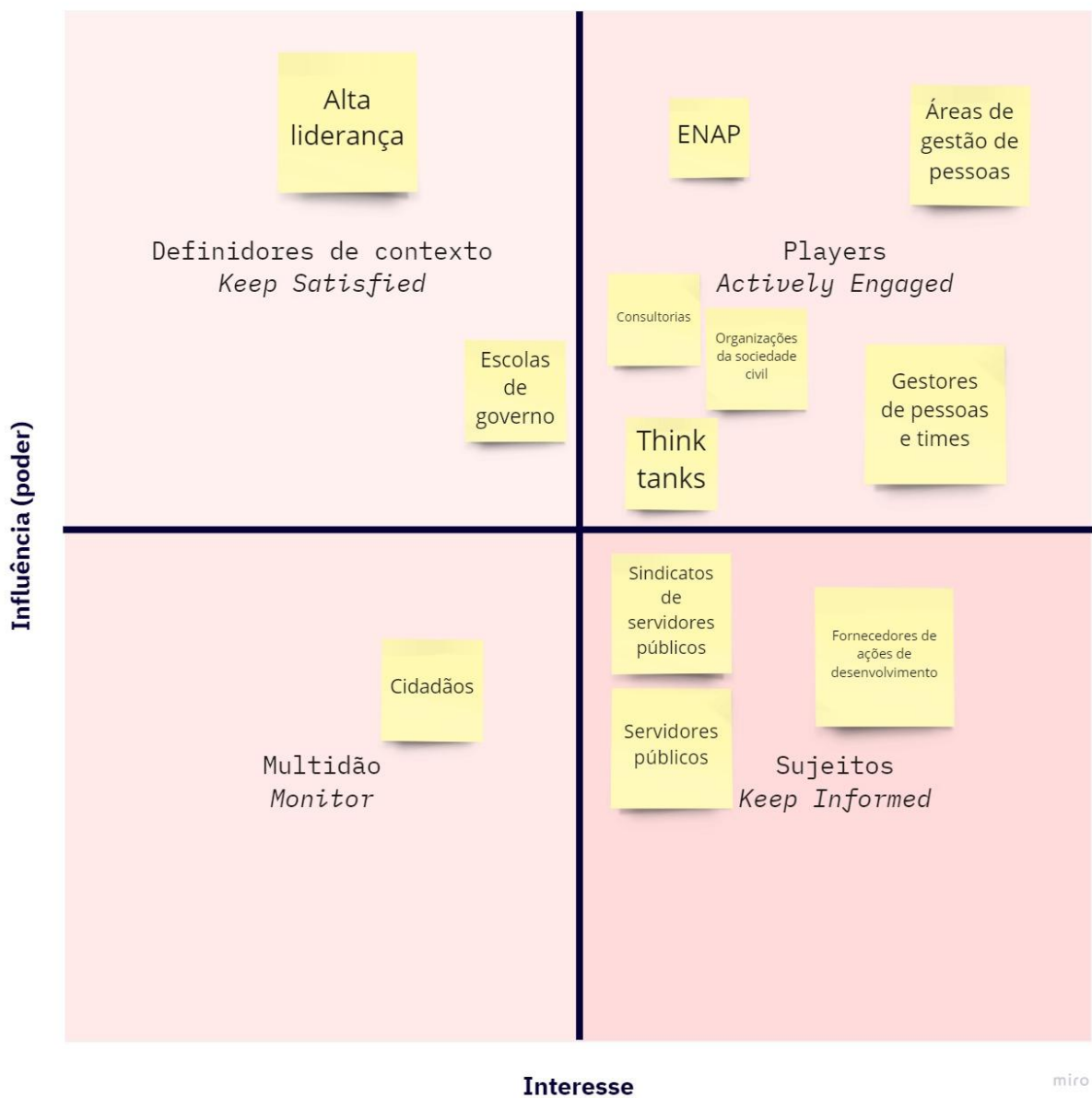
- a) com a PEC, os “cargos em comissão” e as “funções de confiança” previstos atualmente na Constituição são substituídos por “cargos de liderança e assessoramento”, destinados a atribuições estratégicas, gerenciais ou técnicas. Com isto, é possível que titulares destes novos cargos venham a realizar atividades atualmente exclusivas de servidores efetivos.
- b) algumas vantagens são limitadas, mas continua havendo a licença para fins de capacitação.
- c) normas gerais sobre desenvolvimento e capacitação de servidores poderão ser editadas pela União.
- d) são revogadas da Constituição as escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos visando a promoção na carreira.

Por fim, a situação atual é que a PEC está na presidência da Câmara dos Deputados desde novembro de 2021, aguardando uma janela de oportunidade para ser enviada ao plenário. O Movimento Pessoas à Frente, junto com a OCDE e o Poder Legislativo têm realizado seminários sobre experiências internacionais de modernização do Estado e Entidades Sindicais têm promovido debates sobre o assunto e a perspectiva de um avanço da pauta no curto-médio prazo é baixa (GAETANI; SIMÃO, 2022).

2.2 Análise de Stakeholders

Os diversos atores que influenciam o desenvolvimento dos servidores públicos foram organizados no modelo “Power Interest Grid” elaborado por Ackerman e Eden (2011).

Figura 2 - Matriz de stakeholders



Fonte: elaborado pela autora.

Na figura 2 acima, o quadrante de "**sujeito**" indica atores com alto interesse e baixa influência, que gostariam mas não conseguem afetar o problema. Servidores públicos estão sujeitos às regras e legislações, além de superiores e alta gestão, que limitam a sua ação individual em relação ao problema. Os regramentos sobre desenvolvimento, por sua vez, concedem um amplo poder decisório ao servidor público em relação à quais iniciativas de desenvolvimento podem se engajar. No entanto, os dados disponíveis mostram que entre 47-55% dos servidores acreditam que têm o nível adequado ou acima do esperado de competências para o cargo, sugerindo uma possibilidade de reduzido interesse em buscar este tipo de desenvolvimento. Apenas 26% dos respondentes diz que precisa se desenvolver (CONSAD, 2021). Sugere-se coletar dados mais acurados para compreender seus interesses, necessidades e motivações.

Um sindicato pode ser definido como uma associação voluntária, de caráter permanente, destinada a defender os interesses de trabalhadores assalariados de uma mesma profissão ou de uma mesma indústria. Apesar de terem mais influência que os próprios servidores, estas organizações têm influência restrita nas pautas de desenvolvimento de servidores. Sindicatos de servidores públicos preferem focar suas energias na luta por melhorias salariais e de condições de trabalho para seus sindicalizados, apesar de tangenciar temas de desenvolvimento em negociações sobre incentivos de progressão e promoção funcional.

Fornecedores de ações de desenvolvimento são as empresas que vendem conteúdos, treinamentos e workshops para o setor público. Eles apresentam alto interesse em apresentar produtos e soluções para as necessidades dos diversos públicos mas, em relação às consultorias estratégicas, *think tanks* e OSCs, têm menor poder de influenciar as decisões estratégicas relacionadas ao problema. Em geral, estas instituições têm pouca oportunidade de atuar em decisões governamentais estratégicas, e acabam sendo contratadas para realizar tarefas mais operacionais. Além disso, o processo licitatório de contratação de ações de desenvolvimento, que em geral já detalham como deve ser a estrutura da ação contratada, obriga os fornecedores a sempre adaptar suas ofertas às condições colocadas nos editais - mesmo se estas forem na contramão do desenvolvimento de competências do futuro.

O quadrante "**definidores de contexto**" indica atores com baixo interesse e alta influência, que não gostariam mas conseguem afetar o problema. Considera-se

que a alta liderança, assim como as escolas de governo têm o poder de serem indutores e validadores das mudanças culturais e gerenciais necessárias para que a gestão de pessoas se torne mais estratégica e não somente cartorial. Contudo, a alta liderança governamental costuma estar mais preocupada com a realização das entregas-chave de sua pasta e com o cumprimento do mandato do governo que os nomeou, justificando seu baixo interesse na pauta. Já as escolas de governo ainda possuem culturas de desenvolvimento focadas em *hard skills*

Escolas de Governo de todo o país e fornecedores de ações de desenvolvimento, como por exemplo Unieducar, Fundação Getúlio Vargas ou Udemy, apesar de terem níveis de influência diferentes, ocupam uma posição privilegiada por serem, em maior ou menor grau, canais diretos com os servidores públicos através de seus cursos oferecidos. No entanto, nota-se que há uma baixa oferta de conteúdos de qualidade relacionados à inteligência emocional e disseminação de ferramentas de desenvolvimento (como Planos de Desenvolvimento Individual e *Feedback*). Vale destacar que as Escolas de Governos dos diferentes níveis federativos podem ser alocadas em outros quadrantes, a depender do poder atribuído ao órgão pelas leis locais.

O quadrante da "**players**" indica atores com alto interesse e alta influência, que gostariam e conseguem afetar o problema. Neste campo, há uma forte presença de consultorias estratégicas, think tanks, organismos multilaterais e organizações do terceiro setor que visam promover uma modernização do setor público. Entre as ações para modernização, estão o avanço e o alcance das discussões sobre pautas de gestão de pessoas, educação e melhoria da gestão pública e a conexão em rede de um grupo de especialistas engajados com a geração de valor público através das pessoas. Estas organizações muitas vezes são convidadas ou contratadas para o desenho de ações de desenvolvimento organizacional do setor público em parceria com as áreas de gestão de pessoas. No entanto, estes atores apresentam limitações quanto à implementação das iniciativas, uma vez que isso depende da escassa capacidade operacional e de limitações de natureza cultural dos setores governamentais.

3 POSSIBILIDADES DE SOLUÇÃO

Ao redor do globo, existem experiências diversas focadas no desenvolvimento de servidores públicos. Os governos internacionais reconhecidos pelo considerável acúmulo de conhecimento na área de gestão por competências como, por exemplo, Canadá, Estados Unidos, Nova Zelândia, Estônia, Singapura e Suíça são países que fornecem valiosos benchmarkings, uma vez que suas práticas e aprendizados podem representar oportunidades e inspirações para lidar com o desafio brasileiro.

Entre as experiências, foram selecionadas três que podem servir de referência de boas práticas, ainda que sejam necessárias adaptações ao contexto brasileiro. A seleção foi realizada a partir dos critérios a seguir:

- a) que seja adaptável para públicos de diferentes senioridades;
- b) que haja flexibilidade e criatividade com relação às ferramentas utilizadas para apoiar o desenvolvimento das *soft skills*, considerando opções como o e-learning, os planos de desenvolvimento individual, workshops e treinamentos;
- c) que sejam simples, replicáveis e centradas na experiência do participante;
- d) que sejam meios de incentivo para as pessoas assumirem responsabilidade pessoal pelo seu desenvolvimento e compreender a ligação entre as tarefas do dia-a-dia e seus objetivos de aprendizagem;
- e) que o treinamento e desenvolvimento de maneira geral estejam alinhados às prioridades governamentais e do serviço público e, idealmente, às competências do profissional do futuro.

De acordo com a OECD (2017a), os países que combinam incentivos para o desenvolvimento individual, como planos de desenvolvimento relacionados com processos de gestão do desempenho, e planos de desenvolvimento amplos (para o serviço civil ou a organização) têm maior probabilidade de serem capazes de garantir que os servidores públicos recebam o treinamento que precisam e de conseguir coordenar de forma efetiva esta oferta.

Além disso, o desenvolvimento das lideranças e treinamentos online são as maiores prioridades dos países da OCDE em termos de treinamento e desenvolvimento e acredita-se que isto seja um caminho, mas os países também irão precisar utilizar uma mais ampla gama de ferramentas, como mentoria,

coaching, networking e aprendizagem entre pares para promover o aprendizado como uma atividade da rotina integrada ao trabalho como servidores públicos (OECD, 2017a).

No quadro 2, a seguir, são apresentadas as iniciativas selecionadas em três países: Nova Zelândia, Suíça e Estados Unidos.

Quadro 2 - Iniciativas internacionais de referência

Iniciativa e país de origem	Abordagem	Órgão responsável	Público-alvo
<p><u>Development Pathways Tool</u> (Nova Zelândia)</p>	<p>Ferramenta online que apoia na identificação das ações a serem tomadas para desenvolvimento das competências (a nível individual ou coletivo), a partir de três níveis de prática que podem ser selecionados pelo usuário: “em desenvolvimento”, “praticando” e “especialista/líder”.</p> <p>As ações para desenvolvimento são listadas em três blocos, seguindo o modelo 70:20:10 de aprendizado: <i>on the job</i>, aprendendo com os outros e por meio de treinamento formal.</p>	<p><i>Department of the Prime Minister and Cabinet (DPMC)</i> - Agência autônoma do poder executivo</p> <p>É uma iniciativa do Programa “<i>The Policy Project</i>”, que busca equipar os gestores de políticas públicas, equipes e agências com ferramentas, informações e consultoria para desenvolver suas habilidades e capacidades de forma a apoiar a boa tomada de decisões no governo.</p>	<p>Pessoas e organizações atuando com políticas públicas; Gestores de políticas públicas (lideranças)</p>
<p><u>Competency Model</u> (Suíça)</p>	<p>Ferramenta online que apresenta o modelo de competências elaborado para a administração federal de modo a agrupar as competências em: (i) corporativas, (ii) pessoais, (iii) sociais, (iv) metodológicas e especializadas e (v) linguísticas.</p> <p>Cada competência é apresentada em um cartão que inclui a definição da competência, as várias dimensões que dão relevância tangível à competência e os tipos de comportamentos esperados.</p> <p>O usuário tem a opção de criar a sua própria seleção de competências e exportar o arquivo gerado.</p>	<p><i>Eidgenössisches Personalamt (EPA)</i> - Departamento de Pessoal da Administração Federal da Confederação Suíça</p>	<p>Servidores públicos</p>
<p><u>Federal</u></p>	<p>É uma ferramenta online (restrita</p>	<p><i>U.S. Office of Personnel</i></p>	<p>Gestores de</p>

<p>Competency Assessment Tool (F-CAT)</p> <p>(Estados Unidos)</p>	<p>a uso com login), que permite avaliar os níveis de habilidade de gestores em competências-chave de liderança e gestão de desempenho e determinar pontos fortes e de melhoria.</p> <p>Permite tanto o uso individual (autoavaliação), quanto pela gestão direta. Ela tem a intenção de ajudar supervisores a estabelecerem planos de desempenho que estejam relacionados às competências, e não somente à resultados.</p>	<p><i>Management</i> (OPM) - Agência de gestão de pessoas do governo federal</p>	<p>políticas públicas, supervisores e líderes de equipe</p>
---	---	--	---

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa *Skills for a High Performing Civil Service*. (OECD, 2017a)

A OCDE também apresenta em seu website da Diretoria de Governança Pública⁴ alguns exemplos de boas práticas relacionadas ao desenvolvimento de serviços públicos qualificados e que foram implementadas em seus países membros. A organização sugere (i) o mapeamento das *hard* e *soft skills* para inovação, seguido de um survey para entender quais estão presentes nos indivíduos e o aprofundamento sobre como essas competências podem ser adquiridas, desenvolvidas e nutridas; (ii) também, a determinação dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos; e por fim, (iii) o mapeamento dos habilitadores organizacionais para a inovação (estruturas e estratégia).

No Brasil, o LA-BORA! Gov⁵ é um laboratório de gestão inovadora de pessoas da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, no Ministério da Economia, e foi criado em 2019 pelos próprios servidores. O propósito do órgão é trazer os servidores como participantes ativos na cocriação de soluções. As oficinas interativas estão entre os principais serviços oferecidos e tem como finalidade apoiar e inspirar as pessoas a desenvolver competências de inovação, melhorar bem-estar, engajamento e produtividade.

O desenvolvimento das competências socioemocionais dos servidores é um tema amplo e como demonstrado na análise de ambiente, envolve diversos stakeholders e fatores de influência dinâmicos. As *soft skills* podem ser desenvolvidas a partir de uma combinação de abordagens tanto a nível individual,

⁴ Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/>.

⁵ Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov>.

quanto coletivo (MUHLMANN; POTTER; AVRANE-CHOPARD, 2019) como por exemplo:

- a) sensibilização e conscientização sobre a importância das soft skills e como elas impactam no dia-a-dia profissional;
- b) dinâmicas e treinamentos em grupo;
- c) autoavaliação para priorizar a competência com delta mais significativo para as atribuições atuais do profissional (com atenção para a importância de se trabalhar uma habilidade por vez quando ainda não há uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento implementada);
- d) atuação da gestão direta em estimular, motivar e reconhecer o desenvolvimento das pessoas lideradas;
- e) existência de uma cultura de desenvolvimento e autodesenvolvimento contínuos.

A ampla gama de possibilidades de implementação destas ações faz com que seja inviável selecionar uma solução fixa para lidar com o desenvolvimento de competências comportamentais em diferentes contextos governamentais. Desta forma, a partir das referências selecionadas e de uma análise comparativa optou-se por analisar através de uma matriz SWOT adaptada (Quadro 3) três possíveis eixos de soluções que alavancam o processo de o desenvolvimento destas competências nos servidores públicos brasileiros: (i) a nível individual, (ii) a nível coletivo, e (iii) a nível organizacional. A análise problematiza as principais fraquezas e ameaças deste tipo de iniciativa e é complementada com experiências brasileiras que já estão sendo implementadas nestes eixos e merecem destaque.

Quadro 3 - Análise SWOT (adaptada) das soluções

Solução	Forças	Oportunidades	Fraquezas	Ameaças	Experiências brasileiras
<p>(i) nível individual: Desenvolver lideranças</p> <p>Não apenas lideranças com autoridade formal (cargo),</p>	<p>O desenvolvimento de lideranças perpassa o desenvolvimento de competências comportamentais; potencial</p>	<p>Produção e utilização de conhecimento gerado pelos <i>think tanks</i>; atrelar à política de progressão na carreira; tornar pré-requisito</p>	<p>Dificuldade de implementação em entes com restrições orçamentárias; dificuldade de absorção em escolas</p>	<p>Falta de incentivos; cultura de aprendizado contínuo incipiente; falta de engajamento; não priorização</p>	<p>Programa Liderando para o Desenvolvimento - ENAP (foco em lideranças locais em setores estratégicos)</p>

mas todas as pessoas tomadoras de decisão e que lideram pessoas ou equipes.	de impacto direto no desenvolvimento dos servidores públicos de toda a hierarquia, à medida que as lideranças ganham consciência e ferramental.	para embarque de novas lideranças; testar modelos com diferentes cargas horárias e abordagens (modular).	de governo (exige investimento).	pela agenda governamental; oferta não atender a demanda existente (vagas).	Líderes da Aprendizagem - Vetor Brasil (mídia e alta gerência que lideram equipes em diversas áreas).
(i e ii) nível individual e coletivo: Facilitar o acesso dos servidores e times a oportunidades de desenvolvimento de competências comportamentais	Já existe uma matriz transversal de competências essenciais para o serviço público brasileiro e que poderia ser o ponto de partida para a elaboração de trilhas para servidores de diferentes níveis de experiência e motivação; já existe um ecossistema de organizações preocupadas com a gestão de pessoas no setor público	Aproveitar a estrutura de e-learning já existente nas Escolas de Governo; há uma lacuna de orientações de fácil acesso sobre como se desenvolver no setor público; utilizar a expertise de stakeholders que já estão emergindo nesse tema no Brasil e dispostos a testar soluções para desenvolver capacidade institucional.	Falta de recursos dos governos para investir em ações de desenvolvimento; necessidade de mudança cultural para uma cultura de desenvolvimento contínuo.	Influência das dinâmicas de poder existentes no dia-a-dia dos servidores e que possam impedir ou desencorajar a busca pelo desenvolvimento.	Programa Líder Gov - ENAP Programa Líderes para o Brasil - SEBRAE Nacional LA-BORA! Gov Programa Trainee de Gestão Pública - Vetor Brasil Jornada de desenvolvimento do gestor público - Fundação Dom Cabral
(iii) nível organizacional: Fomentar a gestão estratégica de pessoas	Tem como característica intrínseca o empoderamento das equipes de gestão de pessoas para que sejam lideranças estratégicas	Envolvimento dos indivíduos em seu próprio processo de aprendizagem; criação de um estrutura central de RH; mobilização de redes de organizações supra governamentais na discussão de práticas e aprendizados	É uma reforma de longo prazo; Exige forte patrocínio político; Exige mudança cultural para que a gestão de pessoas seja vista de forma estratégica, tanto pelos gestores do alto escalão, quanto escalões	Desenvolvimento de servidores com forte viés para progressão de carreira e restrito à educação formal; inexistência de uma gestão da estratégia (plano de metas ou acordo de resultados)	Movimento Pessoas à Frente Consad

			intermediário s.		
--	--	--	---------------------	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

Entende-se que no curto prazo, a solução de impacto mais expressivo no dia-a-dia do serviço público é facilitar o acesso dos servidores e times a oportunidades de desenvolvimento de competências comportamentais. As demais soluções apresentadas, como o desenvolvimento das lideranças e o fomento à gestão estratégica de pessoas, são ações estruturantes e que devem seguir continuamente na agenda dos stakeholders, mas que são investimentos de médio - longo prazo.

De maneira concomitante ou mesmo anterior à facilitação do acesso, também é necessário investir esforços na geração de demanda, que se traduz em mais servidores e lideranças sensibilizados e engajados em potencializar suas *soft skills*, compreendendo a relação disso com a entrega de valor para a sociedade e com as *skills* necessárias nas posições em que ocupam. E, para isto, entende-se que é essencial fomentar uma gestão estratégica de pessoas, e que este é um trabalho complexo e de longo prazo, que depende de mudança de cultura, e não apenas um projeto pontual de formação.

No nível individual, o desenvolvimento de capacidades de liderança tem potencial de gerar um ciclo virtuoso em que mais servidores são engajados e inspirados a se desenvolver, à medida que a liderança se torna mais preparada para lidar com situações adversas e valorizar o desenvolvimento das pessoas como chave para o alcance das suas metas e da organização. Por outro lado, estas lideranças podem vir a impulsionar a criação de incentivos, que foi uma ameaça identificada.

Além disso, conforme as lideranças que passaram pelo processo de desenvolvimento reconhecem o impacto que isto teve no seu desempenho profissional, há uma tendência de que queiram expandir a oportunidade para que outras lideranças (e futuros líderes) também se beneficiem de iniciativas desta natureza e podem influenciar para que a cultura de aprendizado contínuo se torne parte da rotina dos seus times e também promover mais espaços de treinamento e sensibilização das pessoas ao seu redor.

No nível coletivo, a matriz transversal de competências essenciais, elaborada pela ENAP, é uma força interna que poderia ser utilizada como ponto de partida pelas escolas de governo e centrais estratégicas de gestão de pessoas para desdobrar em orientações para diagnóstico das competências e elaboração de trilhas ou planos de desenvolvimento com foco no indivíduo ou times. Também há uma oportunidade para que o ecossistema de organizações interessadas no tema se envolva na consolidação de orientações simples e adaptáveis que possam orientar os servidores a desenvolverem os comportamentos esperados e, desta forma, ampliar a oferta de conteúdos de qualidade e disponíveis às pessoas interessadas.

Sugere-se que os três eixos de soluções continuem sendo fomentados e implementados no setor público brasileiro e que, desta forma, mais dados de qualidade sejam gerados para subsidiar o desenho de caminhos para lidar com as reais necessidades dos diferentes órgãos e servidores públicos, que hoje ainda é pouco diagnosticada fora da Esfera Federal.

4 RECOMENDAÇÕES

Como sugestões de aprofundamento e próximos estudos a partir do exposto, estão:

- a) que mais estudos sejam feitos para que tenhamos uma fotografia real do cenário das competências essenciais ao serviço público brasileiro. Vários métodos podem ser utilizados para identificar as necessidades de desenvolvimento dos servidores, como por exemplo: resultados de avaliações de desempenho, assessments das competências e pesquisas qualitativas;
- b) avaliar como os eixos de soluções sugeridas se conectam com os sistemas de incentivos existentes atualmente;
- c) a ampliação das discussões para perpassar o desenvolvimento de competências para todos os níveis de governo (operacional, tático e estratégico);
- d) aprofundar o estudo das oportunidades e ameaças da utilização de treinamento e desenvolvimento no âmbito individual versus coletivo, e como isto impacta a capacidade de resolução de problemas, mudança e inovação no setor público;
- e) aprofundar em entender como a pandemia impactou a necessidade de desenvolvimento de competências socioemocionais, a exemplo do estudo que o Instituto Ayrton Senna elaborou para o contexto da educação (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2022);
- f) por fim, recomenda-se o estudo das experiências de outros países com considerável acúmulo da área de gestão por competências: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Estônia, Chile, Peru, Coreia do Sul e Singapura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKERMAN, Fran; EDEN, Collin. **Strategic management of stakeholders: theory and practice**. Oxford: Elsevier, 2011. v. 44, p.179-196.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). **Competências transversais de um setor público de alto desempenho**. [Brasília, DF]: Escola Nacional de Administração Pública, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663>. Acesso em: 05 jun. 2022.

BRASIL. Governo Central encerra 2021 com déficit primário de R\$ 35 bilhões. **Ministério da Economia** [website]. Brasília. Jan., 2022a. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/janeiro/governo-central-encerra-2021-com-deficit-primario-de-r-35-bilhoes>. Acesso em: 22 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019. 177. ed. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 31, 12 set. 2019. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/18887>. Acesso em: 05 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa Sgp-Enap/Sedgg/Me nº 21, de 01 de fevereiro de 2021. 23. ed. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 12, 03 fev. 2021a. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/23103>. Acesso em: 05 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Relatório Consolidado de Execução dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas 2020**. [Brasília], 2022b. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/Rel.ExecuoPDFPubliPortal.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2022.

BRASIL. Sancionada lei que simplifica e moderniza a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança. **Portal do Servidor**. Brasília: set., 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2021/setembro/sancionada-lei-que-simplifica-e-moderniza-a-gestao-de-cargos-em-comissao-e-de-funcoes-de-confianca>. Acesso em: 22 jun. 2022.

CARNEIRO, Lucianne. Brasil tem fiscal fragilizado, mas não é situação de insolvência, diz Felipe Salto. **Valor Econômico**, Rio de Janeiro. fev., 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2022/02/16/brasil-tem-fiscal-fragilizado-mas-nao-e-situacao-de-insolvencia-diz-felipe-salto.ghtml>. Acesso em: 22 jun. 2022.

CORYDON, Bjarne. Productivity: unlocking the \$3.5 trillion opportunity: discussion paper. **McKinsey Center For Government**, 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/the-opportunity-in-government-productivity>. Acesso em: 20 jun. 2022.

CONSAD. **Diagnóstico nacional de necessidades de formação**: relatório qualitativo 2021. Brasília, 2021. 13 p. Disponível em:

<https://www.consad.org.br/gt-escolas-de-governo-publicacoes-2/>. Acesso em: 22 jun. 2022.

COURSERA. **Transferable skills**: how to use them to land your next job. 2022. Disponível em: <https://www.coursera.org/articles/transferable-skills>. Acesso em: 05 jun. 2022.

GAETANI, Francisco; SIMÃO, Valdir. Reforma administrativa: entenda o que está sendo discutido. **Jota**, 22 jun. 2022. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/reforma-administrativa-entenda-o-que-esta-sendo-discutido-22022022>. Acesso em: 06 jun. 2022.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; MORAIS, Franciane Andrade de; BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 14, n. 4, p. 394-406, dez. 2014. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-6657201400040006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 21 jun. 2022.

GUPY. **Hard Skills**: o que é, exemplos e como identificar. 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/hard-skills>. Acesso em: 30 jun. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Atlas do estado brasileiro**: distribuição de remuneração nos níveis federativos. 2019b. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/consulta/119>. Acesso em: 20 jun. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Atlas do estado brasileiro**: distribuição de remuneração nos poderes. 2019a. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/consulta/120>. Acesso em: 20 jun. 2022.

INSTITUTO AYRTON SENNA. **Competências socioemocionais para contextos de crise**. 2022. Disponível em: https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/socioemocionais-para-crieses.html?utm_source=site&utm_medium=hub-botao-2206#como-desenvolve-las. Acesso em: 16 jun. 2022.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE (ed.). **Propostas para uma Política Nacional de Lideranças em Governos**: lideranças para uma administração pública de alto impacto. 2022. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2022/05/Documento-consolidado-gt-de-lideranca.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2022.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. **Position paper Medida Provisória 1.042/2021**: simplificação da gestão de cargos em comissão e de funções de confiança. 2021. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/medida-provisoria-1042-21/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

MUHLMANN, David; POTTER, Jaime; AVRANE-CHOPARD, Julie. How to develop soft skills. **McKinsey & Company blog**. nov., 2019. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-to-develop-soft-skills>. Acesso em: 23 jun. 2022.

OECD. Public Employment Management 2021: the future of the public service. **OECD Publishing**. Paris, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>. Acesso em: 20 jun. 2022.

OECD. Skills for a high performing civil service. **OECD Public Governance Reviews**. Paris, 2017a. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>. Acesso em: 16 jun 2022.

OECD. Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust. **OECD Publishing**. Paris, 2017b. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264268920-en>. Acesso em: 22 jun. 2022.

PESTLE ANALYSIS. **The PESTEL framework explained**: 6 important factors. 2022. Disponível em: <http://pestleanalysis.com/pestel-framework/>. Acesso em: 22 jun. 2022.

PODER 360. **Estudo aponta desigualdade salarial entre servidores por poder e atividade**. Out., 2020. Disponível em: <https://www-poder360-com-br.webpkgcache.com/doc/-/s/www.poder360.com.br/economia/estudo-aponta-desigualdade-salarial-entre-servidores-por-poder-e-atividade/>. Acesso em: 22 jun. 2022.

SARAVALLI, Tadeu Luciano Seco. A Gestão Pública na velocidade da Indústria 4.0. 2018. **Blog do MLG**, 05 abr. 2018. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/blog-do-mlg/a-gestao-publica-na-velocidade-da-industria-4-0/>. Acesso em: 06 jun. 2022.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2020**: october 2020. October 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest>. Acesso em: 05 jun. 2022.