



## DESENVOLVIMENTO DOS ALTOS EXECUTIVOS DE GOVERNO: A CHAVE PARA A TRANSFORMAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO

Por *Cinara Custódio, Mariana Siqueira de Carvalho Oliveira e Rodrigo Torres de Araújo Lima*

Que líderes queremos para o Estado brasileiro? Essa é uma pergunta-chave para a transformação do serviço público do país.

O governo federal brasileiro possui hoje quase 5 mil pessoas em cargos de alta direção de seus órgãos. São secretários-executivos, secretários nacionais, diretores, assessores, coordenadores-gerais e similares em ministérios e autarquias, entre funcionários sem vínculos com o governo e servidores públicos que ocupam temporariamente a função de liderança. Essas pessoas são responsáveis pela condução de 600 mil servidores públicos federais espalhados por todo o

país e carregam a missão de fazer do serviço público um espaço de inovação, eficiência e probidade, que gere serviços e políticas públicas de qualidade aos cidadãos.

Não à toa, a maioria dos países que fazem parte da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) desenvolveu um sistema próprio de formação e desenvolvimento de seus altos dirigentes. Para isso, é fundamental que cada país tenha clareza de quais são as competências essenciais que esse líder precisa ter e desenvolver para conseguir executar bem o seu papel. A OCDE publicou um levantamento em 2017 que identifi-

cou que, entre os 38 países pesquisados, 26 afirmaram possuir uma estrutura que permitia a classificação de aptidões e competências para gestores da alta administração (competências de liderança). No grupo dos outros 12 países, estava o Brasil.

A partir disso, a Enap (Escola Nacional de Administração Pública), em coordenação com a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia, realizou um levantamento com dados de dez países, além de informações de documentos da OCDE e da própria Escola, para construir o referencial que estabeleceu as nove competências essenciais de liderança

Cinara Custódio é coordenadora pedagógica do Programa LideraGov da Enap; Mariana Siqueira de Carvalho Oliveira é assessora da coordenação-geral de Capacitação de Altos Executivos da Enap; e Rodrigo Torres de Araújo Lima é diretor de Educação Executiva da Enap



para o serviço público brasileiro. No dia 1º de fevereiro de 2021, foi lançada a Instrução Normativa SGP-Enap/SEDGG/ME Nº 21, sendo a primeira vez na história do governo brasileiro que esse conjunto de competências foi estabelecido.

A matriz final de competências de liderança, fundada na construção de valor público, é formada por três eixos – Estratégia, Resultado e Pessoas – e nove competências que contemplam soft skills e hard skills: 1) Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal; 2) Engajamento de Pessoas e Equi-

pes; 3) Coordenação e Colaboração em Rede; 4) Geração de Valor para os Usuários; 5) Gestão de Crises; 6) Gestão para Resultados; 7) Visão de Futuro; 8) Inovação e Mudança; e 9) Comunicação Estratégica.

Trata-se de um trabalho em curso, cujos desdobramentos preveem ainda a definição dos conhecimentos que embasam as competências elencadas e das habilidades e atitudes que evidenciam o seu domínio.

A matriz de competências constitui um referencial para subsidiar a administração em processos de gestão por competências, relacionados ao mapeamento do capital humano dos órgãos, aos procedimentos de seleção de altos executivos, aos planos de formação e desenvolvimento de pessoas e à aferição do desempenho nas funções executivas. Nesse sentido, esse trabalho se inscreve no cerne da agenda de inovação e transformação governamental.

Para o desenvolvimento dessas competências, é preciso que haja uma estratégia adequada para alcançar os altos executivos. Devido às suas

particularidades, a Enap tem ofertado um conjunto de ações de desenvolvimento e formação específico para esse público. São cursos com parceiros internacionais, palestras com grandes especialistas internacionais, programa de mentoria para acelerar o aprendizado das lideranças, curadoria de conteúdos de ponta, formação de novos líderes, etc. Os líderes de governos estaduais e municipais também já estão sendo beneficiados, com cursos voltados para prefeitos, secretários estaduais e secretários municipais. Em 2019, ao todo, foram realizadas 1.437 capacitações de altos executivos. Em 2020, foram 2.197.

Apesar do avanço que o lançamento da matriz de competências representa, ainda há diversos desafios para os próximos anos. Intensificar o uso de gestão por competências para a seleção de pessoas para ocupação dos cargos, a construção de um sistema de avaliação de desempenho baseado nessas competências e a ampliação do público que deve ser formado a partir dessa matriz são alguns deles. Para que o Estado brasileiro seja cada vez mais um espaço de inovação e de promoção de políticas e serviços de qualidade, é preciso atuar permanentemente em prol do desenvolvimento das lideranças do setor público. 📍

