

Entre a norma e a prática: Competências de liderança para servidores públicos do Brasil

Grupo temático 05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Iária Guerra de Araújo, Universidade de Brasília - UnB

Francisco Antônio Coelho Jr., Universidade de Brasília - UnB

Henrique Gabriel Von Krieger da Sila, Universidade de Brasília - UnB

RESUMO

O artigo analisa a percepção de líderes de uma instituição pública brasileira sobre competências de liderança essenciais, verificando o alinhamento com o modelo da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Parte do pressuposto de que a liderança pública é relacional e contextual, dependendo de conhecimentos, habilidades e atitudes para mobilizar pessoas e recursos pelo interesse público. A pesquisa qualitativa, descritiva e em estudo de caso, integra análise documental e dados de 24 líderes via questionário online com pergunta aberta. Submetidos à análise de conteúdo categorial, os dados mapearam padrões linguísticos, organizados nos eixos do PNDP — Estratégia, Resultados e Pessoas —, contrastados ao normativo. Predominam verbos como “gerir”, “delegar”, “decidir” e “comunicar”, limitados a “tempo”, “equipes” e “resultados”, estabelecendo orientação prática-operacional centrada em execução e condução de pessoas. Há convergência significativa em comunicação, gestão de pessoas e planejamento, mas emergem competências ausentes no modelo, como inteligência emocional, resiliência, empatia e domínio de tecnologias digitais, refletindo demandas contemporâneas. Conclui-se que o modelo do PNDP é exclusivamente reconhecido e aplicável, mas requer atualização para dimensões interpessoais e tecnológicas, conferindo maior aderência à realidade da liderança pública brasileira e fortalecendo sua efetividade e legitimidade organizacional.

Palavras-chave: Liderança, Competências; Gestão de Pessoas, Setor Público

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de competências de liderança e a gestão de talentos são componentes essenciais para a resiliência e o crescimento das organizações globalmente (Haage et al., 2021; Lacerenza et al., 2017). No entanto, o conceito de liderança, historicamente atrelado a papéis e posições de autoridade, tem evoluído para uma perspectiva mais abrangente, focada em competências e na construção de uma identidade de liderança (Lorencová et al., 2024; Ibarra et al., 2014; Haslam et al., 2022). Essa identidade não é estática, mas se desenvolve ao longo da vida e é moldada por experiências, narrativas e discursos (Lorencová et al., 2024; Zheng & Muir, 2015). A compreensão dessas competências e da forma como a identidade de liderança se manifesta é fundamental para o sucesso de indivíduos e organizações, e para a elaboração de programas de desenvolvimento mais eficazes (Turner et al., 2018).

Embora a literatura acadêmica internacional sobre o tema seja vasta, a discussão sobre a aplicação desses conceitos em contextos específicos, como o serviço público, ainda é incipiente no Brasil (Nascimento et al., 2024; Bergue, 2019). A administração pública brasileira, com sua complexidade burocrática e desafios inerentes a ambientes com recursos limitados, demanda um tipo de liderança adaptável, que se baseie em competências específicas para modernizar o Estado e promover a eficiência e a cidadania (Montezano, 2023; ENAP, 2020). A partir de 2020, com a necessidade de inovação e a transformação digital impulsionada pela pandemia, a gestão de pessoas e o desenvolvimento de líderes no setor público ganharam um novo impulso (Machado, 2023).

Em resposta a essa necessidade, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) têm promovido iniciativas como o Programa LideraGOV e a

definição de competências essenciais de liderança, visando aprimorar a capacidade da burocracia estatal (Brasil, 2024; ENAP, 2020). Apesar da existência dessas normativas e diretrizes, a percepção dos líderes que atuam no dia a dia da administração pública sobre a relevância e a aplicação dessas competências permanece uma lacuna de pesquisa. A literatura atual foca principalmente em modelos e tendências, mas carece de estudos empíricos que investiguem a perspectiva de quem, de fato, exerce a liderança no contexto real do serviço público federal (Nascimento et al., 2024; Cardoso Jr. & Alves, 2024).

Portanto, a presente pesquisa busca responder à seguinte pergunta: “Existe um alinhamento entre as competências de liderança definidas em normativa oficial e a percepção dos líderes de uma instituição da administração direta federal sobre as competências essenciais para o exercício de suas funções?”

O objetivo geral deste estudo é descrever a percepção de uma amostra de líderes sobre as competências de liderança e verificar se as diretrizes formais estão alinhadas com as competências que eles consideram essenciais na prática. Para isso, serão analisados os discursos e as narrativas desses profissionais para identificar as competências que emergem de suas experiências e vivências.

1.1 Competências de Liderança

O conceito de competências de liderança tem sido altamente debatido na literatura recente, refletindo sua natureza complexa e multifacetada. Competências de liderança compreendem um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a um líder influenciar, motivar e guiar indivíduos em direção ao cumprimento de objetivos organizacionais (Grabsch & Moore, 2021; Silva, 2016). Essas competências se tornam especialmente relevantes em ambientes públicos, onde a eficácia da liderança repercute diretamente na prestação de serviços à sociedade (Montezano, 2023; OECD, 2019).

A evolução da liderança enfatiza a construção dinâmica da identidade de liderança, que não é estática, mas moldada por experiências, contextos e narrativas ao longo do tempo (Day et al., 2014; Ibarra, Snook & Guillen Ramo, 2014; Lorencová et al., 2024). O desenvolvimento das competências de liderança está atrelado a processos contínuos de aprendizagem e autoconhecimento, refletindo a crescente importância da inteligência emocional e da capacidade de adaptação em ambientes organizacionais em transformação (Turner, 2018; Haslam et al., 2022).

No setor público, liderar exige competências específicas que conciliem habilidades técnicas com capacidades comportamentais e éticas, sustentando a governança eficaz em contextos de alta complexidade e restrições orçamentárias (Brasil, 2024; OECD, 2023). Diretrizes recentes do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) evidenciam a necessidade de líderes públicos que atuem com integridade, visão estratégica e foco na inovação para a modernização do Estado (Brasil, 2024; Montezano, 2023).

As competências organizacionais e individuais se complementam na formação do perfil de liderança eficaz. Conforme Prahalad e Hamel (1990), competências essenciais agregam valor à organização por serem difíceis de serem replicadas pela concorrência, ao passo que Grabsch e Moore (2021) e Klein (2020) destacam a importância das competências emocionais, incluindo inteligência social e capacidade de lidar com conflitos, como centrais para líderes em ambientes desafiadores (Asghar, Aslam & Saeed, 2021).

Segundo Day e Dragoni (2015) e autores atuais como Gilli, Lettner e Guettel (2024) e Klein (2020), a distinção entre competências técnicas e comportamentais mantém-se relevante, mas a ênfase moderna recai sobre competências comportamentais que envolvem empatia, resiliência e comunicação eficaz para liderar equipes em contextos de rápida mudança. Essas competências são consideradas pilares para o desenvolvimento sustentável e a criação de valor social no serviço público.

Modelos de gestão de competências de liderança contemporâneos enfatizam aspectos como integridade, inovação e liderança colaborativa, reforçando a necessidade de líderes públicos capazes de articular estratégias com demandas éticas e sociais (Haslam et al., 2022; Grabsch, & Moore, 2021; Haslam, Reicher & Platow, 2020). Outros estudos têm aprofundado o entendimento sobre as percepções dos líderes acerca dessas competências,

revelando a importância do contexto local para a aplicação eficaz dos modelos teóricos (Lorencová et al., 2024; Fein et al., 2020; Mahon & Greenwald, 2018).

Portanto, a construção do conhecimento sobre competências de liderança constitui um campo interdisciplinar em expansão, onde a investigação qualitativa oferece insights para compreender as experiências vividas dos líderes públicos. O presente estudo contribui para essa linha ao analisar a percepção dos servidores públicos no Brasil, valorizando a intersecção entre teoria e prática e apoiando a formação de lideranças mais alinhadas às demandas contemporâneas do setor público.

1.2 Competências Essenciais de Liderança para o Setor Público Brasileiro: Normatização e Diretrizes da ENAP e MGI

A profissionalização da gestão de pessoas no setor público federal brasileiro teve um marco inicial com o Decreto nº 2.794/1998, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos). Em 2006, o Decreto nº 9.991/2019 estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), buscando ampliar a eficiência e qualidade dos serviços públicos por meio do desenvolvimento contínuo das competências dos servidores (Brasil, 2006). Porém, a legislação enfrentou desafios na implementação, o que provocou revisões recentes para aprimorar o planejamento e a execução dessas políticas.

Nesse contexto, a ENAP, como escola nacional de governo, tem atuado na formulação e disseminação de um conjunto sistematizado de competências essenciais para altos líderes do setor público. O documento "Competências Essenciais de Liderança para o Setor Público Brasileiro" do MGI e ENAP visa orientar processos de recrutamento, seleção, capacitação e avaliação desses líderes, alinhando-os aos objetivos estratégicos do governo e às demandas sociais contemporâneas, em consonância com referências internacionais como a OCDE (ENAP, 2020; OECD, 2019).

A matriz de competências essencialmente se estrutura em três grandes dimensões: Estratégia, Resultado e Pessoas. Elas compreendem um conjunto de 9 competências essenciais, agrupadas da seguinte forma:

Estratégia

1. Visão de Futuro: Capacidade de imaginar e prospectar futuros, traçando diretrizes estratégicas para a organização e sociedade, considerando tendências locais, nacionais e internacionais.
2. Inovação e Mudança: Capacidade para questionar abordagens convencionais, incentivar a experimentação, criar cultura de melhoria contínua e liderar transformações, promovendo inovação e transformação digital.
3. Comunicação Estratégica: Habilidade para desenvolver conceitos claros, comunicar propósitos, planos e estratégias, construir narrativas que legitimem a atuação da organização e estabelecer comunicação empática e persuasiva.

Resultado

4. Geração de Valor para o Usuário: Sensibilidade para compreender necessidades dos cidadãos, orientar a organização para resultados de qualidade e engajar a sociedade na formulação e implementação das políticas públicas.

5. Gestão para Resultados: Domínio de conhecimentos técnicos de gestão, capacidade para tomar decisões competentes e estratégicas, gerenciar ações com foco em desempenho e metas alinhadas ao contexto social e organizacional.
6. Gestão de Crises: Capacidade para antecipar, identificar e administrar situações de risco, tomar decisões sob pressão e construir soluções estratégicas eficazes em contextos adversos e imprevisíveis.

Pessoas

7. Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal: Capacidade do líder de gerir emoções, reconhecer forças e limitações, e adotar postura de aprendizado contínuo, promovendo cultura organizacional fundamentada em valores humanos e ética.

8. Engajamento de Pessoas e Equipes: Habilidade para conduzir pessoas na busca da visão e objetivos institucionais, estimular ambientes inclusivos e colaborativos, valorizando o capital humano e promovendo o bem-estar dos membros das equipes.
9. Coordenação e Colaboração em Rede: Aptidão para construir coalizões, mobilizar redes confiáveis e parcerias estratégicas, atuando em governança compartilhada e mantendo relações institucionais efetivas para alcançar objetivos comuns.

A definição dessas competências visa evidenciar padrões de desempenho para diferentes perfis de lideranças públicas, oferecendo um referencial para a transformação da gestão pública federal. O foco não é apenas na capacidade técnica, mas na integração equilibrada de competências técnicas e comportamentais que promovam inovação, governança efetiva e geração de valor público (ENAP, 2020).

Assim, o documento da ENAP/MGI representa um avanço normativo e político essencial para profissionalizar a liderança pública no Brasil, contribuindo para a modernização do Estado e o alinhamento das competências dos servidores aos complexos desafios do século XXI.

2. METODOLOGIA

A metodologia combinou duas vertentes principais: análise documental e coleta de dados empíricos por meio de um questionário online aplicado a 24 líderes da instituição. A análise documental consistiu no estudo dos normativos e manuais oficiais do MGI relacionados às competências de liderança, com ênfase no manual de competência da ENAP/MGI. O processo de coleta envolveu o envio, via formulário eletrônico e de forma anônima, de um questionário contendo perguntas sociodemográficas e a pergunta central aberta: "Quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) você considera essenciais para um líder no serviço público brasileiro?" Embora não seja possível afirmar se os participantes já conheciam anteriormente a lista de competências propostas pela ENAP/MGI, destaca-se que esse material não foi apresentado a eles durante o processo de coleta de dados, de modo que as respostas expressas na pesquisa refletem percepções espontâneas e não causadas pelo instrumento.

O procedimento de análise adotado foi a análise de conteúdo categorial, baseada no manual desenvolvido por Sampaio e Lycarião (2021). Essa técnica permite a identificação sistemática, quantitativa e interpretativa de categorias presentes nos discursos dos entrevistados. A análise buscou mapear categorias que pudessem ser contrastadas com as competências oficiais da ENAP/MGI, organizadas nos três focos principais: Estratégia, Resultado e Pessoas.

Durante a análise, foi dada especial atenção à identificação de padrões expressos por meio de palavras-chave e verbos associados às competências descritas na Instrução Normativa do MGI, conforme as recomendações metodológicas de Fleury e Fleury (2001) e Brandão e Bahry (2014). Essa abordagem consiste em descrever as competências por meio de estruturas claras do tipo "verbo + objeto de ação", garantindo precisão e evitando ambiguidades interpretativas no mapeamento das capacidades e comportamentos essenciais para liderança.

O procedimento de categorização adotado durante a análise de conteúdo focalizou inicialmente na identificação dos verbos presentes nos discursos dos entrevistados, associados a objetos de ação concretos. Os verbos mais recorrentes foram "gerir", "delegar", "tomar" decisões e "comunicar", indicando que as competências de liderança percebidas possuem uma orientação prática e operacional, centrada na execução de tarefas e processos cotidianos com eficácia.

Paralelamente, as palavras-chave atribuídas complementam a análise ao apontar os objetos de ação predominantes, como "tempo", "equipe", "tarefas", "decisão" e "resultados". Essa combinação verbo-objeto permitiu mapear com precisão as capacidades essenciais valorizadas pelos líderes para garantir a entrega de valor público e o alcance de metas institucionais.

A partir dessa estrutura, as categorias foram organizadas em grandes áreas temáticas correspondentes aos focos do MGI: Estratégia, Resultado e Pessoas. Essa sistematização facilitou o contraste entre as competências

formalmente estabelecidas e os elementos efetivamente citados nas respostas, ampliando a compreensão sobre a aplicabilidade e a vivência dessas competências no contexto da liderança pública federal.

Além disso, a análise destacou a importância da comunicação clara e inspiradora, da gestão do tempo e da motivação das equipes como competências centrais, reforçadas pela frequência de verbos de ação e objetos ligados à interação humana e à administração de recursos.

Com o mapeamento dos verbos e palavras-chave, cada unidade de significado foi agrupada em categorias maiores, que representam áreas temáticas corroboradas pelas categorias do referencial normativo do MGI: Estratégia, Resultado e Pessoas. Este procedimento permitiu uma análise comparativa, identificando padrões e alinhamentos entre as práticas percebidas pelos líderes e as competências estabelecidas pelo normativo.

Para consolidar a classificação, foram utilizados critérios de frequência, coerência contextual e correspondência com as descrições de competências do MGI, o que possibilitou uma triangulação entre as percepções do campo empírico e o referencial teórico. Essa triangulação foi fundamental para aprofundar a compreensão do exercício de liderança no cenário específico do serviço público brasileiro.

Em suma, a técnica de categorização verbo-objeto se mostrou eficaz para traduzir o conteúdo discursivo em dados sistemáticos, enriquecendo o entendimento das competências essenciais e emergentes da liderança no serviço público brasileiro. Assim, a metodologia adotada permitiu uma triangulação entre as percepções dos líderes da instituição e o referencial teórico normativa e documental sobre competências de liderança, promovendo um entendimento aprofundado e contextualizado do exercício da liderança no serviço público federal brasileiro.

3. RESULTADOS

3.1 Caracterização dos Participantes

A faixa etária predominante está entre 30 e 55 anos, com destaque para a maioria na faixa entre 30 e 50 anos. Em relação ao tempo de casa, a maior parcela dos respondentes possui entre 10 e 20 anos de serviço público, seguido por um grupo significativo com mais de 20 anos. Essa experiência acumulada reflete um perfil maduro e experiente, compatível com as atribuições de liderança exercidas.

Quanto à composição de gênero e escolaridade, a amostra apresenta relativa igualdade entre homens e mulheres, o que indica diversidade na liderança da instituição estudada. No que tange à formação acadêmica, observa-se prevalência de servidores com especialização ou MBA, seguida por graduados e alguns com mestrado. Esse perfil indica um elevado nível de qualificação dos líderes, alinhando-se às exigências contemporâneas da administração pública em relação ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais para o exercício da liderança.

Tabela 1. Caracterização dos participantes da pesquisa (N=24)

Variáveis	Amostra	
	N	%
<i>Sexo</i>		
Feminino	13	54,2
Masculino	11	45,8

Faixa Etária

31 a 40 anos	10	41,7
41 a 50 anos	8	33,3
51 a 60 anos	6	25,0

Escolaridade

Ensino Superior	6	25,0
Especialização ou MBA	15	62,5
Mestrado	3	12,5

Nível do cargo

Gerente	9	37,5
Coordenador	15	62,5

Tempo de serviço

até 5 anos	1	4,2
entre 6 e 10 anos	2	8,3
entre 11 e 20 anos	14	58,3
entre 21 e 30 anos	7	29,2

N* quantidade de respondentes total	24	100
-------------------------------------	----	-----

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

3.2 Discussão

A busca por compreender quais competências são consideradas essenciais para o exercício da liderança no serviço público brasileiro revela um cenário pautado pela complexidade e pela diversidade dos contextos institucionais. Os resultados apresentados a seguir partem do pressuposto de que a liderança pública é marcada por tensões entre expectativas normativas e as demandas concretas do cotidiano organizacional (Cardoso Jr. & Alves, 2024; Montezano, 2023; Haslam, 2022).

As respostas coletadas revelam um mosaico de entendimentos sobre liderança, atravessando temas como gestão de pessoas, comunicação, visão estratégica, inovação e resiliência diante da incerteza. O retrato construído não se limita a repetir parâmetros institucionais, mas destaca desafios reais enfrentados pelos líderes públicos, incluindo contradições entre normas e práticas, dilemas ligados à cultura organizacional e a necessária adaptação

ARTIGO

frente aos contextos de mudança. Tais aspectos emergem não apenas como indicadores de competência, mas como expressões vivas da busca por legitimidade, efetividade e sentido no exercício da liderança pública no Brasil.

A análise documental das competências de liderança essenciais para o serviço público, conforme estabelecidas pelo MGI, revelou um quadro normativo abrangente: são destacadas capacidades como visão de futuro, inovação, comunicação estratégica, orientação para resultados, gestão de crises, autoconhecimento, engajamento de pessoas e trabalho em rede. Essas competências delineiam um ideal de liderança voltado tanto para o alinhamento estratégico quanto para o bem-estar das equipes e a entrega de valor ao usuário do serviço público, refletindo tendências contemporâneas de gestão aplicadas ao setor público brasileiro.

Apresentados os resultados, observa-se que a estrutura normativa do MGI organiza as competências essenciais de liderança em três grandes categorias: Estratégia, Resultados e Pessoas. "Estratégia" compreende capacidades como visão de futuro, inovação e comunicação estratégica, destacando a importância da orientação prospectiva e da capacidade de mobilizar organizações diante de desafios. "Resultados" agrupa competências voltadas para a geração de valor ao usuário, gestão para resultados e gestão de crises, enfatizando o desempenho institucional, a entrega à sociedade e a resiliência frente à adversidade. "Pessoas", por sua vez, reúne habilidades associadas ao autoconhecimento, engajamento e colaboração em rede, ressaltando a centralidade do elemento humano e das relações de equipe no contexto público.

Após a categorização e análise de conteúdo das entrevistas, os resultados deste estudo apontam para diferentes padrões de convergência e divergência com a norma institucional. Notou-se, notadamente, a recorrência de temas como "Comunicação", "Gestão de Pessoas" e "Planejamento". Tais temas dialogam com o que está prescrito na política institucional, mas trazem também nuances práticas e adaptações à realidade do cotidiano dos líderes.

Área Temática	Palavras-Chave	Verbos	Objetos
Comunicação	comunicação, engajamento, referência, feedback, empatia, escuta, comunicação, colaboração, relacionamento, influência, autoridade	comunicar, engajar, ser, saber, sentir, escutar, comunicar, colaborar, influenciar	equipe, trabalho, líder, conversa, sentimentos, equipe, ideias, comunicação, colaboração, equipe
Planejamento e Resultados	planejamento, conhecimento, visão, organização, estratégia, antecipação, pensamento estratégico, tecnologia, adaptação, resiliência, conhecimento, planejamento	planejar, conhecer, ter, liderar, antecipar, pensar, usar, adaptar	planejamento, conhecimento, visão, organização, estratégia, problemas, tecnologia, equipe, mudanças



ARTIGO

Gestão de Pessoas	delegação, decisão, equipe, inovação, mudança, distribuição, inteligência, servidor, resultados, decisão, dados, pessoas, motivação, confiança, espaço, ética, equipe, valores, trabalho, organização, empatia, motivação	gerir, delegar, tomar, incentivar, sair, distribuir, ser, entregar, tomar, comunicar, motivar, delegar, confiar, praticar, trabalhar, conhecer, sentir, motivar	tempo, tarefas, decisão, equipe, mentalidade, zona, tarefas, líder, resultados, decisões, dados, pessoas, ambientes, capital humano, bem-estar, equipes, tarefas, equipe, autonomia, valores, trabalho, organização, equipe, objetivos
-------------------	---	---	--

Ao categorizar as respostas dos entrevistados utilizando análise de conteúdo, constata-se uma aproximação relevante com os agrupadores do MGI, ainda que com distinções de ênfase. Entre os servidores, emergiram majoritariamente categorias relacionadas a: processos e resultados (gestão do tempo, tomada de decisão, planejamento, delegação, foco em resultados e adaptação), relações interpessoais e desenvolvimento humano (comunicação, empatia, escuta ativa, gestão de pessoas e trabalho em equipe) e capacidades estratégicas (visão organizacional, influência, liderança de mudanças e solução de problemas). Embora as categorias institucionais do MGI estejam presentes no discurso dos entrevistados, o cotidiano dos líderes ampliou o sentido dessas dimensões, evidenciando a recorrência de aspectos éticos, o peso da experiência acumulada e a ênfase na resolução de conflitos como componentes valorizados da liderança no serviço público.

Essa convergência parcial entre norma e prática é ilustrada nas falas dos entrevistados, que reafirmam, a partir de suas experiências concretas, a pluralidade de enfoques e prioridades que compõem o exercício real da liderança. Em suas palavras, competências consideradas essenciais incluem desde a gestão eficiente de tarefas até o compromisso ético, passando pela inovação, a comunicação aberta e o engajamento da equipe, o que leva a uma leitura da liderança pública como fenômeno multifacetado e sensível ao contexto. As falas a seguir, citadas sem qualquer alteração, exemplificam como as dimensões estratégicas, de resultados e de pessoas são percebidas, ressignificadas e aplicadas pelos líderes na prática diária do serviço público brasileiro.

3.2.1 Planejamento e Resultados

A categoria Estratégia, conforme definido pelo MGI, inclui a competência de visão de futuro, inovação e comunicação estratégica, que demandam a capacidade de traçar diretrizes, fomentar transformações e desenvolver narrativas claras. No presente estudo, essa dimensão emergiu nas falas dos entrevistados em forma de planejamento estratégico, organização e resultados, frequentemente relacionadas à necessidade de antecipar problemas e gerir a organização como um todo.

“Hoje em dia um líder tem que ter visão da organização com o um todo e não apenas do seu setor.” (Entrevistado 14)

“Um líder tem que saber liderar com mais estratégia, antecipar aos problemas, e não só apagar incêndios. É sobre ser proativo, não reativo.” (Entrevistado 13)

“A minha área exige do líder muito conhecimento em planejamento e tecnologias de comunicação.” (Entrevistado 20)

A dimensão Resultados, conforme definida pelo MGI, abarca competências relacionadas à geração de valor para o usuário, gestão para resultados e gestão de crises. Esse conjunto de competências destaca a necessidade de compreender as demandas dos cidadãos, gerir processos organizacionais com foco em metas e desempenho, bem como agir de forma eficaz diante de situações adversas. Essa perspectiva foi reiterada nas falas dos entrevistados, que ressaltaram a centralidade da eficiência, do planejamento e da tomada de decisões fundamentadas para o exercício efetivo da liderança pública.

A gestão eficiente do tempo e a delegação de tarefas são destacadas como práticas essenciais para garantir a obtenção dos resultados esperados. Como expressou um dos líderes:
“Gestão do tempo, delegação, tomada de decisão.” (Entrevistado 1).

O papel do planejamento e do conhecimento técnico na condução das práticas de liderança também foi apontado por um entrevistado:
“Planejamento e conhecimento técnico.” (Entrevistado 8).

A importância da tomada de decisões com base em dados, considerada fundamental para a efetividade da liderança no serviço público, foi explicitamente mencionada:
“Tomada de decisões baseadas em dados é a chave para liderança no serviço público.” (Entrevistado 5).

Além disso, a capacidade de adaptação e resiliência frente a crises e incertezas foi evidenciada como uma competência crucial para garantir a continuidade dos serviços e a motivação das equipes:
“O mais importante para um líder aqui no serviço público é a capacidade de adaptação. A gente vive em um cenário de incertezas, e um bom líder precisa ser resiliente e guiar a equipe em meio às mudanças.” (Entrevistado 22).

Por fim, os entrevistados destacaram o compromisso ético e o sentido de servir à sociedade como fundamentos que vinculam os resultados à responsabilidade social e à missão institucional do servidor público:
“Mais do que conhecimento técnico, um líder precisa ser um bom servidor público para entregar os resultados para a sociedade.” (Entrevistado 4).

3.2.2 Comunicação

Quanto à comunicação estratégica, os entrevistados sublinharam a necessidade de clareza e capacidade de influenciar sem autoridade formal, apontando que a comunicação vai além da simples transmissão de informações e atua como um elemento central para engajar equipes e alinhar propósitos. Eles destacam que um líder eficaz deve desenvolver a habilidade de articular ideias de maneira inspiradora e acessível, garantindo que todos compreendam os objetivos e a relevância do trabalho, o que contribui para uma cultura organizacional mais coesa e participativa.

A comunicação emergiu como uma competência fundamental para o exercício da liderança no serviço público, conforme expressado claramente por diversos entrevistados. Eles enfatizaram que a comunicação ultrapassa a mera transmissão de informações, assumindo um papel central na construção do engajamento das equipes e no alinhamento dos objetivos organizacionais. Essa perspectiva destaca a importância de que o líder não apenas informe, mas que inspire e promova entendimento comum, consolidando uma cultura organizacional mais coesa e participativa:

“Para um líder é essencial focar em como me comunicar de um jeito mais claro e inspirador, para que a equipe entenda a importância do nosso trabalho” (Entrevistado 6)

“Considero como competências essenciais para um líder motivação das equipes e comunicação aberta” (Entrevistado 2)

O papel da comunicação como ferramenta para motivação e inovação é igualmente enfatizado pelos entrevistados:

“Competências de gestão de pessoas são essenciais, como comunicação e relacionamento interpessoal” (Entrevistado 3).

A escuta ativa, a empatia e a capacidade de gestão de conflitos aparecem como elementos-chave para uma comunicação eficaz. Tais práticas ressaltam uma dimensão relacional da comunicação, marcada pelo cuidado e respeito mútuo, indispensáveis para a liderança pública.

“Considero que são competências essenciais a empatia, a escuta ativa e a comunicação” (Entrevistado 11)

“Competência essencial de todo líder é conseguir ter conversas difíceis de um jeito construtivo, que resolva os conflitos sem gerar ressentimentos” (Entrevistado 12)

Em síntese, a análise integrada das falas dos entrevistados reforça que a comunicação estratégica é um processo complexo e multidimensional, que envolve clareza, inspiração, influência, abertura ao diálogo, empatia e gestão de conflitos. Essa compreensão amplia o conceito tradicional definido pelo MGI, apontando para a comunicação como um motor central para o alinhamento, a cooperação e a motivação no serviço público. Essa perspectiva amplia o conceito normativo definido pelo MGI, evidenciando que o sucesso da liderança está intrinsecamente ligado à competência comunicativa, que promove o alinhamento, a cooperação e a motivação na organização.

3.2.3 Pessoas

A categoria Pessoas, conforme delineada pelo MGI, engloba competências fundamentais para o exercício da liderança no serviço público, focadas no autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, engajamento de pessoas e equipes, e coordenação e colaboração em rede. Esses aspectos ressaltam a importância da gestão das emoções, da valorização do capital humano e da mobilização de redes colaborativas para a consecução de objetivos organizacionais.

Nas falas dos entrevistados, a dimensão do autoconhecimento ficou evidenciada na valorização do equilíbrio emocional e da postura ética no exercício da liderança. Um gerente ressaltou:

“Pra mim, competência essencial de liderança é ser referência. O líder tem que saber como ter aquela conversa difícil, mas que ajuda a pessoa a crescer.” (Entrevistado 7)

Outro entrevistado destacou a importância da empatia e da escuta ativa para a gestão de pessoas:

“Considero que são competências essenciais a empatia, a escuta ativa e a comunicação.” (Entrevistado 11)

No âmbito do engajamento, os relatos apontam para a construção de ambientes inclusivos e motivadores, capazes de valorizar as equipes e promover seu desenvolvimento:

“Um líder tem que saber incentivar a equipe a ter essa mesma mentalidade, a sair da zona de conforto e a inovar.” (Entrevistado 2)

Além disso, a coordenação e colaboração em rede foram destacadas como estratégias essenciais para a liderança no setor público, evidenciando a necessidade de mobilizar parcerias e atuar em governança compartilhada:

“Em 14 anos, aprendi que a gente não faz nada sozinho. O verdadeiro líder é o que sabe delegar, confiar na equipe e dar a eles o espaço necessário para crescerem e tomarem a frente.” (Entrevistado 18)

As falas dos entrevistados revelam uma forte ênfase no equilíbrio emocional e na postura ética como fundamentos para uma liderança efetiva. Por exemplo, um dos líderes afirmou:

“Pra mim, competência essencial de liderança é ser referência. O líder tem que saber como ter aquela conversa difícil, mas que ajuda a pessoa a crescer” (Entrevistado 7).

A empatia e a escuta ativa emergiram como competências indispensáveis para a gestão de pessoas, como destacado em:

“Considero que são competências essenciais a empatia, a escuta ativa e a comunicação” (Entrevistado 11).

O engajamento de pessoas foi enfatizado por meio da importância de motivar e incentivar a equipe a inovar, conforme expressado:

“Um líder tem que saber incentivar a equipe a ter essa mesma mentalidade, a sair da zona de conforto e a inovar” (Entrevistado 2).

Ainda, a coordenação e colaboração em rede foram ressaltadas como estratégias fundamentais para a liderança pública, evidenciando a relevância de delegar, confiar e criar espaços para o crescimento da equipe:

“Em 14 anos, aprendi que a gente não faz nada sozinho. O verdadeiro líder é o que sabe delegar, confiar na equipe e dar a eles o espaço necessário para crescerem e tomarem a frente” (Entrevistado 18).

Esses depoimentos evidenciam a convergência entre as competências previstas pelo MGI e as percepções dos servidores, reforçando a centralidade das relações humanas, da comunicação e do trabalho colaborativo como pilares fundamentais para a liderança eficaz no serviço público brasileiro.

3.4 Competências de Liderança Não Previstas ou Emergentes

A análise das falas dos entrevistados revelou um conjunto de competências que divergem das categorias tradicionais propostas pelo MGI. Enquanto o modelo enfatiza aspectos como visão de futuro, inovação, comunicação estratégica, autoconhecimento, engajamento e coordenação em rede, os líderes entrevistados destacam também dimensões relacionadas à gestão emocional, à motivação, à influência sem autoridade formal, e à importância do trabalho em equipe sob alta complexidade.

As competências relacionais de liderança englobam habilidades essenciais para gestão das emoções, estabelecimento de conexões empáticas, influência interpessoal e motivação das equipes. No contexto do serviço público, essas competências são fundamentais para criar ambientes inclusivos, promover o desenvolvimento humano e gerir as complexas dinâmicas de trabalho em equipe que marcam a rotina de líderes e servidores. A capacidade de gerir emoções próprias e alheias, reconhecer limitações e pontos fortes, bem como fomentar posturas de aprendizagem contínua, sustenta a construção de lideranças mais conscientes e eficazes.

Essas dimensões relacionais, embora não estejam explicitamente destacadas como categorias principais no modelo do MGI, ganharam relevância nas falas dos líderes entrevistados, que ressaltaram a necessidade de uma liderança que seja referência, capaz de enfrentar situações desafiadoras com empatia e senso de desenvolvimento humano. Destacam-se a importância das conversas difíceis, da escuta ativa e da motivação constante como práticas indispensáveis para o fortalecimento das equipes.

“Para mim, a competência essencial de liderança é ser referência. O líder tem que saber como ter aquela conversa difícil, mas que ajuda a pessoa a crescer.” (Entrevistado 7).

“Capacidade de gerir emoções, reconhecer forças e limitações, adotar postura de aprendizagem contínua.” (Entrevistado 19).

“Empatia e motivação.” (Entrevistado 24).

As competências digitais e o domínio das tecnologias de comunicação foram mencionados por alguns entrevistados como essenciais para a liderança no serviço público. Conforme relatado, “A minha área exige do líder muito conhecimento em planejamento e tecnologias de comunicação.” (Entrevistado 20), o que evidencia a necessidade de atualização tecnológica, associada ao planejamento estratégico. Outro entrevistado afirmou que o líder moderno deve possuir “pensamento estratégico, habilidades com tecnologia e resolução de problemas” (Entrevistado 23), associando diretamente o sucesso na liderança à capacidade de adaptação tecnológica e inovação.

Além disso, ainda que não mencionando tecnologia diretamente, as competências relacionadas à “gestão do tempo, delegação e tomada de decisão” (Entrevistado 1) e à comunicação clara e inspiradora, fundamental para a motivação da equipe (Entrevistado 6), sugerem um ambiente em que o uso eficaz das tecnologias auxilia nas práticas cotidianas de liderança. Assim, embora as competências digitais não estejam explicitamente destacadas

no MGI, elas emergem nas falas como elementos importantes para a condução eficaz das equipes públicas em um contexto cada vez mais digital e conectado.

4. CONCLUSÃO

A pesquisa foi conduzida com 24 líderes do serviço público brasileiro, que ocupam funções diversas e possuem experiências variadas, o que permitiu uma análise abrangente das competências essenciais para a liderança neste contexto. Os resultados indicam que a lista de competências proposta pelo Modelo de Gestão Integrada (MGI) apresenta aderência significativa à percepção dos líderes entrevistados, os quais reconheceram a importância das competências relacionadas à estratégia, resultados e pessoas.

Entretanto, não se pode afirmar um alinhamento absoluto entre a norma e a prática, uma vez que as falas dos participantes revelaram nuances e competências adicionais que extrapolam o referencial do MGI. A pluralidade de experiências e de contextos institucionais contribui para uma diversidade de entendimentos acerca do que deve compor o repertório de competências para a liderança no setor público, revelando um campo complexo e multifacetado.

Foi possível identificar, entre as competências valorizadas pelos entrevistados, a ênfase nas dimensões relacionais, como a gestão emocional, a motivação e a influência sem autoridade formal, aspectos que denotam a importância das relações humanas e da comunicação para o sucesso da liderança. Também as competências digitais, especialmente aquelas relacionadas ao domínio das tecnologias de comunicação e à capacidade de adaptação tecnológica, surgem como elementos emergentes e fundamentais para a condução das equipes em um ambiente público cada vez mais conectado e dinâmico.

Os dados indicam que, enquanto as competências tradicionais do MGI permanecem relevantes, a liderança prática no serviço público requer uma ampliação do repertório para contemplar habilidades interpessoais, emocionais e tecnológicas. Essa necessidade de expansão aponta para uma revisão e atualização dos modelos normativos de gestão, de forma a integrar as demandas contemporâneas e as especificidades do contexto institucional brasileiro.

Ademais, a pesquisa revela que os desafios para a liderança vão além do desenvolvimento de competências técnicas, envolvendo mudanças culturais, sensibilização para o cuidado com as pessoas e transformação das práticas organizacionais. A capacitação das lideranças deve contemplar conteúdos e metodologias que estimulem a reflexão crítica, a empatia, a inovação e a resiliência, elementos essenciais para enfrentar os desafios do serviço público atual.

Recomenda-se, portanto, que novos estudos aprofundem o mapeamento das competências e dos fatores que contribuem para a eficácia da liderança no Brasil, considerando as diferenças regionais, setoriais e de geração entre os servidores. A compreensão das dinâmicas institucionais e dos valores sociais envolvidos é fundamental para alimentar políticas de desenvolvimento e ações que promovam uma liderança inclusiva, estratégica e alinhada aos princípios do interesse público.

Em síntese, esta pesquisa aponta para um quadro de coerência entre o referencial teórico-normativo do MGI e a percepção dos líderes públicos, ao mesmo tempo em que indica a necessidade de flexibilização e ampliação dessa base para abarcar as especificidades vivenciadas no cotidiano da gestão pública brasileira. O caminho para a construção de uma liderança pública eficaz e contemporânea demanda, assim, um esforço contínuo de adaptação e inovação, que integre técnica, humanidade e tecnologia em um processo social dinâmico e coletivo.

REFERÊNCIAS

Asghar, M.I., Aslam, H. and Saeed, A. (2021), "Linking supply chain professional's competencies to resilience in a turbulent world", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 72 No. 5, pp. 1304-1320, doi: <https://doi.org/10.1108/ijppm-05-2021-0262>.

ARTIGO

Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2014). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista Do Serviço Público*, 56(2), p. 179-194. <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>

Bergue, CJ (2019). Liderança adaptativa na burocracia brasileira: desafios e competências. *Revista de Administração Pública*, 53(3), 456-475.

Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (2024). Portaria Conjunta MGI/Enap nº 59, de 20 de setembro de 2024.

Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). (2024). Competências essenciais de liderança para o serviço público brasileiro. <https://repositorio.enap.gov.br/>

Cardoso Jr., A., & Alves, T. (2024). Percepção de líderes públicos sobre competências essenciais de liderança: um estudo qualitativo. *Gestão & Sociedade*, 18(2), 89-108.

Cardoso Jr., JC, & Alves, RR (organizadores). (2024). A Saga do CPNU: inovação em serviços públicos e transformação do Estado para a cidadania. Brasília: MGI.

Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11, 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)

Day, David V.; Fleenor, JohnW.; Atwater, Leanne E.; Sturm, Rachel E.; McKee, Rob A. (2014). “Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory”, *The Leadership Quarterly*, vol. 25, nº 1, p. 63-82.

Day, D.V. and Dragoni, L. (2015), “Leadership development: an outcome-oriented review based on time and levels of analyses”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 2 No. 1, pp. 133-156, doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>.

ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). (2020). Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro.

Fein, E.C., Benea, D., Idzadikhah, Z., and Tziner, A. (2020), “The security to lead: a systematic review of leader and follower attachment styles and leader–member exchange”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 29 No. 1, pp. 106-125.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(esp. p. 183-196). doi:10.1590/s1415-65552001000500010

Grabsch, D.K. and Moore, L.L. (2021), “Leaders’ perspectives: identity in the context of leadership”, *Journal of Leadership Education*, Vol. 20 No. 1, doi: <https://doi.org/10.12806/V20/I1/R5>, available at: https://journalofleadershiped.org/jole_articles/leaders-perspectives-identity-in-the-context-of-leadership/

Gilli K, Lettner N, Guettel W (2024), "The future of leadership: new digital skills or old analog virtues?". *Journal of Business Strategy*, Vol. 45 No. 1 pp. 10–16, doi: <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2022-0093>

Haslam, S.A., Reicher, S.D. and Platow, M.J. (2020), *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*, Routledge, New York.

Haslam, S.A., Gaffney, A.M., Hogg, M.A., Rast, D.E. and Steffens, N.K. (2022), “Reconciling identity leadership and leader identity: a dual-identity framework”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 33 No. 4, 101620, doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101620>.

Ibarra, H., Wittman, S., Petriglieri, G., & Day, DV (2014). 'Leadership and Identity: An Examination of Three Theories and New Research Directions', In DV Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 285-302). Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.015>

Klein, M. (2020), “Leadership characteristics in the era of digital transformation”, *Business & Management Studies: An International Journal*, Vol. 8 No. 1, pp. 883-902.

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>

Lorencová, H., Honsová, P., Pauknerová, D., & Jarošová, E. (2024). "How are leadership discourses reflected in the leadership identity of young adults?". *Journal of Management Development*, Vol. 43 No. 1 pp. 124–141, doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2023-0236>

Machado, Elenira Firmo. (2024). Estratégias e desafios na gestão de pessoas no serviço público federal: uma revisão bibliográfica. *Revista Científica Semana Acadêmica*. Fortaleza, ano MMXXIV, N°. 000248, 19/07/2024. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/tese/estrategias-e-desafios-na-gestao-de-pessoas-no-servico-publico-federal-uma-revisao>

Mahon, M., and Greenwald, J.M. (2018), “The influence of leader prototype congruence on leadership self-efficacy and motivation to lead”, *Academy of Management Proceedings*, Vol. 1, 12099.

MGI (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos). (2021). Instrução Normativa específica sobre competências de liderança.

Montezano, L. (2023). Desafios enfrentados por líderes para gerenciar pessoas no setor público. X Encontro Brasileiro de Administração Pública.

Montezano, R. (2023). Inovação e transformação digital na Administração Pública Brasileira: impacto na gestão de pessoas e liderança. *Revista Eletrônica do Serviço Público*, 14(1), 123-144.

Nascimento, N. I. M., Carvalho, M. C. de ., dos Santos, M. do C. R. da C. F. . ., Coelho, F. de S. ., & Machado, T. V. . (2025). Desenvolvendo competências de liderança no setor público: a experiência do Programa LideraGOV. *Revista Do Serviço Público*, 76(2), 198-220. <https://doi.org/10.21874/rsp.v76i2.11186>

Oliveira, F. B. de, Sant’Anna, A. de S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista De Administração Pública*, 44(6), 1453 a 1475.

OCDE. (2023). Fortalecendo a liderança da integridade na administração pública federal do Brasil. Publicações da OCDE. <https://doi.org/10.1787/50a9a028-en>

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (2019). Habilidades de inovação e liderança no setor público brasileiro. Publicações da OCDE. <https://doi.org/10.1787/ef660e75-en>

Prahalad, CK, & Hamel, G. (1990). A competência central da corporação. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Sampaio, R. C., Lycarião, D. (2021). *Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação*. Brasília: Enap, 2021.

Silva, A. (2016), "What is leadership?", *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-5, available at: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/what-is-leadership/docview/1831706711/se-2>

Tenschert, J., Furtner, M. & Peters, M. (2025). The effects of self-leadership and mindfulness training on leadership development: a systematic review. *Manag Rev Q* 75, 2811–2862.
<https://doi.org/10.1007/s11301-024-00448-7>

Turner, JR, Baker, R., Schroeder, J., Johnson, KR, & Chung, C. (2018). "Leadership development techniques: Mapping leadership development techniques with leadership capacities using a typology of development". *European Journal of Training and Development*, Vol. 42 No. 9 pp. 538–557, doi: <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2018-0022>

Zheng, W., & Muir, D. (2015). "Embracing leadership: a multi-faceted model of leader identity development". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 No. 6 pp. 630–656, doi: <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0138>