



TERMO DE REFERÊNCIA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

Termo de Referência Cooperação Internacional nº 4/2021

UNIDADE SOLICITANTE

Diretoria Executiva / Escola Nacional de Administração Pública - ENAP

PROJETO

Fortalecimento das ações de promoção da agenda de inovação e transformação governamental da ENAP (Projeto OEI/BRA 20/001 - ENAP)

ENQUADRAMENTO DA CONTRATAÇÃO

Objeto Específico 1: Formular e implementar estratégias e ações de produção e disseminação de conhecimentos relativos à inovação e transformação governamental.

Resultado 1.2: Metodologias, instrumentos e processos de intercâmbio elaborados e validados para fortalecer as ações da ENAP em formação, pesquisa, inovação e transformação governamental.

Atividade 1.2.2: Selecionar, tratar, produzir e disseminar materiais existentes e novos relacionados às atividades de formação, pesquisa, inovação e transformação governamental desenvolvidas por instituições e especialistas internacionais a fim de ampliar seu acesso por públicos da Enap.

OBJETO DA CONTRATAÇÃO

Contratação de serviço especializado para contribuir com a criação de cultura de atuação da Enap com foco no desenvolvimento de competências.

Por meio da contratação especializada, espera-se potencializar a atuação da Enap no desenvolvimento de competências transversais e de liderança dos agentes públicos brasileiros .

JUSTIFICATIVA

A Fundação Escola Nacional de Administração Pública, escola de governo vinculada ao Ministério da Economia tem por finalidade promover, elaborar e executar programas de capacitação de recursos humanos para a administração pública federal, com vistas ao desenvolvimento e à aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos. A cooperação internacional da Escola tem atuado em coordenação e colaboração com escolas de governo e universidades de administração pública em nível internacional a fim de identificar parceiros estratégicos que trabalham na produção de conhecimento da gestão pública, na oferta de cursos de excelência e no desenvolvimento de inovação na administração pública.

Com o estabelecimento de parcerias e a participação em redes internacionais, a Enap pretende fomentar a troca de experiências entre servidores públicos em nível mundial, proporcionando aos servidores públicos brasileiros a possibilidade de frequentar cursos em outros países, trazer docentes e pesquisadores em áreas de ponta e proporcionar capacitação de formadores e multiplicadores em estratégias de aprendizagem inovadoras.

Nesse contexto, a cooperação técnica com a OEI, viabilizada por meio do projeto de cooperação OEI/BRA 20/001, tem como objetivos fortalecer as ações da ENAP em formação, pesquisa, inovação e transformação governamental e também desenvolver atividades de intercâmbio de conhecimentos e experiências em inovação e transformação governamental com instituições, especialistas e agentes públicos nacionais e internacionais. Essas ações contribuem para o aperfeiçoamento e capacitação de pessoal especializado na Administração Pública brasileira.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, instituída pelo [Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019](#), e alterações posteriores, definiu como objetivo **promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à excelência em sua atuação, cabendo à Enap contribuir com a definição e desenvolvimento das competências transversais, de liderança e essenciais.**

A PNPD estabelece como principal instrumento de sua execução o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Elaborado por cada órgão ou entidade da administração, o PDP deve identificar anualmente as necessidades de desenvolvimento dos servidores, precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências.

Tendo como base o conhecimento empírico da administração pública brasileira; os aportes teóricos-conceituais, metodológicos e práticos da OCDE e de outras entidades; além de uma rodada de consultas com algumas Escolas de Governo ao longo de 2020, a Enap e a SGP desenvolveram como primeira etapa para dar cumprimento à PNPD:

- a matriz de competências transversais para o setor público brasileiro;
- a matriz de competências essenciais de liderança para Altos Executivos, aqui definidos como ocupantes de funções de assessoramento superior DAS/FCPE 4 e superiores, cargos de Natureza Especial e seus equivalentes em outros poderes, esferas governamentais e empresas estatais, ou seja, profissionais que atuam no núcleo estratégico do Estado.

O termo competência ensejou ao longo dos anos uma grande quantidade de definições e classificações. Sem contrariar a definição descrita na PNPD¹, a Enap utiliza, como base de orientação, a definição de competência elaborada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT):

“Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de **conhecimentos, habilidades, atitudes** e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Traduz a capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real, demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas do exercício ocupacional”².

As competências se desdobram, geralmente, em CHA - conhecimentos, habilidades e atitudes:

- **Conhecimentos** (dimensão do saber): diz respeito ao conjunto de informações estruturadas e armazenadas por uma pessoa, que têm relevância e causam impacto no ambiente e em seu comportamento.
- **Habilidades** (dimensão do saber fazer): refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento. Saber como fazer algo ou apropriar-se dos meios adequados para alcançar propósitos específicos.
- **Atitudes** (dimensão do querer fazer): refere-se à predisposição do indivíduo em relação à ação, objetos ou situações com que se confronta. Diz respeito ao julgamento da pertinência da ação, à ética do comportamento, aos valores, aos aspectos da convivência, da iniciativa e criatividade.

Para a administração pública federal (APF), foram estabelecidas sete **competências transversais**³:

- Resolução de problemas com base em dados
- Foco nos resultados para os cidadãos
- Mentalidade digital
- Comunicação
- Trabalho em equipe
- Orientação por valores éticos
- Visão sistêmica

Adicionalmente, a PNPD prevê o desenvolvimento de uma matriz de competências de liderança. Tendo inicialmente por escopo orientar a capacitação da alta administração, o trabalho teve seu propósito ampliado, de modo a subsidiar a APF em processos de gestão por competências, como o mapeamento do capital humano dos órgãos, os procedimentos de seleção de altos executivos, e a aferição do desempenho nas funções executivas.

As nove **competências essenciais de liderança**⁴ são:

- Estratégia
 - Visão de futuro
 - Inovação e mudança
 - Comunicação estratégica

- Resultado
 - Geração de valor para os usuários
 - Gestão de crises
 - Gestão para resultados
- Pessoas
 - Coordenação e colaboração em rede
 - Engajamento de pessoas e equipes
 - Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal

A demonstração de uma competência no ambiente de trabalho pode ser considerada um importante preditor de sucesso no desempenho das funções públicas e no alcance de resultados. Os processos de seleção e avaliação de desempenho possibilitam que os órgãos públicos verifiquem se seus servidores possuem essas competências desenvolvidas e em que grau de proficiência. Do ponto de vista da Enap, cabe à escola disponibilizar estratégias, dentre elas cursos, mentoria, etc, que contribuam para o desenvolvimento das competências transversais e de liderança. No entanto, é mister reconhecer que ainda não há capacidade instalada na escola para o desenho intencional de ações de desenvolvimento com foco em competências.

A Enap deverá, nesse contexto, revisar suas ações de desenvolvimento para explicitar as competências transversais e/ou de liderança que estão sendo trabalhadas em cada uma delas. Cabe ressaltar que um curso pode contribuir para o desenvolvimento de mais de uma competência e, por vezes, participar de um único curso não é suficiente para se desenvolver uma competência. O desenvolvimento efetivo de uma competência é um processo, que incorpora igualmente a trajetória dos profissionais, bem como suas atitudes (que estão na dimensão do querer fazer).

Com esta consultoria, busca-se consolidar uma cultura institucional que potencialize a atuação da Enap no desenvolvimento de competências transversais e de liderança e, com isso, possa contribuir cada vez para que os agentes públicos possam dar resposta aos desafios do século 21.

DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS E ATIVIDADES

O serviço especializado, objeto deste Termo de Referência, refere-se à contratação de 1 consultor para conduzir a realização de 05 produtos:

Produto 1- Planilha contendo o resultado do mapeamento das ações de desenvolvimento existentes na Enap que contribuem para o desenvolvimento de competências. A tabela deve ser apresentada vinculando os cursos existentes (e outras ações de desenvolvimento) às competências e identificar o grau de aderência dessa vinculação, considerando para isso o desdobramento das competências em CHA.

- Atividade 1.1: Alinhar com a Enap, em especial a Direx, as diretrizes e expectativas para o projeto;
- Atividade 1.2: Apropriar-se das matrizes de competência e do contexto da Enap;
- Atividade 1.3: Conhecer / revisar o catálogo de cursos da Enap;
- Atividade 1.4: Desenvolver uma metodologia / estratégia para a correlação entre os cursos disponíveis em catálogo e as matrizes de competência;
- Atividade 1.5: Participar de oficinas de trabalho com especialistas de temáticas ofertadas pela Enap para contribuir com a correlação mencionada no item 1.2;
- Atividade 1.6- Revisitar o estoque de cursos da Enap (cursos em catálogo e que estejam ativos) e correlacionar às competências;
- Atividade 1.7 - Identificar outras iniciativas existentes na Enap que contribuam para o desenvolvimento de competências;
- Atividade 1.8 - Manter contato regular com a Enap, a qualquer tempo e quantas vezes for necessário, por iniciativa própria ou mediante provocação, a fim de alinhar expectativas, dirimir dúvidas, solucionar problemas e validar entregas.

Produto 2- Planilha contendo a identificação de competências para as quais a Enap não possui ações de desenvolvimento, ou que elas sejam insuficientes.

- Atividade 2.1 - A partir do desdobramento das competências transversais e de liderança em CHA, considerando as reuniões com especialistas temáticos e o mapeamento realizado durante o produto 1, elaborar planilha com a indicação de déficits de cursos e outras atividades para desenvolvimento das competências transversais e de liderança. A planilha deve indicar se as ações existentes são insuficientes, se elas precisam ser adequadas, ou se não há ações focadas em determinada competência;
- Atividade 2.2 - Manter contato regular com a Enap, a qualquer tempo e quantas vezes for necessário, por iniciativa própria ou mediante provocação, a fim de alinhar expectativas, dirimir dúvidas, solucionar problemas e validar entregas.

Produto 3 - Documento técnico descritivo contendo a metodologia elaborada e compartilhada com a Enap para desenhar ou aperfeiçoar cursos e outras ações de desenvolvimento tendo por finalidade o desenvolvimento de competências

- Atividade 3.1: Realizar o levantamento de referências e publicações técnicas (relatórios, estudos, artigos) que servirão de base para o desenvolvimento da metodologia;
- Atividade 3.2: Propor uma metodologia para desenhar ou aperfeiçoar cursos e outras ações de desenvolvimento tendo por finalidade o desenvolvimento de competências;
- Atividade 3.3: Realizar 2 oficinas de trabalho para orientar a revisão dos cursos de forma a incorporar a metodologia sugerida;
- Atividade 3.4: Realizar 2 Oficinas de trabalho para orientar a construção de novos cursos considerando as demandas de desenvolvimento de competências recebidas dos PDPs;
- Atividade 3.5: Manter contato regular com a Enap, a qualquer tempo e quantas vezes for necessário, por iniciativa própria ou mediante provocação, a fim de alinhar expectativas, dirimir dúvidas, solucionar problemas e validar entregas.

Produto 4 - Documento contendo uma proposta referencial de uma trilha de aprendizagem para o desenvolvimento de uma das competências (transversal ou de liderança). Essa proposta de Trilha será utilizada como referencial para o desenvolvimento de trilhas para as outras competências descritas nas matrizes de competências transversais e de liderança.

- Atividade 4.1 - Realizar reunião de alinhamento com a Enap para escolher uma das competências para a qual será desenhada a proposta referencial de trilha de aprendizagem;
- Atividade 4.2 - A partir do desdobramento das competências em CHA, considerando os mapeamentos realizados durante os produtos 1 e 2, elaborar uma proposta referencial de trilha de aprendizagem. A proposta deve conter sugestões de atividades de desenvolvimento que seriam necessárias e suficientes para o desenvolvimento de uma determinada competência, podendo incluir inclusive tipos de atividades não adotadas no momento pela Enap.
- Atividade 4.3 - Manter contato regular com a Enap, a qualquer tempo e quantas vezes for necessário, por iniciativa própria ou mediante provocação, a fim de alinhar expectativas, dirimir dúvidas, solucionar problemas e validar entregas.

Produto 5 - Documento técnico descritivo contendo um Roadmap com proposta de aprimoramento de outros serviços da Enap com foco em desenvolvimento de competências.

- Atividade 5.1: A partir do conhecimento do contexto de atuação da Enap, das matrizes de competências, da identificação do que existe e dos gaps para que a Enap contribua para o desenvolvimento das competências transversais e de liderança, elaborar um documento com sugestões de como outros serviços / produtos ofertados pela Enap podem ser aprimorados para contribuir com o desenvolvimento das competências dos servidores públicos brasileiros.
- Atividade 5.2: Manter contato regular com a Enap, a qualquer tempo e quantas vezes for necessário, por iniciativa própria ou mediante provocação, a fim de alinhar expectativas, dirimir dúvidas, solucionar problemas e validar entregas.

REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA CONTRATAÇÃO

1. Formação Acadêmica:

- Pós-graduação em áreas correlatas ao projeto, como educação, ciências sociais, ciências políticas, administração, psicologia ou gestão pública.

2. Experiência Profissional:

- Experiência mínima comprovada de 3 (três) anos em atividades e ou projetos relacionados à gestão de pessoas, fortalecimento da capacidade governamental, capacitação de servidores ou desenvolvimento de competências.
- Realização de pelo menos 2 (dois) estudos, pesquisas e/ou consultorias relacionados ao desenvolvimento de competências.
- Experiência na realização de ações de formação (cursos e/ou oficinas).

3. Requisitos técnicos e operacionais

- Disponibilidade e capacidade técnica e tecnológica para participar de reuniões e elaborar produtos de forma remota e colaborativa, além de realizar oficinas de trabalho remotas.

4. Conhecimentos ou habilidades desejáveis:

- Experiência profissional no setor público, em especial na temática de desenvolvimento de competências.
- Capacidade de redigir de forma clara e objetiva, com adequação de linguagem e respeito às normas gramaticais.
- Capacidade interpretativa e argumentativa, atitude de escuta ativa e habilidade de se expressar de forma clara, precisa e objetiva.
- Capacidade de trabalhar em equipe, com abertura para responder positivamente a diferentes pontos de vista e críticas em relação a sua atuação individual, bem como de realizar os ajustes necessários.
- Capacidade de propor soluções criativas e inovadoras, considerando viabilidade, pertinência e eficácia em relação à conjuntura apresentada.

LOCALIDADE DE TRABALHO

A consultoria terá sede em Brasília (DF). As atividades poderão ser realizadas integralmente de forma remota.

SUPERVISÃO DAS ATIVIDADES

As ações, os produtos e resultados serão supervisionados, analisados e avaliados pela servidora Renata Alves de Oliveira Carvalho, Assessora da Diretoria Executiva da Enap, que será responsável também pela aprovação ou não dos produtos da consultoria. No caso de sua ausência, a Diretora Executiva, Rebeca Loureiro de Brito, será responsável pela aprovação ou não dos produtos.

Poderão ser feitos ajustes neste Termo de Referência no que tange ao cronograma de execução, desde que de comum acordo entre as partes e com antecedência mínima de 15 (quinze) dias.

INSUMOS

Para as atividades descritas neste Termo de Referência, estarão disponíveis os seguintes insumos:

- Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: [Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019](#)
- Plano de Desenvolvimento Institucional da Enap: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/plano-de-desenvolvimento-intitucional-da-enap>
- Matriz de competências transversais: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5663/1/Compet%C3%aancias_transversais_duas_colunas_menor%20%281%29.pdf
- Matriz de competências essenciais de liderança: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/1/COMPET%C3%8ANCIAIS%20ESSENCIAIS%20DE%20LIDERAN%C3%87A%20PARA%20O%20SETOR%20P%C3%9ABLICO%20BRASILEIRO_compressed.pdf
- Desdobramento das competências de liderança em CHA: <https://sites.google.com/view/pdi2020-2024/2-projeto-pedag%C3%B3gico-institucional/2-3-estrat%C3%A9gia-de-ensino/2-3-1-desenvolvimento-de-compet%C3%Aancias/2-3-1-2-compet%C3%Aancias-de-lideran%C3%A7a-estrat%C3%A9gia?authuser=0>
- Fio lógico para potencializar a atuação da Enap no desenvolvimento de competências transversais e de liderança dos agentes públicos brasileiros: <https://www.xmind.net/m/YRTjBm>

DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO

Os requisitos obrigatórios (necessários) não são pontuados. Eles são considerados para avaliar se o candidato atende aos critérios necessários para que se passe à etapa de avaliação dos demais critérios.

1. Análise documental

CRITÉRIO	PONTUAÇÃO
----------	-----------

CRITÉRIO	PONTUAÇÃO
Formação acadêmica em nível de pós-graduação, em áreas correlatas ao projeto, como educação, ciências sociais, ciências políticas, administração, psicologia ou gestão pública.	Habilitado ou Não habilitado 2ª pós-graduação lato sensu em áreas correlatas: 4 pontos Mestrado e ou Doutorado em áreas correlatas: 6 pontos Pontuação máxima: 10 pontos
Experiência profissional mínima de 3 (três) anos em projetos e/ou atividades relacionados à gestão de pessoas, fortalecimento da capacidade governamental, capacitação de servidores ou desenvolvimento de competências.	1 ponto por cada ano de experiência acima de 5 anos, até o máximo de 15 pontos
Estudos e pesquisas: capacidade para demonstrar a relevância e aderência de suas produções técnicas e acadêmicas para o projeto; embasamento teórico abrangente, atual e consistente nos temas de gestão de pessoas e/ou políticas de desenvolvimento e capacitação de servidores públicos, em especial no desenvolvimento de competências.	Até 2 pontos por produção acima das 2 obrigatórias, até o máximo de 10 pontos
Experiência na realização de cursos e ou oficinas, em temas de gestão de pessoas e/ou políticas de desenvolvimento e capacitação de servidores públicos, em especial no desenvolvimento de competências.	Até 1 ponto por curso ou oficina realizado, até o máximo de 10 pontos
Declaração de disponibilidade e capacidade técnica e tecnológica para atuar de forma remota e colaborativa.	Habilitado ou Não habilitado
Experiência com problemas públicos brasileiros: capacidade para demonstrar a relevância e aderência de seus projetos e experiências, profissionais ou acadêmicos, voltados para a compreensão e solução de problemas públicos brasileiros relacionados à gestão de pessoas, fortalecimento da capacidade governamental, inovação em governo, capacitação de servidores e implementação de políticas.	Até 15 pontos
PONTUAÇÃO MÁXIMA - ANÁLISE DE DOCUMENTOS	60 pontos

2. Entrevista

A Comissão de Seleção entrevistará o mínimo de 3 (três) candidatos com maior pontuação nos critérios classificatórios em cada uma das vagas, podendo convocar número maior de entrevistados conforme seu critério de conveniência e oportunidade.

As entrevistas ocorrerão de forma online e seguirão roteiro pré-determinado de modo que todos os candidatos convocados para cada vaga responderão às mesmas perguntas.

Comunicação oral: capacidade interpretativa e argumentativa, habilidade de se expressar de forma clara, precisa e objetiva, tanto em português como em inglês, equilibrando o rigor e qualidade técnica com princípios de linguagem simples, acessibilidade e ética.	Até 10 pontos
Estratégia e motivação: capacidade de identificar pontos de aderência entre a sua trajetória profissional e os objetivos da consultoria, destacando pontos que qualificarão os produtos solicitados.	Até 15 pontos
Visão sistêmica: capacidade para identificar os principais marcos institucionais e as tendências, nos cenários nacional e internacional, relacionados ao fortalecimento da capacidade governamental e à capacitação de servidores públicos, em especial no que se refere ao desenvolvimento de competências.	Até 15 pontos
PONTUAÇÃO MÁXIMA - ENTREVISTA	40 pontos

VIGÊNCIA DO CONTRATO

9 (nove) meses, a partir da assinatura do contrato.

VALOR TOTAL DO CONTRATO

O valor total do contrato é de **R\$70.000,00 (setenta mil reais)**.

VALOR DE CADA PRODUTO

PRODUTO	PRAZO⁵	VALOR (R\$)
Produto 1- Planilha contendo o resultado do mapeamento das ações de desenvolvimento existentes na Enap que contribuem para o desenvolvimento de competências	90 dias	24.000,00
Produto 2- Planilha contendo a identificação de competências para as quais a Enap não possui ações de desenvolvimento, ou que elas sejam insuficientes	120 dias	8.000,00
Produto 3- Documento técnico descritivo contendo a metodologia elaborada e compartilhada com a Enap para desenhar ou aperfeiçoar cursos e outras ações de desenvolvimento tendo por finalidade o desenvolvimento de competências	150 dias	20.000,00
Produto 4 - Documento contendo uma proposta referencial de uma trilha de aprendizagem para o desenvolvimento de uma das competências (transversal ou de liderança)	180 dias	8.000,00
Produto 5 - Documento técnico descritivo contendo um Roadmap com proposta de aprimoramento de outros serviços da Enap com foco em desenvolvimento de competências	240 dias	10.000,00

NÚMERO DE VAGAS

Uma vaga.

REGIME JURÍDICO

A execução dos trabalhos previstos neste TOR – Termo de Referência - não implica qualquer relação de emprego ou vínculo trabalhista, sendo, portanto, regido sem subordinação jurídica conforme prevê o § 9º do art. 4º do Decreto nº 5.151/2004.

NOTAS

1- Competência é “conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”, art. 3º, § 3º, Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019.

2- Organização Internacional do Trabalho. Certificação de Competências Profissionais - Glossário de Termos Técnicos - 1ª ed.- Brasília: OIT, 2002.

3- O conceito de cada uma das 7 competências transversais bem como exemplos de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a cada uma delas encontra-se disponível no seguinte link: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5663/1/Compet%C3%aancias_transversais_duas_colunas_menor%20%281%29.pdf

4- O conceito de cada uma das 9 competências de liderança encontra-se disponível no seguinte link: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/1/COMPET%C3%8ANCIAIS%20ESSENCIAIS%20DE%20LIDERAN%C3%87A%20PARA%20O%20SETOR%20P%C3%9ABLICO%20BRASILEIRO_compressed.pdf

5- Em dias corridos, a contar da data de início da consultoria.

Renata Alves de Oliveira Carvalho

Assessora

Aprovo. Encaminhe-se à Assessoria de Relações Institucionais para as providências de contratação.

Rebeca Loureiro de Brito

Diretora da Diretoria Executiva



Documento assinado eletronicamente por **Renata Alves de Oliveira Carvalho, Assessor(a)**, em 06/08/2021, às 11:41, conforme horário oficial de Brasília e Resolução nº 9, de 04 de agosto de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **Rebeca Loureiro de Brito, Diretor(a) Executivo**, em 06/08/2021, às 15:20, conforme horário oficial de Brasília e Resolução nº 9, de 04 de agosto de 2015.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <http://sei.enap.gov.br/autenticidade>, informando o código verificador **0502875** e o código CRC **2B6778FF**.
