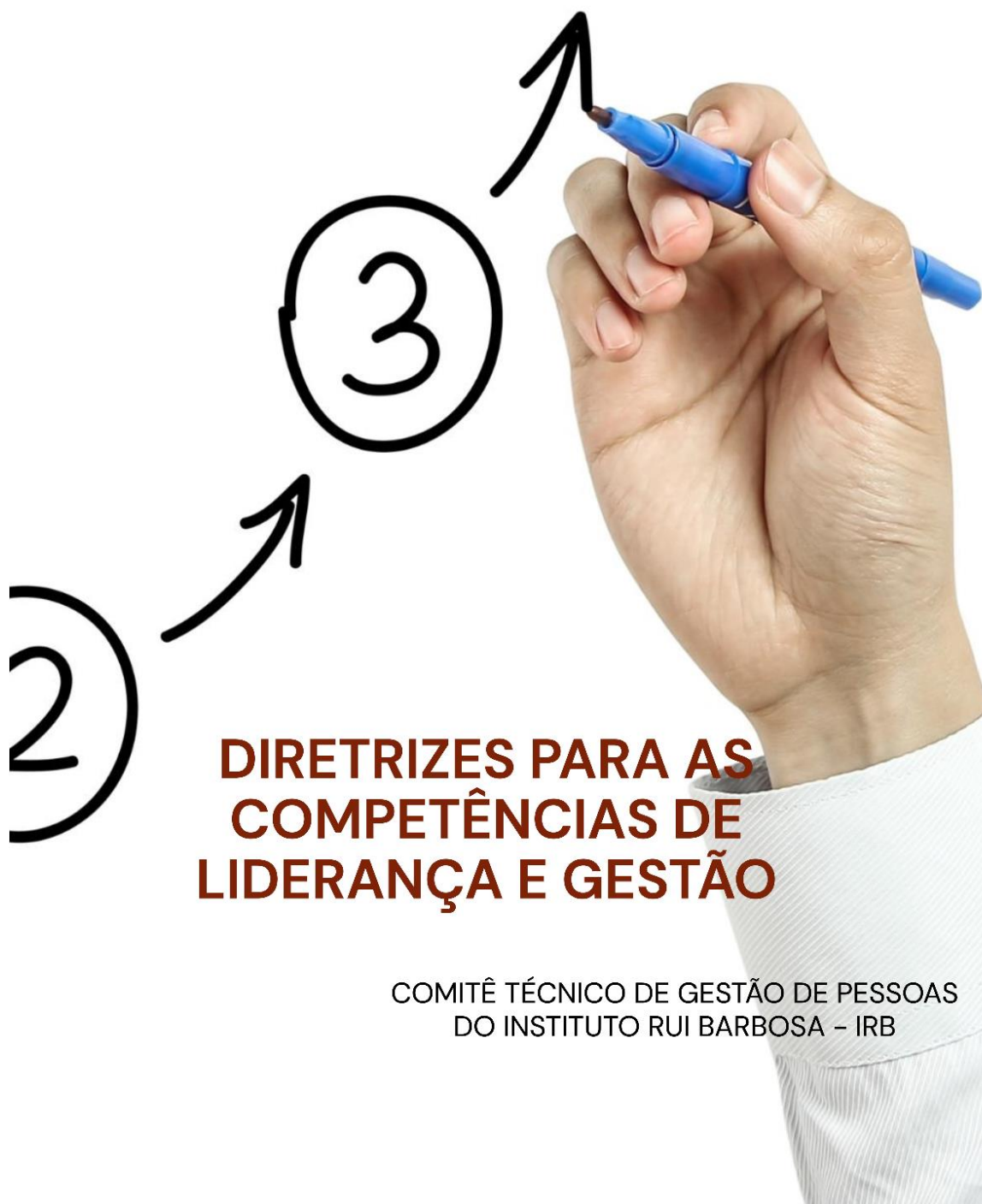




**Instituto
Rui Barbosa**
A Casa do Conhecimento dos Tribunais de Contas



DIRETRIZES PARA AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E GESTÃO

COMITÊ TÉCNICO DE GESTÃO DE PESSOAS
DO INSTITUTO RUI BARBOSA - IRB

COMITÊ TÉCNICO DE GESTÃO DE PESSOAS - IRB

SUPERVISÃO

Cons. Joaquim Alves de Castro Neto – TCMGO – Presidente

COORDENAÇÃO

Adriana do Rocio Loro – TCE-PR

GRUPO DE TRABALHO

Paulo Roberto De Roma Guimarães Ometti – TCE-SP (Coordenador)

Jaqueline Priscila da Silva Souza D'Agostino – TCE-SP (Secretária)

Adriana do Rocio Loro – TCE-PR

Ana Cristina Lessa Trotta – TCE-RS

Carolina Pereira Laurindo Thomas – TCE-SP

Cleonice Gomes de Lima – TCE-PR

Diego de Campos Domingos – TCE-SC

Hithajara Dal Ri – TCE-RS

Iamara Cristina Grossi Oliveira – TCE-SC

Ilana Patrícia Nunes Seabra De Oliveira – TCM-GO

Lucas Flores – TCE-RS

Margarete Rauber – TCE-RS

Maria Valéria Santos Leal – TCE-PI

Martha Godinho Marques – TCM-SC

Natalia Grassano Schincariol – TCMRio

Neigmarcia De Oliveira – TCE-MG

Paulo Campos De Abreu – TCM-GO

Samylla Tomaz Caracas – TCE-CE

Valeria Hora Barros – TCE-AL

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP):
Divisão de Documentação e Biblioteca

Bibliotecária CRB
Website: irbcontas.org.br

Disponível em:
<<https://www.irbcontas.org.br>>

Instituto Rui Barbosa

Sede: Edifício ION, SGAN 601, Bloco H, Sala 71/73, Térreo - Asa Norte, Brasília – DF. CEP: 70.830-018

Subsede: Tribunal de Contas do Estado do Ceará - Rua Sena Madureira, 1047 –

CEP: 60.055-080 - Fortaleza/CE. Contato: (85) 3488-1795

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial, mediante citação da fonte.

**INSTITUTO RUI BARBOSA
GESTÃO 2022-2023 – DIRETORIA:**

PRESIDENTE:

Edilberto Pontes Lima

VICE-PRESIDENTES:

RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Ivan Lelis Bonilha

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Mário Manoel Coelho de Mello

ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

Sebastião Helvecio Ramos de Castro

AUDITORIA

Inaldo da Paixão Santos Araújo

DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Cristiana de Castro Moraes

PRIMEIRO SECRETÁRIO

Algir Lorenzon

SEGUNDO SECRETÁRIO

Fabício Macedo Motta

TESOUREIRO

Severiano José Costandrade de Aguiar

SUPLENTE DA VICE-PRESIDÊNCIA:

Domingos Augusto Taufner

Naluh Maria Lima Gouveia

Lilian de Almeida Veloso Nunes Martins

Felipe Galvão Puccioni

Rosa Egídia Crispino Calheiro Lopes

CONSELHO FISCAL

José Valdomiro Távora de Castro Júnior

Maria Elizabeth Cavalcante de Azevedo Picanço

Celmar Rech

Luiz Eduardo Cherem

Carlos Thompson Costa Fernandes

SUPLENTE DO CONSELHO FISCAL

Fernando Ribeiro Toledo

Estilac Martins Rodrigues Xavier

Cilene Lago Salomão

Inácio Magalhães Filho

Patrícia Lúcia Mendes Saboya

APRESENTAÇÃO

A idealização da proposição de diretrizes sobre as competências da liderança e gestão ocorreu no II Encontro Virtual de Boas Práticas em Gestão de Pessoas dos Tribunais de Contas, realizado em 17 de agosto de 2022, cujo tema foi “Competências de Liderança”. Na ocasião, foi apresentada a iniciativa do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCE-MG), o “Programa de Competências de Lideranças”, baseado em diretrizes para formação e desenvolvimento de competências de gestão, em particular as competências para liderar pessoas e equipes de trabalho e para orientar processos operacionais e ações convergentes com os valores e objetivos estratégicos daquela Corte de Contas. Nesse sentido, diante da importância das competências de liderança e gestão para qualquer instituição, essenciais para o sucesso da organização e para o alcance de seus objetivos estratégicos, formou-se um grupo de trabalho, sob a Coordenação do Comitê Técnico de Gestão de Pessoas do Instituto Rui Barbosa (IRB), com apoio do Conselho Nacional dos Presidentes dos Tribunais de Contas – CNTPC e do Comitê de Aperfeiçoamento Profissional do IRB, para a condução do estudo e elaboração das diretrizes relacionadas ao tema “Competências de Liderança” para aplicação nos Tribunais de Contas.

Palavras-chave: Diretrizes para as Competências; Liderança e Gestão; Gestão Estratégica de Pessoas; Valor público para a sociedade.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 OBJETIVO	10
2 METODOLOGIA DE TRABALHO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	11
2.1 Levantamento Bibliográfico e Benchmarking	11
2.2 Questionário e Análise de Dados	13
2.3 Descrição das competências e dos desempenhos esperados	15
2.4 Definição das diretrizes e elaboração do documento final.....	16
3. DIRETRIZES	17
3.1 Agrupador – Estratégia.....	18
3.1.1 Competência: Visão de Futuro	18
3.1.2 Competência: Inovação e Mudança.....	19
3.1.3 Competência: Comunicação Estratégica.....	19
3.2 Agrupador – Resultados	20
3.2.1 Competência: Gestão para Resultados	20
3.2.2 Competência: Gestão de Crises.....	20
3.3 Agrupador – Pessoas	21
3.3.1 Competência: Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal	21
3.3.2 Competência: Engajamento de Pessoas e Equipes.....	22
3.3.3 Competência: Coordenação e Colaboração em Rede.....	23
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS.....	25
APÊNDICE A – Referenciais Normativos e Legais	28
APÊNDICE B – Questionário aplicado aos Tribunais de Contas.....	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Trajetória percorrida no estudo.....	11
Figura 2 – Matriz de Competências de Liderança e Gestão organizadas por agrupador	18

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Competências da Liderança ordenada por maior quantidade de estrelas recebidas	14
--	----

INTRODUÇÃO

O investimento do setor público em um programa de desenvolvimento de liderança estruturado tende a consolidar a alta performance dos seus servidores. Assim, ao desenvolver diretrizes hábeis a guiar, a inspirar e a direcionar os líderes, os Tribunais de Contas adquirem vantagens estratégicas relacionadas à construção de equipes melhores, ao engajamento dos servidores, à retenção de talentos, ao fortalecimento da cultura organizacional e a uma melhor visão sistêmica e de resolução de problemas.

Logo, o levantamento das diretrizes de competências de liderança e gestão para os Tribunais de Contas consiste em evidenciar capacidades e estabelecer padrões de desempenho para os diversos perfis de líderes e gestores que atuam em Cortes de Contas, alinhados com os objetivos da organização e convergentes com a geração de valores para os usuários, sem, contudo, excluir a autonomia e legitimidade de cada órgão frente a implantação de outras diretrizes que atendam às suas especificidades.

Para a realização do referido trabalho, utilizou-se como referência o documento “Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro”, produzido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) - Escola de Governo referência no Brasil, com destacado papel na articulação e coordenação de iniciativas para o desenvolvimento de pessoas e de matrizes de competências do setor público brasileiro. Ressalta-se que a própria ENAP pesquisou documentos produzidos por instituições nacionais e internacionais, como a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), além de consultar matrizes de competências produzidas por oito países. Estas razões levaram o grupo de trabalho a adotar tal documento como norteador.

Evidencia-se que a iniciativa atende as recomendações da OCDE expressas no documento “Recomendações do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública”, produzido em 2019, cujo item II orienta a criação de uma cultura e uma liderança orientada por valores, centrando-se na melhoria de resultados para a sociedade, através do desenvolvimento da capacidade de liderança no setor público.

Ademais, destaca-se a existência do Marco de Medição do Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC) no âmbito do Projeto Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas (QATC), cuja aplicação é voluntária. Este instrumento tem como objetivo verificar o desempenho dos Tribunais de Contas em comparação com as boas práticas internacionais e

diretrizes estabelecidas pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), assim como identificar os seus pontos fortes e fracos. O referido MMD-TC teve sua proposta de atualização dos critérios a serem aplicados no ciclo de 2024 aprovada pela coordenação geral do projeto no segundo semestre de 2023. Desta forma, constatou-se que os itens relacionados ao tema Competências de Liderança estão dispostos tanto em Dimensões do QATC 06 que trata de Gestão de Pessoas, quanto no QATC 07 que discorre sobre Desenvolvimento Profissional.

A finalidade deste documento é oferecer subsídios e diretrizes norteadoras para os domínios/processos relacionados ao exercício da função de liderança, tais como:

- Mapeamento e desenvolvimento de competências;
- Avaliação e desempenho de gestores e líderes;
- Seleção e progressão funcional;
- Capacitação e aperfeiçoamento profissional, criação de programas permanentes e preparação de servidores com potencial para exercer essas funções.

Por tais aspectos, essas diretrizes são destinadas tanto para as Unidades Gestoras de Pessoas quanto para as Escolas de Contas, assim como para os atuais ou potenciais gestores que pretendem investir no seu aperfeiçoamento profissional. Sendo muito importante o fomento da Alta Administração em cada iniciativa empreendida.

1 OBJETIVO

Estruturar um referencial de competências essenciais de liderança e gestão que sirvam como parâmetro para a qualificação profissional e o desenvolvimento de líderes e gestores, reafirmando o compromisso e o comprometimento dos Tribunais de Contas do Brasil em aprimorar a gestão estratégica de pessoas e agregar valor público para a sociedade.

2 METODOLOGIA DE TRABALHO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

Este estudo foi estruturado de modo a abranger dois eixos fundamentais: conceitual e metodológico. No eixo conceitual, o referencial teórico foi o norteador para as pesquisas realizadas pelo grupo, delimitando a base de dados para o trabalho na aplicação prática das competências por líderes e gestores. Quanto ao eixo metodológico, possibilitou a adoção de procedimento que permitiu a mensuração da relevância das competências estudadas no âmbito dos Tribunais de Contas e os comportamentos observáveis.

O eixo normativo não foi abrangido, segundo o entendimento do grupo que cabe a cada Tribunal de Contas avaliar o quanto essas diretrizes poderão refletir no suporte ao desenvolvimento de líderes e gestores, assim como, o quanto cada competência favorecerá os objetivos institucionais e o quanto está alinhada ao planejamento estratégico.

Durante a elaboração deste trabalho, o grupo percorreu a seguinte trajetória, em 4 etapas, conforme sintetizadas a seguir:

Figura 1– Trajetória percorrida no estudo



Fonte: os autores (2023).

2.1 Levantamento Bibliográfico e Benchmarking

Ao tratar de estudo sobre competências de liderança, objeto deste trabalho, entendeu-se imprescindível realizar uma pesquisa acerca tema. Para subsidiar o trabalho, foi também analisado conteúdo disponível nos órgãos públicos, em especial, os referenciais teóricos abordados pelos Tribunais de Contas dos entes federativos em consonância ao princípio de simetria concêntrica dos tribunais.

Após revisão bibliográfica, considerou-se focar especialmente nos materiais desenvolvidos pela ENAP, que teve como base as melhores práticas internacionais e as recomendações expressas da OCDE, para a liderança e suas competências na gestão pública.

Outros aspectos relevantes que corroboraram para utilização do material desta Escola de governo, em especial o intitulado “Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro”, foram a objetividade, a compreensibilidade e a aplicabilidade visando à possibilidade de maior aderência pelos Tribunais de Contas para o desenvolvimento de competências.

No que tange às recomendações expressas da OCDE, inseridas no documento intitulado “Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública” (OCDE, 2018), adotado em 17/01/2019, destacam-se, a seguir, dois pressupostos entendidos como de extrema relevância para elaboração deste documento:

CONSIDERANDO que assegurar um nível elevado de liderança e de competência na função pública é, em primeiro lugar, uma responsabilidade da administração central, mas que esta responsabilidade é partilhada por todos os níveis de administração e por todas as instituições públicas, pelo que esta Recomendação é relevante para todos estes níveis e instituições, em conformidade com os dispositivos jurídicos e institucionais nacionais;

II. RECOMENDA que os Membros e os Não-Membros que tenham aderido à Recomendação (adiante designados “Aderentes”) criem no seio da função pública uma cultura e uma liderança orientadas por valores, centrando-se na melhoria de resultados para a sociedade, através das seguintes ações...

Portanto, entende-se que os dispositivos supramencionados prezam pela criação de cultura e liderança orientada por valores com foco na melhoria de resultados para a sociedade. Quanto à responsabilidade por executar essa premissa, cabe a todos os níveis e instituições da administração pública.

Ainda que não como eixo fundamental, mas utilizado como referência para o presente estudo ressaltam-se dois instrumentos normativos da administração pública federal.

O Decreto nº 9.991/2019 dispõe, entre outros assuntos, sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal (PNDP) trazendo o objetivo de tal normativo em seu artigo 1º e a busca pelo desenvolvimento da liderança no inciso V de seu artigo 13, ambos transcritos abaixo:

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias

à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 13. Caberá à Enap:

V - promover, elaborar e executar ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e funções de confiança além de coordenar e supervisionar os programas de desenvolvimento de competências de direção, chefia, de coordenação e supervisão executados pelas escolas de governo, pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

E, a Instrução Normativa SGP- ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021 estabelece orientações para implementação da PNDP prevista no Decreto estabelecendo alguns conceitos e normatizando competências em caráter referencial e norteador.

2.2 Questionário e Análise de Dados

A partir do levantamento bibliográfico, prosseguiu-se com a subdivisão do estudo por temas, levantando sugestões, pesquisando por boas práticas adotadas pelos Tribunais de Contas, permitindo a aplicação de um questionário estruturado junto aos grupos de Gestão de Pessoas e das Escolas de Contas.

O objetivo desta etapa foi obter dos Tribunais de Contas um levantamento sobre a atuação das competências a serem utilizadas, considerando que a ENAP já havia realizado um estudo profundo sobre elas, e que a adaptação às necessidades dos Tribunais seria viável.

A pesquisa foi realizada entre 21 de março e 20 de abril de 2023 por meio de um questionário elaborado na plataforma *MS Forms*, com questões fechadas, com base nas competências definidas pela ENAP, e de questões abertas, a fim de permitir a obtenção de informação relevante juntos aos Tribunais de Contas em complemento ao material da ENAP. Nele, foi solicitada a avaliação de cada competência, atribuindo notas e comentários. O critério eram notas através de estrelas, de 1(uma) a 4(quatro), onde 1(uma) estrela representava “RUIM”, 2(duas) estrelas, “REGULAR”, 3(três) estrelas “BOM” e 4(quatro) estrelas “ÓTIMO”.

Foram representados na pesquisa 16 (dezesesseis) Tribunais de Contas, por meio de 26 (vinte e seis) respondentes das Unidades de Gestão de Pessoas e Escolas de Contas.

Considerando o total de 33 Tribunais de Contas, dos Estados, dos Municípios e da União, a amostra obtida de 16 (dezesseis) Tribunais respondentes, com o grau de confiança de 90% (noventa por cento), a margem de erro estimada foi de 15% (quinze por cento), ou 12% (doze por cento) se considerada uma população homogênea. Ponderando-se a homogeneidade da amostra e a concentração das respostas nos critérios “BOM” e “ÓTIMO”, 3 (três) ou 4 (quatro) estrelas respectivamente, o resultado obtido pode ser adotado como bom sinalizador para o estudo, apesar de aparentar reduzida representatividade.

Assim, elaborou-se a tabela a seguir, com a ordenação das competências conforme distribuição das estrelas:

Tabela 1 – Competências da Liderança ordenada pela média e pela soma dos conceitos 3(três) e 4(quatro) estrelas

Competências	1 estrela	2 estrelas	3 estrelas	4 estrelas	média
Gestão para resultados	-	-	4%	96%	3,96
Comunicação estratégica	-	-	15%	85%	3,85
Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal	-	-	15%	85%	3,85
Inovação e mudança	-	4%	8%	88%	3,85
Visão de futuro	-	-	19%	81%	3,81
Engajamento de pessoas e equipes	-	4%	12%	85%	3,81
Gestão de crises	-	-	27%	73%	3,73
Coordenação e colaboração em rede	-	4%	27%	69%	3,65
Geração de valor para o usuário	-	12%	27%	62%	3,50

Fonte: os autores (2023).

Destaca-se na tabela a competência “Gestão para resultados”, com a maior concentração de 4(quatro) estrelas (conceito ótimo), e, em seguida, também bastante relevantes, as competências “Comunicação estratégica”, “Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal”, “Inovação e mudança”, “Visão de futuro” e “Engajamento de pessoas e equipes”. Mesmo ficando nas três últimas posições do ordenamento exposto na Tabela 1, “Gestão de Crises”, “Coordenação e colaboração em rede” e “Geração de valor para o usuário” aparentam ser também relevantes quando somadas as quantidades de 3(três) e 4(quatro) estrelas atribuídas.

Quanto às respostas dos Tribunais sobre possuir ou não algum programa de desenvolvimento de liderança, 44% dos Tribunais representados na pesquisa responderam “sim”, enquanto 56% responderam “não”. Cabe ainda citar um Tribunal que realiza pontualmente capacitação de liderança e que neste questionamento selecionou “não”

justificando que capacitação não é contínua e estruturada, apesar de já terem realizados treinamentos a respeito do assunto.

Identificou-se ainda uma quantidade reduzida de Tribunais que possuem algum programa de desenvolvimento de liderança, com adoção de algumas competências citadas pela ENAP, apesar da necessidade apontada de desenvolver o líder tanto pessoal quanto profissionalmente.

Quando questionado se haveria alguma competência não abordada na pesquisa, foram citadas outras, porém, de alguma forma já abordadas indiretamente nas competências elencadas pela ENAP.

Destarte, a aplicação do questionário foi relevante para a validação e o reconhecimento do que é fundamental dentre as competências levantadas, viabilizando a descrição de competências para a liderança e a gestão dos Tribunais de Contas, subentendendo o que o servidor é capaz de fazer, inclusive, uma análise do comportamento esperado de um líder ou gestor em situações do dia a dia, com sua equipe, com outros servidores, líderes e gestores também (seja com sua equipe, outros servidores, ou pares), possibilitando a mensuração do domínio do servidor em competência específica.

2.3 Descrição das competências e dos desempenhos esperados

Uma vez realizado o estudo teórico, aplicação e análise dos resultados foi necessário definir a matriz de competências para liderança e gestão dos Tribunais de Contas.

Para esclarecer e uniformizar entendimentos foram considerados os seguintes conceitos:

- 1- Competências de Liderança: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública, conforme disposto no inciso V do artigo 2º da Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº21.
 - 2- Competências Essenciais: referem-se às competências entendidas como mais relevantes para a liderança dos Tribunais de Contas e difere-se do termo utilizado de forma mais ampla, no âmbito organizacional.
 - 3- Agrupador: os agrupadores referem-se a grandes áreas que abarcam competências de natureza semelhante. Os agrupadores utilizados nesse estudo são “Estratégia”, “Resultados” e “Pessoas”.
-

Assim, após a leitura dos referenciais estabelecidos e os entendimentos supracitados, a matriz de competências definida pela ENAP foi adaptada para este estudo da seguinte forma:

- 1 – Seleção das competências essenciais da liderança para os Tribunais de Contas;
- 2 – Definição dos componentes estruturantes da matriz: “agrupador”, “competência”, “descrição da competência” e “desempenho esperado”;

Quanto à seleção das competências, foram escolhidas as tidas como essenciais, entendidas como aquelas que devam ser priorizadas e desenvolvidas pelas lideranças e gestores dos Tribunais de Contas do Brasil.

Por fim, após listadas e agrupadas as competências, foram elaboradas as respectivas descrições e o desempenho esperado, de forma a subsidiar a administração em processos de gestão por competências.

2.4 Definição das diretrizes e elaboração do documento final

Após a descrição das competências e do desempenho esperado, como etapa final, foram definidas as diretrizes e organizadas as informações no presente relatório de forma clara e objetiva para facilitar a leitura e entendimento.

Como referência para a formatação da matriz de competências foi consultado o modelo utilizado no Quadro Nacional de Competências Profissionais de Auditoria produzido por um Grupo de Trabalho composto pelo TCU e pelas Redes das Escolas de Contas e de Gestão de Pessoas dos Tribunais de Contas, publicado pelo Instituto Rui Barbosa (IRB) em outubro de 2020.

3. DIRETRIZES

A propósito, as diretrizes reúnem as competências tidas como essenciais para líderes e gestores que atuam no âmbito dos Tribunais de Contas do Brasil, promovendo o alto nível de profissionalismo e programas de treinamento, que estejam alinhados aos objetivos estratégicos da instituição e formem lideranças e gestores com capacidade de proporcionar melhorias na governança interna e que seja capaz de oferecer oportunidade e condições para que outras pessoas também contribuam com o seu melhor para a organização.

Desta forma, nesta seção serão apresentadas as diretrizes, objeto do referido trabalho, trazendo um referencial de competências essenciais de liderança e gestão, e, para tanto, mantidos os três agrupadores definidos pela ENAP, nos quais as competências foram divididas, quais sejam, Estratégia, Resultado e Pessoas, conforme sistematizado abaixo:

- **Estratégia:** competências relacionadas à visão e atuação estratégica;
- **Resultado:** agrupa as competências relacionadas ao desempenho e à orientação para resultados; e
- **Pessoas:** reúne competências de caráter pessoal, relacional e organizacional, relacionadas ao estabelecimento de interações e sinergias no âmbito da organização e da sociedade.

Recomenda-se, assim, que, ao estabelecer a matriz de competências de liderança de cada Tribunal de Contas, seja observada pelo menos 1(uma) competência de cada agrupador supramencionado.

Outro ponto que merece destaque são os objetivos estratégicos de cada instituição. Este entendimento direcionará o foco e a priorização para um desenvolvimento efetivo das competências sugeridas, ensejará a criação de uma cultura de liderança forte e alcançará a real necessidade organizacional.

Estas diretrizes possuem ainda o intuito de auxiliar os sistemas de treinamento e avaliação, assim como a identificação, o desenvolvimento e a retribuição dos servidores apropriados a exercerem posição de liderança. Além disso, depreende-se a possibilidade de estabelecer estratégias para consolidar os atuais ocupantes, bem como preparar potenciais sucessores para ocupar tais posições.

Face ao exposto, entende-se que as competências sugeridas neste documento se referem a um núcleo sucinto que permeia todos os Tribunais de Contas do Brasil para que os

gestores, dos referidos órgãos de controle, tenham capacidade de agregar valor público na entrega de respostas efetivas às necessidades dos usuários e da sociedade.

Nesse sentido, segue a Matriz de Competências Essenciais de Liderança e Gestão organizadas por agrupador:

Figura 2 – Matriz de Competências de Liderança e Gestão organizadas por agrupador



Fonte: os autores (2023).

3.1 Agrupador – Estratégia

3.1.1 Competência: Visão de Futuro

a) Descrição:

Analisar o cenário atual, para identificar tendências, prever e prospectar futuros, permitindo traçar diretrizes estratégicas para a organização em benefício da sociedade.

b) Desempenho Esperado:

- Manter-se atualizado com as tendências e desenvolvimentos em sua área de atuação e estar disposto a se adaptar e aprender continuamente;
- Examinar ambientes internos e externos e identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças para a organização;
- Identificar o impacto de tendências (sociais, políticas, econômicas e tecnológicas);

- Considerar cenários nos processos decisórios, a partir de uma visão integrada e traçar diretrizes estratégicas.

3.1.2 Competência: Inovação e Mudança

a) Descrição:

Criar um ambiente favorável à experimentação e adotar conjunto de práticas com o objetivo de buscar o aperfeiçoamento contínuo da organização.

b) Desempenho Esperado:

- Demonstrar abertura à apresentação de novas ideias e formas de trabalho, propiciando um ambiente amigável e seguro que estimule a inovação;
- Identificar inovações tecnológicas e oportunidades de melhoria contínua para o aperfeiçoamento da organização, que possam atender às suas necessidades específicas;
- Avaliar os benefícios e os riscos na promoção de mudanças e inovações;
- Conduzir processos de mudança organizacional para implementação e institucionalização de novas ideias, melhorias e soluções que gerem valor para a organização.

3.1.3 Competência: Comunicação Estratégica

a) Descrição:

Comunicar-se de forma clara, empática e persuasiva, apresentando argumentos fortes e justificativas convincentes, que inspirem confiança entre as partes envolvidas, contextualizando a equipe sobre as diretrizes estratégicas, de forma a atuar em consonância com a missão institucional.

b) Desempenho Esperado:

- Estimular a comunicação transparente, objetiva, respeitosa e assertiva;
 - Adotar estratégias de comunicação com abordagens que sejam condizentes com o contexto e o público-alvo, em consonância com os objetivos e os posicionamentos da instituição, fortalecendo sua imagem e reputação;
 - Praticar a escuta ativa, engajando-se com interlocutores e expressando as próprias ideias nos momentos apropriados;
-

- Lidar com situações conflituosas, posicionando-se e defendendo suas ideias, apoiando os outros quando apropriado, valorizando os diferentes pontos de vista, construindo consensos e gerando confiança;
- Comunicar desafios, conquistas e avanços organizacionais junto às equipes e demais atores-chave, envolvendo-os e mantendo-os informados acerca de informações situacionais da instituição.

3.2 Agrupador – Resultados

3.2.1 Competência: Gestão para Resultados

a) Descrição:

Aplicar conhecimentos sobre gestão, inerentes à capacidade de tomar decisão, atuando com base em desempenho, metas, resultados e impactos, alinhados à estratégia organizacional, gerando valor para organização e sociedade.

b) Desempenho Esperado:

- Aplicar métodos e técnicas para o monitoramento e avaliação de ações, programas e projetos sob sua coordenação, buscando o alinhamento com os objetivos estratégicos e alcance das metas da organização;
- Compreender as necessidades e expectativas dos usuários internos e externos da organização;
- Equilibrar os fatores de qualidade, custo e prazo na entrega de resultados;
- Adotar soluções de valor agregado e definir estrategicamente a alocação de recursos para o cumprimento de metas e alcance dos objetivos da organização;
- Tomar decisões bem fundamentadas, eficientes e tempestivas para alcance dos objetivos organizacionais.

3.2.2 Competência: Gestão de Crises

a) Descrição:

Atuar em face de situações de risco, de ameaça e/ou de imprevisibilidade, construindo soluções estratégicas e tempestivas, adequadas ao contexto.

b) Desempenho Esperado:

- Analisar os impactos de curto, médio e longo prazo que eventos econômicos, políticos, ambientais, sociais e tecnológicos podem causar na organização;
- Revisar em tempo hábil as prioridades organizacionais em resposta a mudanças contextuais relevantes, reformulando estratégias e objetivos;
- Analisar as relações e conexões entre múltiplos fatores do ambiente organizacional, com apoio de dados, avaliando as principais implicações e riscos para a organização;
- Aplicar medidas preventivas para evitar ou minimizar as situações de risco e de crise de maneira eficiente e tempestiva;
- Solucionar problemas complexos com a aplicação de metodologias apropriadas, superando as adversidades;
- Documentar as lições aprendidas para evitar a repetição de erros e promover o compartilhamento das experiências e aprendizados.

3.3 Agrupador – Pessoas

3.3.1 Competência: Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal

a) Descrição:

Investir esforços no conhecimento de si e no desenvolvimento de habilidades socioemocionais, identificando traços marcantes da sua personalidade, tais como: padrões emocionais, mentais e comportamentais; reconhecendo suas forças, fraquezas, incongruências, valores e motivação. Ter a capacidade de autogestão emocional no exercício da sua liderança e assumir o compromisso pelo seu desenvolvimento contínuo, sendo exemplo inspirador de integridade e de autenticidade pela sua conduta profissional ética.

b) Desempenho Esperado:

- Identificar seus pontos fortes, compartilhar seus conhecimentos e lições aprendidas, gerar conexão com o próximo, promovendo relações de aprendizado, confiança e empatia;
 - Reconhecer reações, padrões emocionais e comportamentos recorrentes que possam prejudicar suas ações, e aprimorá-los de acordo com o nível esperado para o exercício da liderança;
-

- Agir com inteligência emocional, conscientizando-se das próprias emoções, fazendo uso de técnicas de autorregulação, mantendo o autocontrole e promovendo estratégias relacionais saudáveis;
- Conectar suas escolhas diárias aos seus valores e seu senso de propósito com a função pública, buscando o atingimento de metas nobres com congruência e o fomento da cultura organizacional pautada em princípios éticos e valores humanos;
- Criar motivação interna para conquistar os resultados esperados com integridade, transparência e responsabilidade social;
- Atuar com autenticidade e empatia, criando um ambiente de confiança e respeito aos diferentes pontos de vista, demonstrando abertura para diálogos e feedbacks;
- Comprometer-se com o seu desenvolvimento contínuo, identificando necessidades de aprimoramento, buscando orientações e oportunidades de aprendizagem para ampliar as próprias habilidades e agregar maior valor público na sua atuação profissional.

3.3.2 Competência: Engajamento de Pessoas e Equipes

a) Descrição:

Construir um ambiente de trabalho inclusivo, favorável à cooperação e ao trabalho em equipe, promovendo assim uma liderança que associe o alto-desempenho ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho.

b) Desempenho Esperado:

- Atuar como líder engajador, agregando, incentivando e empoderando sua equipe;
 - Reconhecer, valorizar e utilizar o potencial individual e coletivo de seus colaboradores delegando tarefas de forma eficiente e colaborativa;
 - Comunicar com clareza, promovendo integração, cooperação e coesão entre pessoas.
 - Estimular uma cultura de feedback construtivo com o intuito de promover a excelência no trabalho e contribuir para o desenvolvimento das pessoas;
-

- Criar um ambiente de trabalho inclusivo e harmônico, propício para a promoção da saúde física e mental dos servidores,
- Repudiar de maneira clara e direta atitudes de discriminação, desrespeito e assédio em qualquer circunstância;
- Utilizar estratégias adequadas para atrair e motivar talentos com o objetivo de desenvolver equipes diversificadas e de alto desempenho.

3.3.3 Competência: Coordenação e Colaboração em Rede

a) Descrição:

Atuar em um ambiente de governança em rede, construindo parcerias e fortalecendo as relações institucionais, facilitando o compartilhamento de conhecimento e informações.

b) Desempenho Esperado:

- Identificar os diversos atores no contexto em que opera, seus objetivos e potenciais oportunidades de parcerias e de benefício mútuo;
- Incentivar à atuação em redes de suporte e cooperação com atores intra, inter e extraorganizacionais, promovendo a articulação em torno de objetivos comuns e o fortalecimento da imagem da organização;
- Apresentar posições de forma clara e equilibrada durante processos de negociação, considerando oportunidades e riscos;
- Facilitar o compartilhamento de conhecimento e informações e adotar um enfoque estratégico para a instituição.

4 Considerações Finais

O modelo de liderança organizacional recomendado pela OCDE, em 2018, pressupõe a cultura orientada para valores, para desenvolvimento de capacidades e de habilidades, as quais devem ser delimitadas por parâmetros reconhecidos nacionalmente.

Como a capacidade de um líder contribuir para o alcance desses objetivos e, conseqüentemente, gerar valor à sociedade, está diretamente relacionada com a sua capacidade de influenciar pessoas assertivamente, é necessário o desenvolvimento de um conjunto de competências essenciais de liderança.

Neste sentido, as diretrizes abordadas pela ENAP para as competências da liderança e de gestão foram desenvolvidas a partir da construção de um modelo de instituições públicas eficazes, dentro da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, para adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais da administração pública.

Portanto, a construção de diretrizes para as competências de liderança pelo grupo de estudos dos Tribunais de Contas visa fomentar esse desenvolvimento, por meio de um material orientativo para implementação de ações inovadoras de gestão de pessoas na administração pública. Além disso, permite aprimorar o ambiente organizacional e o planejamento institucional propiciando o desenvolvimento de talentos.

Essa orientação conjunta reconhece as competências de liderança como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas dos agentes públicos para o exercício de funções.

Por conseguinte, recomenda-se que a matriz de competências de liderança seja utilizada como uma ferramenta para o desenvolvimento de líderes e gestores nos Tribunais de Contas, cuja implantação busque resguardar a adequação conforme a especificidade de cada órgão.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL – ATRICON. Marcos de Medição do Desempenho dos Tribunais de Contas – MMD-TC – Projeto Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas – QATC, Brasília, 2014, disponível em: https://www.atricon.org.br/wp-content/uploads/2015/03/MMD-TC_Treinamento.pdf

BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos, técnicas para mapeamento de competências. Brasília: Revista do Serviço Público Abr/Jun. 2005.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Dez passos para uma boa governança. 2ª Edição. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021, disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf

BRASIL. Decreto Federal nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm

BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm

BRASIL. Constituição Federal do Brasil de 1988, disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

BRASIL. Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019, disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.991%2C%20DE%2028%20DE%20AGOSTO%20DE%202019&text=Disp%C3%](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.991%2C%20DE%2028%20DE%20AGOSTO%20DE%202019&text=Disp%C3%91a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional,afastamentos%20para%20a%C3%A7%C3%B5es%20de%20desenvolvimento.)

[20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional,afastamentos%20para%20a%C3%A7%C3%B5es%20de%20desenvolvimento.](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.991%2C%20DE%2028%20DE%20AGOSTO%20DE%202019&text=Disp%C3%91a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional,afastamentos%20para%20a%C3%A7%C3%B5es%20de%20desenvolvimento.)

BRASIL. Instrução Normativa SGP – ENAP – SEDGG – ME nº 21 de 1º de fevereiro de 2021, disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6099#:~:text=orienta%C3%A7%C3%B5es%20a..._Instru%C3%A7%C3%A3o%20Normativa%20SGP%2DENap%2FSEDGG%2FMME%20N%C2%BA%2021%2C,de%20Pessoas%20%2D%20PNPD%20de%20que

CAMINHOS DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO/ SANTOS, Bruna. Organizadora: RIZARDI, Bruno Martins e outros (et al.). Brasília: ENAP: 2022.

CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Plano de Integridade da CGU. 2ª Edição. Brasília: 2021, disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65918/5/Plano_de_Integridade_CGU.pdf

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Brasília: ENAP, 2016.

CONTACT COMMITTEE OF THE HEADS OF THE SAIs OF THE EUROPEAN UNION. Guidelines on Audit Quality. Luxembourg, 2004, disponível em: https://www.eca.europa.eu/sites/cc/Lists/CCDocuments/1959843/1959843_SV.PDF

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Agora é oficial: foram publicadas as competências essenciais aos líderes e competências transversais para os servidores públicos. Brasília, 2021 disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/agora-e-oficial-foram-publicadas-as-competencias-essenciais-aos-lideres-e-competencias-transversais-para-os-servidores-publicos>

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Matrizes de Desenvolvimento para Competências para o Setor Público Brasileiro. Brasília; ENAP, 2021, disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6795/1/Livro_Matriz%20de%20desenvolvimento%20compet%3%aancias%20para%20o%20setor%20P%3%bablico_16.12.2021_compressed.pdf

ENAP - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Projeto CerENAP – Competências ENAP 2019-2020, disponível em: https://cer.enap.gov.br/documentos/CerEnap_Revista_Compet%C3%Aancias.pdf

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Gestão por Competências – Conceitos, definições e tipologias de competências. Brasília, 2019, disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6493/2/M%C3%B3dulo%20%20-%20Conceitos%20%20defini%C3%A7%C3%B5es%20e%20tipologias%20de%20compet%C3%Aancias.pdf>

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro. Brasília: 2011, disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/4/2_Compet%C3%Aancias%20essenciais%20de%20lideran%C3%A7a%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico%20brasileiro_16.12.2021_compressed.pdf

INSTITUTO RUI BARBOSA. Competências de Liderança pelo Tribunal de Contas de Minas Gerais – Comitê de Gestão Técnica, 2022, disponível em: <https://irbcontas.org.br/competencias-de-lideranca-sera-o-tema-do-ii-encontro-virtual-de-boas-praticas-em-gestao-de-pessoas-realizado-pelo-comite-tecnico-do-irb/>

INTOSAI - Secretaria Geral. Princípios Fundamentais de Auditoria do Setor Público - ISSAI 100, RECHNUNGSHOF, DAMPFSCHEFFSTRASSE 2 A-1033 VIENNA AUSTRIA, em 2013, traduzida pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2017

MARQUES, Fernanda. Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP, 2015, disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Glossário de Termos Técnicos – Certificação e Avaliação de Competências. 1ª Edição. Escritório de Brasília, DF. OIT, 2002, p. 22.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública. Brasília – Instrumentos Jurídicos da OCDE, tradução oficial, 2018, disponível em: <https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability-pt.pdf>

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável para 2023, disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

PANTOJA, Maria Júlia. Gestão por competências. Brasília: ENAP, 2015, disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2522/1/Gcomp%20-%20ApostilaCE.pdf>

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO. Caminhos da Governança Pública. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2020, disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/5998/1/RSP%2071%20especial_compressed.pdf

THORSTENSEN. Vera; ARIMA JR. ; Mauro Kiithi A (coordenadores). O Brasil e o modelo de governança da OCDE. São Paulo: Centro de Estudos do Comércio Global e Investimentos e VT Assessoria Consultoria e Treinamento LTDA, 2020, disponível em: [https://eesp.fgv.br/sites/eesp.fgv.br/files/o brasil e o modelo de governanca da ocde v9.pdf](https://eesp.fgv.br/sites/eesp.fgv.br/files/o%20brasil%20e%20o%20modelo%20de%20governanca%20da%20ocde%20v9.pdf)

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Liderança Organizacional, disponível em: <http://www.tcu.gov.br/manualonline/001.002.004.013.htm>

VIERA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. Governança, gestão de risco e integridade. Brasília: ENAP, 2019, disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5 Livro Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf)



APÊNDICE A – Referenciais Normativos e Legais

Normativo	Transcrição
Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006.	Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades: (...) III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; • Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: (...) III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento; IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal; • Art. 6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do art. 9º da Lei no 7.834, de 6 de outubro de 1989, prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.
<u>Eurosai. The Contact Committee of the Supreme Audit Institutions of European Union.</u> <u>Guidelines on Audit Quality.</u>	1.8 “Principal Auditor” is a term used in this document to identify the person who is responsible and accountable for the performance of an audit. Depending on the circumstances, this may be an individual who is performing the audit alone, or the leader of one or more teams acting in concert to conduct the audit. 2.1.2 In pursuit of this goal, an SAI should establish policies, systems and procedures that will encourage actions leading to high quality and discourage or prevent actions that might impair quality. These quality controls should be developed and implemented with respect to all phases of the audit process.
Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, ciclo 2010[1].	3.4 – Liderança e constância de propósitos A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do



interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e assessoria da organização.

Critério 1. Liderança. Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação dos sistemas de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e avaliação do êxito de estratégias.

• 1. 2 Exercício de Liderança e Promoção da Cultura da Excelência

E – Como os líderes atuais e potenciais são avaliados e desenvolvidos em relação às competências desejadas pela organização?

**TCU – Governança Pública –
EGOV, 014[2]**

Capítulo 5 – Princípios, Diretrizes e Níveis de Análise

A IFAC (2013) orienta que um dos princípios da boa governança consiste no comprometimento da alta administração com valores éticos, com integridade e com observância e cumprimento da lei. Portanto, é papel dos dirigentes exercer a liderança na promoção de valores éticos e de altos padrões de comportamento (OCDE, 2004), p. 59.

Liderança Organizacional, p. 61.

O modelo de liderança organizacional, também chamado de sistema de liderança (BRASIL, 2013b), decorre da aplicação dos princípios da coordenação, da delegação de competência (BRASIL, 1967) e do modelo de governança adotado.

**Recomendação do Conselho
sobre Liderança e Competência
na Função Pública,
Instrumentos Jurídicos da
OCDE, 2018**

II – Recomenda que os Membros e os Não- Membros que tenham aderido à Recomendação (adiante designados “Aderentes”) criem no seio da função pública uma cultura e uma liderança orientada por valores, centrando-se na melhoria de resultados para a sociedade, através das seguintes ações: (...) 2. Desenvolver a capacidade de liderança na função pública, nomeadamente através das seguintes ações: (...) d. desenvolver as capacidades de liderança dos atuais e potenciais dirigentes públicos.

Constituição Federal de 1988

Artigo 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos servidores.



Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012.	Guia de Gestão e Capacitação por Competências[3] : “O desenvolvimento destas competências foi sistematizado no Plano de Capacitação e Desenvolvimento Organizacional do Mapa contendo seis Programas Estratégicos, a saber: Programa de Desenvolvimento de Competências na Prestação de Serviços para o Agronegócio; Programa de Articulação e Promoção do Agronegócio; Programa de Desenvolvimento de Competências voltadas para a Qualidade e Acesso de Informações; Programa de Desenvolvimento de Competências voltadas para a Excelência Administrativa; Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais e de Liderança; Programa de Valorização e Motivação das Pessoas”, p. 45.
TCU – Tribunal de Contas da União – Instituto Serzedello Corrêa, 2012.	Gestão e Liderança na Administração Pública e Iniciativa Privada [4]: Os fatores com capacidade real de motivar seriam os fatores motivacionais intrínsecos ao trabalho – nível de responsabilidade, crescimento profissional, o próprio trabalho, reconhecimento e realização. Teorias contemporâneas da liderança, como a Transformacional e a Carismática, enfocam a capacidade do líder em transmitir um sentido de visão e veem-no como um indivíduo que influencia os funcionários por meio de palavras, ideias e comportamentos. Esse líder “inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados” (ROBBINS, 2005).
Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas Instrução Normativa SGP – ENAP – SEDGG – ME nº 21, 1º de fevereiro de 2021.	Inciso V do Parágrafo 2º do Artigo 13. Desenvolvimento do empreendedorismo e da liderança no setor público. Inciso V, inciso III, do Artigo 2º. competências de liderança: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública.
ENAP – Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro, 2021.	Anexo II. Competências de Liderança. Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro, Análise de <i>benchmarks</i> para a definição das competências por liderança [5].
ENAP – Matrizes de Desenvolvimento Competências	Definição de Matrizes Transversais: “No caso da administração pública, de uma maneira mais abrangente, a definição das competências, sejam elas as transversais ou as de liderança, depende da



**para o Setor Público Brasileiro,
2021.**

agenda governamental ou da política que é estabelecida especificamente para o desenvolvimento dos servidores públicos. Não há determinações universalistas ou respostas preestabelecidas que possam ser utilizadas de forma objetiva e padronizada. Essa definição exigirá a prospecção das necessidades no nível micro, por intermédio de procedimentos muitas vezes customizados, e a formulação de diretrizes no nível macro”, p. 12.

**TCU – Tribunal de Contas da
União – Instituto Serzedello
Corrêa, 2012.**

Gestão e Liderança na Administração Pública e Iniciativa Privada [6]: Os fatores com capacidade real de motivar seriam os fatores motivacionais intrínsecos ao trabalho – nível de responsabilidade, crescimento profissional, o próprio trabalho, reconhecimento e realização. Teorias contemporâneas da liderança, como a Transformacional e a Carismática, enfocam a capacidade do líder em transmitir um sentido de visão e veem-no como um indivíduo que influencia os funcionários por meio de palavras, ideias e comportamentos. Esse líder “inspira seus seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da organização e é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados” (ROBBINS, 2005).

**ODS, Objetivos do
Desenvolvimento Sustentável,
pela Organização das Nações
Unidas – ONU, para 2030.**

Objetivo 16. Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusiva em todos os níveis.

16.7. Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.

[1] Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/608>

[2] Disponível em: <https://www.egov.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/TCU-%E2%80%93-Governan%C3%A7a-P%C3%BAblica-%E2%80%93-2014-parte-2-de-2.pdf>

[3] Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/594/1/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf

[4] Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B1FDC080ABC>

[5] Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/594/1/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf

[6] Disponível em:

A construção de diretrizes para liderança, por sua vez, tem previsão no inciso V, do parágrafo 2º do artigo 13 do Decreto Federal nº 9.991/19, sendo contemplada pela inovação e pela transformação do Estado e da

melhoria dos serviços públicos, o que refletiu na edição da [Instrução Normativa Conjunta SGP- ENAP – ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021](#).

Essa orientação conjunta reconhece as competências de liderança como “o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na administração pública”, segundo o item V do inciso III do artigo 2º do mencionado documento e [Anexo II](#).

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos Tribunais de Contas.

Esta pesquisa visa a Construção das Competências Essenciais para as lideranças e os Gestores dos Tribunais de Contas, para tanto, buscamos informações a partir de profissionais com conhecimento em gestão de pessoas de Tribunais de Contas

Solicitamos sua contribuição, classificando quanto à importância e comentando sobre as Competências já estudadas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), construída a partir das recomendações trazidas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Na sequência, fique à vontade para propor novas competências ainda não contempladas.

IDENTIFICAÇÃO

1. Qual Tribunal de Contas que você representa?
2. Qual é sua Unidade? Ex. Gestão de Pessoas, Escola de Contas, etc.
3. Nome do responsável pela resposta
4. Qual é seu e-mail institucional? (para você receber o resultado deste trabalho)

SOBRE SEU TRIBUNAL * Obrigatória

5. Vocês possuem alguma iniciativa estruturada para o desenvolvimento de lideranças e gestores?

R: SIM / NÃO

6. Comente a iniciativa e elenque as competências contempladas.

COMPETÊNCIAS

1ª Visão de futuro:

Capacidade para imaginar e prospectar futuros, de traçar diretrizes estratégicas para a organização e sociedade.

7. Quantas estrelas você atribui para esta competência?

8. Comente.

2ª Inovação e mudança:

Capacidade de questionar abordagens convencionais, adotar novas ações experimentais, suscitar e encorajar ideias renovadoras e adotar medidas incrementais e disruptivas adequadas aos cenários desafiadores e futuros

9. Quantas estrelas você atribui para esta competência?

10. Comente.

3ª Comunicação estratégica:

Desenvolver conceitos e ideias com clareza, comunicar propósitos, planos e estratégias, inspirar confiança e estabelecer a comunicação empática, persuasiva e influente para a construção de narrativas transparentes, éticas e legítimas a atuação da organização.

11. Quantas estrelas você atribui para esta competência?

12. Comente

4ª Geração de valor para o usuário:

Capacidade e sensibilidade para compreender as necessidades e expectativas dos usuários em relação aos serviços do Estado para o valor institucional e para o envolvimento da sociedade na formulação e implementação de políticas públicas e dos serviços públicos.

13. Quantas estrelas você atribui para esta competência?

14. Comente.

5ª Gestão para resultados:

Capacidade de atuar com base em desempenho, metas, resultados e impactos, construídos de forma aderente ao contexto organizacional e social existentes por meio do conhecimento sobre gestão, tomada de decisões e gerenciamento satisfatório aos fins organizacionais.

15. Quantas estrelas você atribui para esta competência?

16. Avaliação

6ª Gestão de crises:

Capacidade de ação em situações de imprevisibilidade, escassez e reação sob pressão, como também a habilidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco e de construir soluções adequadas ao contexto

17. Quantas estrelas você atribui para esta competência?

18. Comente

7º Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal:

Capacidade de assumir o compromisso pelo desenvolvimento pessoal, bem como de empregar o autoconhecimento e a inteligência emocional no exercício da liderança, reconhecendo suas forças e fraquezas e se aprimorando mediante

a adoção de uma postura aberta a aprendizagem contínua.

19. Quantas estrelas você atribui para esta competência?

20. Comente

8º Engajamento de pessoas e equipes:

Capacidade de valorar o capital humano da organização e de atuar como um gestor ou líder agregador, engajador, incentivador e empoderador a cooperação, bem como, construir equipes com visão, missão e objetivos organizacionais promovendo o compartilhamento do conhecimento, espaço e cultura organizacional hábeis à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento orientado ao resultado.

21. Quantas estrelas você atribui para esta competência?

22. Comente

9ª Coordenação e colaboração em rede:

Capacidade de transitar com desenvoltura na construção de entendimentos que vão desde a coordenação de interesses à gestão de conflitos, favorecendo a governabilidade por meio de pontes de coalizões e consensos em torno de agendas comuns, parcerias e governança em rede, inclusive com o fortalecimento das relações institucionais. promovendo redes confiáveis e abertas com stakeholders e atores importantes ao alcance estratégico dos objetivos institucionais.

23. Quantas estrelas você atribui para esta competência?

24. Comente

CONTRIBUIÇÃO

25. Fique à vontade para sugerir até 03 competências não contempladas
