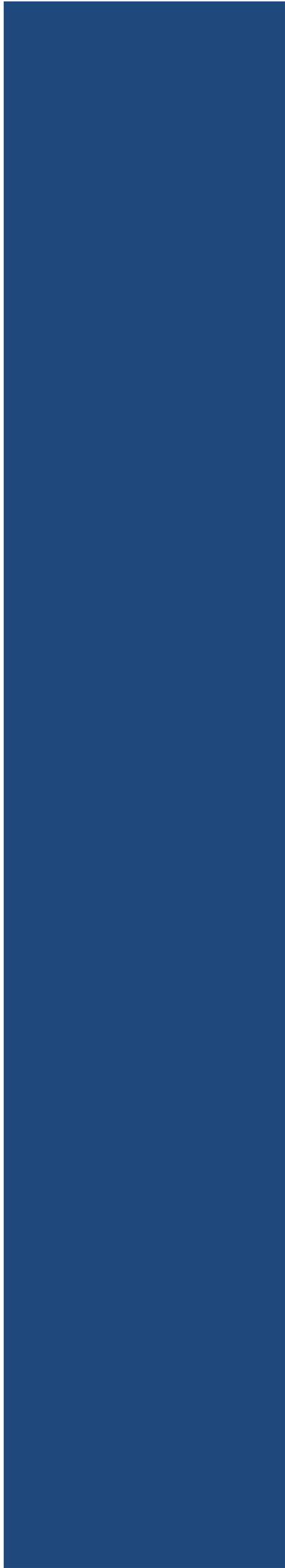


PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E GESTÃO

O Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Liderança e Gestão tem a finalidade de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos e o fortalecimento da missão constitucional do TCE/PA, por meio de ações que promovam o desenvolvimento de competências gerenciais do corpo de servidores que lidam diretamente com elevado nível de exigência e complexidade de atividades, seja de natureza técnica, quanto comportamental.

*TRIBUNAL DE
CONTAS DO
ESTADO DO PARÁ –
TCE/PA*



PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E GESTÃO

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ – TCE/PA

SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS – SEGP

COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS – CDC

“Aproxime-se das pessoas. Aprenda com elas, ame-as. Comece com o que elas já sabem. Aproveite o que elas já possuem...” Germaine Porché e Jed Niederer

1 APRESENTAÇÃO:

Estudos mostram que lidar com subordinados ainda é uma das principais dificuldades enfrentadas por profissionais em posição de comando, ou de coordenação de qualquer equipe ou grupo de trabalho.

Segundo os autores Spector e Robbins, Liderança é a capacidade de influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e mesmo os sentimentos dos outros. São os líderes que estabelecem uma direção para que qualquer problema seja sanado, o mesmo tem uma visão futura do que pode acontecer e encorajar os liderados a prosseguir e mostrando-os que têm a capacidade de resolver qualquer situação. (SPECTOR, 2012, p.352; ROBBINS, 2005, p.258).

O cenário de mudanças enfrentado atualmente pelo setor de serviços públicos vem demonstrando a necessidade de cada vez mais imprimir melhorias urgentes em sua forma de prestar serviços aos cidadãos. O momento exige que seus líderes sejam capazes de mobilizar suas equipes, no sentido de melhor gerir os recursos disponíveis, permitir a busca de soluções inovadoras e assim contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos, dentre outros.

Segundo o Tribunal de Contas da União - TCU, organizações que aprendem são aquelas: *“em que as pessoas ampliam e disseminam continuamente sua capacidade de criar os resultados que almejam alcançar. Assim, considera-se especialmente o papel que cada indivíduo representa dentro da instituição e a capacidade de troca de informação e conhecimento, que leva também à valorização do grupo, verdadeira unidade de aprendizagem moderna. Trata-se de um processo constante, que promove não apenas a capacidade de aprender continuamente, mas também de transformar esse aprendizado em práticas que alavancam a obtenção de melhores resultados para a sociedade”*. (TCU 2016, p.9). Destaca ainda o TCU, em seu **Acórdão 358/2017**, que o desenvolvimento educacional não pode estar relacionado apenas a ações pontuais de treinamento, pois as necessidades futuras

da organização devem ser consideradas com o devido planejamento da força de trabalho, a fim de que a organização não seja surpreendida com necessidades futuras de capacitação a ser desenvolvida em períodos curtos.

No entanto, BERGUE (ENAP 2019), destaca que abordar liderança no contexto do serviço público, exige a compatibilização do seu significado aos princípios e cenários envolvidos na designação para o exercício formal de funções de confiança (para o caso servidor de carreira) e de cargos em comissão (muitas vezes, pessoa externa do serviço público).

E nessa esteira que, por meio do Ato 71, são atribuídas novas e mais responsabilidades atreladas à estratégia organizacional, no sentido de promover a melhoria do desempenho funcional e institucional, à Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas do Estado do Pará, a partir de práticas e ações que promovam o crescimento e o fortalecimento organizacional do Tribunal, fazendo frente às exigências da sociedade brasileira por excelência na gestão pública, principalmente quanto à expansão e ao aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados.

2 JUSTIFICATIVA:

2.1 Diante do **Diagnóstico de Avaliação do TCE/PA**, no âmbito do projeto Marco De Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (**MMD-TC**) realizado em 2019, observou-se a necessidade de ampliar e melhorar as práticas de gestão de pessoas, relativos aos critérios não atendidos, fazendo destaque neste documento, o eixo relacionado ao desenvolvimento de servidores e lideranças;

2.2 Considerada a **Matriz de Competências** deste TCE/PA, normatizada por meio da Resolução Nº 19.224/2020, como um instrumento essencial, embora não exclusivo, para subsidiar a realização de avaliação de desempenho, de concessão de benefícios como o adicional de qualificação e, a elaboração do plano de educação corporativa da Escola de Contas Alberto Veloso, este programa é uma das ferramentas do sistema de gestão de pessoas, que auxiliará na melhoria do estilo de liderança apropriado e mais adequado às necessidades institucionais e das relações de trabalho, sem dissociar-se da necessidade de conhecer melhor cada membro da equipe, notadamente, as suas capacidades que detém, além das competências mínimas requeridas pelo cargo ocupado. Valendo dizer que, o contexto dinâmico em que o Tribunal de Contas se insere exige a permanente atualização de conhecimentos;

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DO TCE/PA



Figura 1 - Fonte: Resolução nº 19.224 de 10 de novembro de 2020.

2.3 O sistema de planejamento e gestão da estratégia do Tribunal de Contas consiste em conjunto de práticas gerenciais, em especial planos e processos institucionais, vinculados ao conceito de gestão estratégica, voltadas para o desenvolvimento institucional e, por conseguinte, a obtenção de resultados.

2.4 Cabe mencionar que tais planos traduzem quatro níveis de atuação: deliberativo; planejamento e gestão estratégica; gestão tática; e gestão operacional.

2.5 De modo complementar, em 2019, o TCE/PA publicou o Guia de Governança Pública, com o intuito de sensibilizar gestores e demais servidores da instituição para a importância do tema e estimular o debate interno sobre a aplicação dos princípios, mecanismos e práticas de boa governança. E de acordo com o Tribunal de Contas da União – TCU, a governança compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão (TCU, 2014; BRASIL, 2017);

2.6 O Guia também balizou a construção do Referencial de Governança do TCE-PA, em 2020, consistindo em mais um arrojado passo institucional no caminho do fortalecimento da

gestão pública, de modo a assegurar que o Tribunal atenda às demandas que a sociedade lhe impõe;

2.7 Nesse contexto, a Governança do Tribunal de Contas do Estado do Pará é orientada por princípios como: **Probidade, Legitimidade, Efetividade, Eficácia, Eficiência, Transparência, Inovação, Integridade Pública, Compliance, Accountability e Sustentabilidade.**



Figura 2 - Estrutura da Governança Pública no TCE/PA

3 OBJETIVOS GERAIS:

3.1 Auxiliar na melhoria do desempenho dos dirigentes de nível estratégico, tático e operacional, aprimorando o desenvolvimento de boas práticas de governança, a fim de consolidar o sistema de governança interna e dar eficácia e efetividade aos mecanismos de controle instituídos;

3.2 Apoiar os gestores no desempenho de seu papel de líderes de equipes, na implantação das estratégias organizacionais e na melhoria dos processos e rotinas, possibilitando-lhes condições favoráveis para assumirem desafios atuais e futuros e alcançarem os resultados esperados;

3.3 Desenvolver competências de liderança e gestão priorizadas pela estratégia organizacional do Tribunal de Contas, a fim de aperfeiçoar equipes e otimizar desempenho;

3.4 Preparar e capacitar servidores futuramente desempenhar funções gerenciais alinhadas aos objetivos estratégicos, táticos e operacionais do TCE/PA;

4 ALINHAMENTO CONCEITUAL:

Para fins deste Programa, integram como um referencial teórico, os seguintes conceitos:

a) **Competências Profissionais:** Segundo o documento elaborado pela Rede de Gestão de Pessoas sob a orientação e condução do Instituto Serzedello Corrêa/ISC-TCU, em agosto/2021, competências profissionais são a mobilização de conhecimentos, habilidades e comportamentos do servidor, para, individualmente ou em equipe, alcançar os resultados esperados pela organização.

Assim, classificou-se as Competências em: **comportamentais, técnicas, e de liderança e gestão.**

b) **Capacidades de Liderança:** Segundo os professores Malala Yousafzai e Leandro Karnal, em curso sobre Liderança, Resiliência e Capacidade de Aprender, realizado em agosto/2021, “o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes e a utilização para fins profissionais dependem não somente de uma habilidade direta, mas de um conjunto harmônico de conhecimentos, habilidades e atitudes”.

E num contexto profissional e de liderança, mostra-se importante à junção e ao desenvolvimento, numa perspectiva mais ampla de competências, as capacidades de: **comunicação, capacidade de análise, inovação, criatividade, adaptabilidade e protagonismo.**

c) **Learnability (capacidade de aprendizado):** Ainda com o professor Leandro Karnal, essa é uma “capacidade de saber adaptar e desenvolver os conhecimentos ao longo da vida profissional; é estar aberto a aprender constantemente e produzir conhecimento, conteúdo e habilidade permanentemente”.

Nesse sentido, pretende-se com este programa fomentar e estimular ainda mais a busca por aprender e desenvolver habilidades que o contexto profissional exige diante das demandas internas e/ou externas.

d) **Trilhas de Aprendizagem ou de Desenvolvimento:** É oferecer caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento dos servidores. Conforme Freitas (2002), os caminhos são múltiplos e variáveis para cada indivíduo e sua implementação representa uma estratégia educativa para excelência humana e profissional.

Portanto, pretende-se ainda com este programa, possibilitar a formulação de um conjunto de ações de desenvolvimento ou soluções educativas que visem a qualificação profissional e comportamental. Ou seja, as trilhas representarão o caminho integrado de desenvolvimento a ser percorrido pelo servidor. E nesse contexto, conhecer e reunir as atuais **Competências de Liderança e Gestão** exigidas na ocupação de cargo ou função de liderança. Tais competências poderão ser complementadas, a partir dos resultados obtidos com a pesquisa a ser realizada junto ao corpo gerencial desta Corte de Contas;

- e) **Trajetórias Profissionais:** Segundo o documento elaborado pelos componentes do grupo de trabalho que integram a rede de GP e Escolas de Contas, com o suporte de instrutores do Instituto Serzedello Corrêa (ISC/TCU), definiram as Trajetórias Profissionais como a sequência de papéis ou funções de complexidade crescente que podem ser ocupados pelo servidor em um dado contexto de atuação profissional, associados aos respectivos perfis profissionais.

Assim, com a execução deste programa, a área de educação corporativa do Tribunal de Contas, contará com dados informacionais que possibilitarão a elaboração dos planos e projetos pedagógicos, conforme os níveis das Trajetórias Profissionais.

- f) **Gestor e Líder:** Segundo Larry Bonfante, CEO da *United States Tennis association* e presidente do *Fairfield-Westchester*, define da seguinte forma: “Liderança foca-se em ajudar as pessoas a entender para onde o time está indo e por que tal destino foi escolhido. O Gestor ajuda as pessoas a entender como ajustar o curso para chegar até o destino definido.”

E no contexto atual, em que está inserido os Tribunais de Contas, é de fundamental importância o fortalecimento das características inerentes a cada perfil de gestor e de líder exigidos pela estratégia da instituição.

- g) **Eixos de Desenvolvimento de Competências Gerenciais:** A estrutura deste programa está dividida em **Eixos de Desenvolvimento**, com o objetivo de apresentar um rol de conhecimentos, que possibilite aos participantes desenvolver capacidades favoráveis à melhoria do desempenho gerencial, necessários ao alcance dos objetivos estratégicos.
- h) **Estratégias de Implementação:** Consiste na organização de temas específicos para cada eixo de desenvolvimento definido conforme o perfil do público-alvo, a partir dos quais a unidade de educação corporativa do Tribunal viabilizará a elaboração dos respectivos planos de capacitação. Para esse programa foram definidos os eixos **Pessoas, Estratégias e Processos**.

5 POLÍTICA E DIRETRIZES DE GESTÃO DE PESSOAS DO TCE/PA

5.1 A estratégia organizacional conta com a Lei nº 8.037/14, alterada pelas Leis nº 8.938/2019 e nº 9.782/2023, que estabeleceu o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos

servidores deste Tribunal, fazendo destaque especificamente, para a missão do sistema de desenvolvimento profissional, que permite o incremento significativo de atividades dos subsistemas de gestão de pessoas. Assim, o PCCR do TCE/PA se traduz em um dos instrumentos vinculados aos objetivos estratégicos, com o objetivo de promover o desenvolvimento permanente dos servidores, com a finalidade de garantir a qualificação profissional adequada, bem como a eficiência dos serviços prestados pelo controle externo estadual;

5.2 A Resolução nº 18.437/2013 estabeleceu a política e diretrizes para o desenvolvimento e gestão de pessoas do TCE/PA, a partir de um conjunto de práticas de gestão, instrumentos e soluções educativas, com a finalidade de contribuir com o desenvolvimento de competências, como as técnicas e gerenciais consideradas essenciais à modernização institucional e ao cumprimento do planejamento estratégico do Tribunal de Contas;

5.3 Ainda com a Resolução nº 18.437/13, são instrumentos da Política e das Diretrizes para o Desenvolvimento e Gestão de Pessoas do TCE-PA: I. Planejamento Estratégico Institucional; II. Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas, contendo o: a) Plano Anual de Educação Corporativa com seus Programas e ações; b) Sistema de Planejamento, Gestão e Avaliação de Desempenho; c) Sistema de Gestão por Competências; d) Plano de Cargos, Carreira e Remuneração compatível com a atual e futura realidade institucional e de mercado; e) Programas de saúde e qualidade de vida; f) Programas de incentivo ao desenvolvimento, reconhecimento e valorização de talentos; g) Programas de melhoria do clima e cultura organizacional; h) Plano de aconselhamento e carreira que aponta perspectivas de crescimento e desenvolvimento para o servidor.

5.4 Cabe ainda mencionar que a Matriz de Competências subsidiará a proposta de **Trilhas de Aprendizagem ou de Desenvolvimento**, que se traduz em um caminho sistematizado de conhecimentos, de modo que o desenvolvimento de competências seja célere e permanente, pois que irá permitir a cada servidor gerenciar o conteúdo necessário e adequado a sua atuação, o ritmo de aprendizagem, os recursos a serem utilizados e as formas como os conhecimentos serão adquiridos.

5.5 De modo complementar, a edição da Resolução nº 18.771, de 15 de dezembro de 2015, possibilita a formulação do Plano de Educação Corporativa e do Plano Estratégico da Escola de Contas, com a finalidade de estimular o desenvolvimento profissional dos servidores,

alinhado aos objetivos das Políticas de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas, norteando as ações que promovam o aprimoramento da organização como um todo;

5.6 A estrutura de Educação Corporativa deste Tribunal de Contas, que desempenha um papel coadjuvante nesse processo de mudanças, principalmente, no tocante à gestão do conhecimento e à qualificação do corpo funcional, dispõe de ações educativas aliadas às diretrizes e política de gestão de pessoas, que permitam o desenvolvimento permanente de servidores, bem como a melhoria do desempenho funcional e o de lideranças e gestores que estejam à frente dos níveis estratégicos, tático e operacional da instituição.

6 DIRETRIZES PARA O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA E GESTÃO

6.1 O Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Liderança e Gestão representa um dos instrumentos de implementação das ações de desenvolvimento de competências gerenciais visando a qualificação, o aperfeiçoamento e, conseqüentemente, a profissionalização da instituição, contribuindo, sobretudo para a eficiência e eficácia da gestão pública.

6.2 Integram como Diretrizes do Programa:

- a) Promover a aquisição e ampliação de competências de liderança e gestão alinhadas às estratégias do TCE/PA;
- b) Fornecer subsídios técnicos que auxiliem na formulação das **Trajetórias Profissionais e das Trilhas de Aprendizagem ou de Desenvolvimento**, pela Escola de Contas do TCE/PA;
- c) Contribuir para a formação do **Banco de Talentos**, a fim de proporcionar a catalogação dos talentos por área do conhecimento, o que subsidiará, dentre outros, o recrutamento de facilitadores para a ECAV e o Plano Sucessório do Tribunal;
- d) Auxiliar no fortalecimento dos mecanismos e das práticas de boa governança no âmbito do TCE/PA, conforme critérios estabelecidos no **Guia de Governança Pública**.

6.3 Atribuições dos Cargos em Comissão definidas em Lei: A Lei nº 9.782/2023, de 05 de janeiro de 2023, Anexo IX, trouxe definições de atribuições, bem como os requisitos para ocupação para todos os cargos em comissão. Tais atribuições deverão subsidiar este programa em seu desenvolvimento.

7 ESTRUTURA DO PROGRAMA:

Diagnóstico	Programa de Desenvolvimento em Liderança Estratégica	Programa de Desenvolvimento em Liderança Tática e Operacional	Programa de Desenvolvimento de Futuros Líderes
<ul style="list-style-type: none">• Identificar as lacunas de competências profissionais (<i>gaps</i>) e dos desafios enfrentados no cotidiano	<ul style="list-style-type: none">• Auxiliar na melhoria do desempenho dos dirigentes que ora atuam no nível estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Auxiliar na melhoria do desempenho dos dirigentes que ora atuam no nível tático e operacional	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver competências daquele servidor que poderá vir a ocupar determinadas posições de liderança e/ou gestão

7.1 Processo de Diagnóstico: Para efeito complementar ao desenvolvimento deste programa, sugere-se a realização de uma pesquisa junto aos titulares das unidades que compõem os níveis tático e operacional, com o objetivo de identificar as lacunas de competências profissionais (*gaps*), dos desafios enfrentados no cotidiano e coletar sugestões para complementação dos eixos de desenvolvimento. Os resultados obtidos serão objetos de construção de eixos e/ou assuntos a serem executados, conforme a estrutura idealizada para cada perfil de público.

Para a realização dessa etapa, é importante buscar a parceria com a Secretaria de Tecnologia da Informação – SETIN, no sentido de criar numa plataforma simples, a ferramenta apropriada à dinâmica do Tribunal de Contas.

No que tange a escolha do instrumento, ao analisar a metodologia proposta por Borges-Andrade e Lima (1983), sugere-se a utilização de questionário. O mesmo ocorre, para a escala de julgamento proposto por esses autores, a escala de *Likert*, pois permitirá os respondentes emitir o grau de concordância em relação às afirmativas.

Os modelos de pesquisas encontram-se no Anexo I deste documento.

“Não vivemos uma era de mudanças, mas
uma mudança de eras”.
Cris Anderson
Editor da Revista Wired e escritor

7.2 Programa de Desenvolvimento em Liderança Estratégica:

a) **Objetivo Específico:** Desenvolver competências visando auxiliar na melhoria do desempenho dos dirigentes que ora atuam no nível estratégico, aprimorando as competências de vinculadas aos pilares Pessoas, Estratégias e Processos.

b) **Público-Alvo:** Secretários, Subsecretários, Procurador, Subprocurador, Secretários de Representação, Subsecretários de Representação e Diretor da Escola de Contas;

c) **Estratégias de Implementação:**



Figura 3 - Eixos de Desenvolvimento – Nível de Atuação Estratégica

d) Especificações dos Eixos de Desenvolvimento

EIXO DE DESENVOLVIMENTO		
PESSOAS	COMPETÊNCIA	OBJETIVO
Trabalho em Equipe	Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Que os conhecimentos adquiridos possibilitem a aplicação de metodologias, técnicas, de melhor conduzir a sua equipe de trabalho ao encontro da visão, missão e aos objetivos estratégicos; • Que sejam capazes de encontrar a melhor forma de atuar como líder agregador, engajador e incentivador, construindo um ambiente inclusivo, favorável à cooperação, ao bem estar dos integrantes, à produtividade e ao protagonismo da unidade de trabalho.
Comunicação	Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer técnicas, metodologias, que possibilite o participante ampliar a sua capacidade de se comunicar de forma efetiva, clara empática, persuasiva e influente, construindo argumentos que representem e legitimem a atuação do Tribunal de Contas, passando a exercer um papel importante no desenvolvimento pessoal e profissional; • Compreender a comunicação como alicerce da competência interpessoal, da escuta ativa e <i>feedback</i>, da delegação e

		da gestão de conflito. (Ver Matriz de Competências do TCE/PA)
Liderança e Gestão de Pessoas	Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o desenvolvimento de um estilo de liderança avançada e atrelado às estratégias do sistema Tribunal de Contas, estabelecendo uma base para o desenvolvimento contínuo da equipe; (Ver Matriz de Competências do TCE/PA) • Conhecer fundamentos teórico-práticos em liderança e gestão, com foco em pessoas e processos de trabalho, Gestão de Conflitos, Negociação e Gestão de <i>Feedback</i>, de modo a promover um ambiente de responsabilidade corporativa; • Conhecer e aprimorar as práticas de sustentabilidade de equipes em regime de trabalho híbrido (regime presencial, regime de teletrabalho e outros modelos adotados na instituição).
ESTRATÉGIAS	COMPETÊNCIA	OBJETIVO
Gestão da Informação e do Conhecimento	Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a cultura da gestão do conhecimento nos moldes adequados ao sistema de Tribunais de Contas, a partir de “abordagem colaborativa e integrativa para a produção, captura, organização, acesso e disseminação de ativos de informação, que incluem bases de dados, documentos, conhecimentos tácitos e experiências pessoais” - Gartner¹;

		<ul style="list-style-type: none"> • Promover o desenvolvimento das competências relacionadas à gestão da informação e do conhecimento, de modo que o conhecimento produzido pelo TCE/PA seja ofertado de modo tempestivo, no formato adequado e por diferentes canais corporativos, permitindo ampliar a visibilidade de um órgão de confiabilidade pelo cidadão e jurisdicionados; • Conhecer metodologias para identificação, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional.
Gestão de Riscos	Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer técnicas que possibilitem aos participantes antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco; (Ver Matriz de Competências do TCE/PA) • Conhecer mecanismos de construir soluções criativas, estratégicas e tempestivas, adequadas ao contexto organizacional, buscando o monitoramento contínuo das ações organizacionais e a mitigação de riscos; • Possibilitar conhecimentos de métodos de gerenciamento dos riscos que possam vir a impactar o alcance dos objetivos estratégicos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar no aprimoramento e aplicação das boas práticas de Governança Pública, alinhadas às estratégias do

<p style="text-align: center;">Governança Pública</p>	<p style="text-align: center;">Técnica</p>	<p>sistema Tribunal de Contas e ao interesse público;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover conhecimentos técnicos, estimular e fomentar a criação da Política de Integridade no âmbito do TCE/PA, alinhada aos instrumentos de Governança interna, contemplando os aspectos destinados à prevenção, detecção e punição de atos incompatíveis com o exercício do cargo ou função praticado no âmbito do Tribunal. (Ver fundamentos teóricos sobre Integridade Pública em “Recomendação do Conselho da OCDE Sobre Integridade Pública” - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e em “INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions”). • Desenvolver e aprimorar as competências de Gestão Pública, visando ao entendimento de seu papel de líder diante dos princípios de Governança Pública, com foco especial nos elementos como: <i>accountability</i>, gestão de riscos, integridade pública. (Ver Guia de Governança do TCE/PA - 2018) • Identificar os instrumentos de monitoramento do desempenho institucional, prestando contas aos usuários dos serviços, às partes interessadas e à sociedade como um todo, sem se limitar ao exigido pela legislação. (Ver Princípios de Governança - Referencial de Governança do TCE/PA, 2020)
PROCESSOS	COMPETÊNCIA	OBJETIVO
		<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar a cultura da inovação, a partir do conhecimento e do uso de

<p style="text-align: center;">Inovação</p>	<p style="text-align: center;">Técnica</p>	<p>novas tecnologias (transformação digital) e de novas abordagens comportamentais;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levar os participantes à percepção e à compreensão do atual cenário em que está inserida a instituição TCE/PA, demonstrado pela evolução das demandas da sociedade exercendo uma grande tensão por mudança, visando à adaptação da instituição a novas contingências, por meio da inovação de processos de trabalho e apresentação de resultados, sempre de maneira ágil e eficaz, a partir de soluções tempestivas e inovadoras (Ver Guia de Governança do TCE/PA) • Desenvolver competências que possibilite os participantes proporcionar apoio aos servidores ou equipes de trabalho a lidar com as mudanças organizacionais, advindas de processos inovadores;
<p style="text-align: center;">Gerenciamento de Processos e Projetos</p>	<p style="text-align: center;">Técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer técnicas para identificar, mapear, redesenhar, melhorar e gerir processos de trabalho; • Compreender os benefícios da metodologia de gestão de processos aplicada à organização e sua influência na tomada de decisão e no desempenho da equipe; • Conhecer os aspectos que envolvem o gerenciamento de projetos, bem como o ciclo de vida, implementação,

		monitoramento, controle e o seu encerramento.
<i>Compliance</i>	Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Promover conhecimentos específicos à aplicabilidade de programa de <i>compliance</i>, de modo a contribuir com o esforço institucional na direção das práticas de boa governança pública, a partir de instrumentos alinhados à estratégia institucional, favorecendo e estimulando o comprometimento de todos os níveis de atuação; (ver Guia de Governança Pública e Referencial de Governança do TCE/PA) • Auxiliar no fortalecimento da cultura de cumprimento de regras no interior da organização, do mais alto escalão até o menor nível hierárquico institucional; • Viabilizar conhecimentos que possibilite o desenvolvimento de ações de prevenção, detecção e combate aos riscos de conformidade e integridade institucional.

¹<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/km-knowledge-management>

e) Resultados Esperados:

Espera-se ao final dessa etapa que os participantes sejam capazes de:
1. Mobilizar pessoas e equipes para o alcance de objetivos comuns, estabelecendo um clima de confiança e comprometimento.
2. Estabelecer parcerias, agregar parceiros, acordos ou contratos com órgãos da administração pública, garantindo benefícios para as partes envolvidas, atuando de forma integrada e convergente, orientando-as para o atendimento dos interesses estratégicos do Tribunal de Contas.
3. Definir as estratégias que garantam o alcance dos benefícios esperados pela sociedade e maximização dos resultados institucionais.
4. Aderir a novas formas de atuação, estimulando a adaptabilidade e o aprimoramento permanente, para adequar a atuação ao contexto de demandas da sociedade.
5. Obter resultados de desempenho satisfatório às necessidades estratégicas e de conveniência administrativa do Tribunal de Contas.

6. Desenvolver boas práticas de comunicação com vistas à melhoria do processo de comunicação, segundo os critérios e elementos da Governança Interna, que avalizam as ações e as decisões tomadas junto ao público interno e externo.
7. Aplicar os conceitos de Governança Pública e seus elementos e princípios, como, *Accountability*, *Compliance* e Integridade Pública, dentre outros.
8. Estimular e mobilizar as pessoas para a busca incessante, por novas metodologias de trabalho e de tecnologias modernas e avançadas, que resultem em serviços modernos, eficazes e de qualidade compatível com as demandas da sociedade, em constante evolução.
9. Reconhecer com regularidade os resultados da equipe, valorizando as contribuições individuais.
10. Monitorar os indicadores de desempenho, com a finalidade de aprimoramento das ferramentas, procedimentos e normas, dentre outros.

“As pessoas determinam a capacidade de desempenho de uma organização. Nenhuma organização pode ir melhor do que as pessoas que tem. Toda organização desenvolve pessoas; não há escolhas. Ou ela as ajuda a crescer ou impede seu crescimento. Ou as forma ou as deforma.” Peter Drucker, 1992.

7.3 Programa de Desenvolvimento em Liderança Tática e Operacional:

- a) **Objetivo Específico:** Desenvolver competências visando auxiliar na melhoria do desempenho dos dirigentes que ora atuam nos níveis tático e operacional, aprimorando as competências vinculadas aos pilares Pessoas, Estratégias e Processos.
- b) **Público-Alvo:** Diretores, Coordenadores, Controladores, Gerentes de Fiscalização (e servidores que atuam como substituto eventual na CCG que atua), Assessores Técnicos (lotados na Assessoria Técnica).
- c) **Estratégia de Implementação:**



Figura 4 - Eixos de Desenvolvimento - Níveis Tático e Operacional

d) Especificações dos Eixos de Desenvolvimento:

EIXOS DE DESENVOLVIMENTO		
PESSOAS	COMPETÊNCIA	OBJETIVO
Autoconhecimento	Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar no desenvolvimento de competências, com foco no aprimoramento das relações profissionais, de modo a influenciar positivamente o ambiente de trabalho, demonstrando compreensão, tolerância e respeito à individualidade; • Viabilizar aos participantes conhecimentos específicos de técnicas de autoconhecimento, inteligência emocional e autocontrole, de modo a favorecer a sua aplicação no fortalecimento de sua identidade de líder e gestor; • Saber reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental, de administrar suas emoções de modo a fomentar uma cultura organizacional fundada em valores humanos.
Comunicação	Técnica/Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o conhecimento de técnicas como Regras gramaticais; Regras de ortografia; Técnicas de oratória; Canais de comunicação; Linguagem corporal; • Aprimorar habilidades de comunicação que permitam aos participantes expressar ideias e argumentos de forma lógica e com objetividade; • Compreender a comunicação como alicerce da competência interpessoal, da escuta ativa e <i>feedback</i>, da delegação e da gestão de conflito, com foco no desenvolvimento das pessoas e nos resultados estratégicos.

<p style="text-align: center;">Liderança e Gestão de Pessoas</p>	<p style="text-align: center;">Comportamental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o desenvolvimento de um estilo de liderança avançada e atrelado às estratégias do sistema Tribunal de Contas, estabelecendo uma base para o desenvolvimento contínuo da equipe; • Conhecer fundamentos teórico-práticos em liderança e gestão, com foco em pessoas e processos de trabalho, Gestão de Conflitos, Negociação (cumprimento de prazos e resultados; relações ganha-ganha) e Gestão de <i>Feedback</i>, de modo a promover um ambiente de responsabilidade corporativa; • Conhecer e aprimorar as práticas de sustentabilidade e gerenciamento de equipes em regime de trabalho híbrido (regime presencial e regime de teletrabalho); • Ampliar e aprimorar conhecimentos e habilidades no que tange aos processos avaliativos institucionais, como avaliação de desempenho, avaliação de estágio probatório, avaliação de estagiários; • Compreender a Gestão de Pessoas como um conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como favorecer o alcance dos resultados institucionais. (Ver Resolução ATRICON N° 13/2018)
ESTRATÉGIAS	COMPETÊNCIA	OBJETIVO
	Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e aprimorar técnicas de pesquisa;

<p>Gestão do Conhecimento</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Criar, manter e disponibilizar mecanismos de disseminação do conhecimento; • Promover a gestão do conhecimento visando o alcance dos objetivos estratégicos.
<p>Governança Interna</p>	<p>Técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar no aprimoramento e aplicação das boas práticas de Governança Pública, alinhadas às estratégias do sistema Tribunal de Contas e ao interesse público; • Estimular e fomentar a criação da Política de Integridade no âmbito do TCE/PA, alinhada aos instrumentos de Governança interna, contemplando os aspectos destinados à prevenção, detecção e punição de atos incompatíveis com o exercício do cargo ou função praticado no âmbito do Tribunal. (Ver fundamentos teóricos sobre Integridade Pública, recomendada pela OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e INTOSAI - <i>International Organization of Supreme Audit Institutions</i>); • Desenvolver e aprimorar as competências de Gestão Pública, visando o entendimento de seu papel de líder diante dos princípios de Governança Pública, tais como: <i>accountability</i>, gestão de riscos, integridade pública, <i>compliance</i>, dentre outros. (Ver Guia de Governança do TCE/PA - 2018)
<p>Visão Sistêmica e Proatividade</p>	<p>Comportamental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver as competências necessárias para realizar suas atividades e/ou metas com foco no negócio e na missão da organização considerando a interdependência entre unidades; (Ver Matriz de Competências do TCE/PA) • Desenvolver a capacidade de analisar e agir sobre as causas dos problemas antes que eles aconteçam sem depender da designação de outrem. (Ver Matriz de Competências do TCE/PA)

		<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar a compreensão e a aceitação das mudanças, no âmbito institucional e seus benefícios e sua importância, a fim de seja possível mitigar possíveis impactos negativos no ambiente de trabalho; • Promover o engajamento das pessoas nos processos de mudança, esclarecendo dúvidas e mostrando os benefícios da mudança e valorizando a iniciativa e criatividade.
PROCESSOS	COMPETÊNCIA	OBJETIVO
Gerenciamento de Processos	Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e aplicar conceitos, ferramentas e práticas de gerenciamento de processos; • Desenvolver e aperfeiçoar competências relacionadas a identificação e mapeamento de processos e melhoria dos processos de trabalho. (Ver Matriz de Competências do TCE/PA)
Gestão de Riscos	Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, monitorar e controlar os riscos que, por ação ou por omissão, podem comprometer resultados esperados para questões institucionais e/ou afetar a integridade do TCE-PA; (Ver Matriz de Competências do TCE/PA) • Possibilitar o desenvolvimento de competências, tais como: Aprender continuamente; Pensar criticamente; Tomada de decisão (qualidade do processo decisório). (Ver Matriz de Competências do TCE/PA e Guia de Governança pública do TCE/PA)
Gestão de Projetos	Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Promover conhecimento acerca das ferramentas e metodologias apropriadas para que os participantes sejam capazes de iniciar, planejar, controlar, executar e finalizar um projeto ou programa, priorizando atividades e definindo prazos, de modo a garantir os resultados esperados; (Ver Matriz de Competência do TCE/PA)

		<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar conceitos e práticas de gestão e gerenciamento de projetos.
--	--	---

e) Resultados Esperados

<p>Espera-se ao final dessa etapa que os participantes sejam capazes de:</p>
<p>1. Possibilitar a identificação de seus pontos fortes e de melhoria, de forma a possibilitar a elaboração de plano de desenvolvimento individual (conforme prevê a Resolução N° 18.437/13).</p>
<p>2. Mobilizar servidores e equipes para o alcance de objetivos comuns, estabelecendo um clima de confiança, de comprometimento e de bem-estar.</p>
<p>3. Planejar e desenvolver projetos e processos organizacionais, em sua área de atuação, a fim de garantir a efetividade e o alcance dos resultados, com foco em qualidade e prazos de entrega.</p>
<p>4. Compartilhar os resultados que almeja alcançar, orientando a equipe sobre as atividades e/ou metas e responsabilidades, sobre o uso de ferramentas e tecnologias ou mecanismos.</p>
<p>5. Aplicar os conceitos de Governança Pública do TCE/PA, a partir da internalização dos princípios vinculados.</p>
<p>6. Reconhecer com regularidade os resultados da equipe, valorizando as contribuições individuais.</p>
<p>7. Aderir a novas formas de atuação, estimulando a adaptabilidade e o aprimoramento permanente, para adequar a atuação ao contexto de demandas da sociedade.</p>
<p>8. Monitorar os indicadores de desempenho, com a finalidade de aprimoramento das ferramentas, procedimentos e normas, dentre outros.</p>

“O que motiva uma pessoa, um profissional, é ele entender o que está acontecendo ao redor dele para ter instrumentos para mudar e evoluir.”
(Dado Schneider)

7.4 Programa de Desenvolvimento de Futuros Líderes:

- a) **Objetivo Específico:** Desenvolver competências daquele servidor que poderá vir a ocupar determinadas posições de liderança e/ou gestão, a partir do aprimorando dos conhecimentos vinculados aos pilares Pessoas, Estratégias e Processos.

- b) **Público-Alvo:** Servidores com potencial para líder/gestor (autodesenvolvimento) e Servidores que habitualmente/eventualmente substituem o titular de sua unidade de lotação. Sugere-se a participação daqueles servidores que normalmente atuam como substituto eventual de sua chefia imediata.

- c) **Estratégia de Implementação:**



Figura 5 - Eixos de Desenvolvimento - Futuros Líderes e gestores (autodesenvolvimento)

d) Especificação dos Eixos de Desenvolvimento:

EIXOS DE DESENVOLVIMENTO		
PESSOAS	COMPETÊNCIA	OBJETIVO
Autoconhecimento	Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar no desenvolvimento de competências, com foco no aprimoramento das relações profissionais, de modo a influenciar positivamente o ambiente de trabalho, demonstrando compreensão, tolerância e respeito à individualidade; • Viabilizar aos participantes conhecimentos específicos de técnicas de autoconhecimento, inteligência emocional e autocontrole, de modo a favorecer a sua aplicação no fortalecimento de sua identidade de líder e gestor; • Saber reconhecer intimamente suas forças e fraquezas de ordem comportamental, de administrar suas emoções de modo a fomentar uma cultura organizacional fundada em valores humanos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Promover o desenvolvimento de um estilo de liderança avançada e atrelado às estratégias do sistema Tribunal de Contas, estabelecendo uma base para o desenvolvimento contínuo da equipe; • Conhecer fundamentos teórico-práticos em liderança e gestão, com foco em pessoas e processos de trabalho, Gestão de Conflitos, Negociação (cumprimento de prazos e resultados; relações ganha-ganha) e Gestão de <i>Feedback</i>, de modo a promover um ambiente de responsabilidade corporativa e proativa;

Liderança e Gestão de Pessoas	Comportamental / Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e aprimorar as práticas de sustentabilidade e gerenciamento de equipes em regime de trabalho híbrido (regime presencial e regime de teletrabalho); • Ampliar e aprimorar conhecimentos e habilidades no que tange aos processos avaliativos institucionais, como avaliação de desempenho, avaliação de estágio probatório, avaliação de estagiários; • Compreender a Gestão de Pessoas como um conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como favorecer o alcance dos resultados institucionais. (Ver Resolução ATRICON Nº 13/2018)
ESTRATÉGIAS	COMPETÊNCIA	OBJETIVO
Visão Estratégica e Sistêmica	Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Promover conhecimentos que possibilite os participantes a elaborar propostas de ações alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, compreendendo a importância do seu papel no alcance destes; (Ver Matriz de Competências do TCE/PA) • Estabelecer planos de ação; Tomar decisões baseadas no planejamento estratégico; (Ver Matriz de Competências do TCE/PA)
Comunicação	Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o conhecimento de técnicas como Regras gramaticais; Regras de ortografia; Técnicas de oratória; Canais de comunicação; Linguagem corporal; • Aprimorar habilidades de comunicação que permitam aos participantes expressar ideias e

		<p>argumentos de forma lógica e com objetividade;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreender a comunicação como alicerce da competência interpessoal, da escuta ativa e <i>feedback</i>, da delegação e da gestão de conflito, com foco no desenvolvimento das pessoas e nos resultados estratégicos.
PROCESSOS	COMPETÊNCIA	OBJETIVO
Gestão do Conhecimento	Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e aprimorar técnicas de pesquisa; • Criar, manter e disponibilizar mecanismos de disseminação do conhecimento; • Promover a gestão do conhecimento visando o alcance dos objetivos estratégicos.
Gestão de Processos	Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer técnicas para identificar, mapear, redesenhar, melhorar e gerir processos de trabalho; • Compreender os benefícios da metodologia de gestão de processos aplicada à organização e sua influência na tomada de decisão e no desempenho da equipe;

f) Resultados Esperados:

Espera-se ao final dessa etapa que os participantes sejam capazes de:
1. Possibilitar a identificação de seus pontos fortes e de melhoria, de forma a possibilitar a elaboração de plano de desenvolvimento individual (conforme prevê a Resolução Nº 18.437/13).
2. Mobilizar servidores e equipes para o alcance de objetivos comuns, estabelecendo um clima de confiança, de comprometimento e de bem-estar.
3. Planejar e desenvolver projetos e processos organizacionais, em sua área de atuação, a fim de garantir o alcance dos resultados, com foco em qualidade e prazos de entrega.
4. Compartilhar os resultados que almeja alcançar, orientando a equipe sobre as atividades e/ou metas e responsabilidades, sobre o uso de ferramentas e tecnologias ou mecanismos.
5. Reconhecer com regularidade os resultados da equipe, valorizando as contribuições individuais.
6. Aderir a novas formas de atuação, estimulando a adaptabilidade e o aprimoramento permanente, para adequar a atuação ao contexto de demandas da sociedade.
7. Viabilizar mudanças de rotinas e procedimentos, estimulando a adaptabilidade e o aprimoramento permanente, para adequar a atuação aos objetivos estratégicos do Tribunal de Contas.

- 8 **Estratégias de Planejamento das Ações de Capacitação:** Dada a gama imensa de características que compõem o perfil de cada líder/gestor do Tribunal de Contas e o contexto de atuação, é importante identificar as características dos participantes que serão envolvidos nas ações de capacitação, tais como: idade, gênero, escolaridade, profissão, lotação, cargo, carga horária diária e quantidade de participantes, tempo no exercício da função e a localidade da unidade de trabalho, de modo que possam ser compatibilizadas as estratégias de ensino, a construção de materiais, a divisão de turmas e o tempo de duração.

Nesse esforço de encontrar melhores práticas de desenvolvimento de um programa como o proposto aqui, buscou-se em literaturas específicas, a exemplo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), destaca seis etapas para elaboração do planejamento instrucional, conforme figura a seguir:

➤ **Etapas para elaboração de um Planejamento Instrucional** (planos pedagógicos/de capacitação)

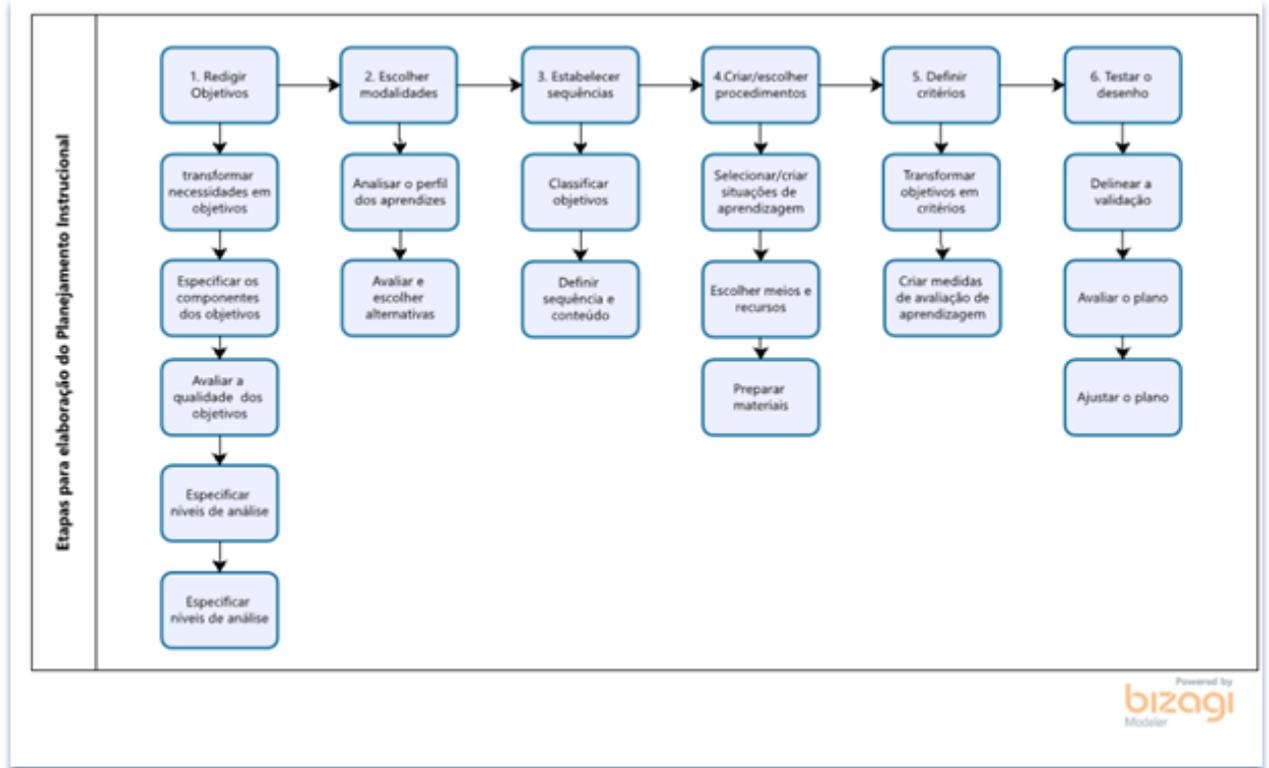


Figura 6 Fonte: Borges-Andrade, Abbad, Mourão (2006).

9 Considerações Finais:

É importante ressaltar que, o planejamento de ações educacionais e de desenvolvimento de competências em uma unidade de educação corporativa deve, necessariamente, levar em conta o contexto tanto do âmbito interno (novos procedimentos, metodologias, tecnologias, objetivos e metas, equipamentos etc.) como do âmbito externo (usuários, fornecedores, legislação etc.), afinal, esses aspectos influenciam diretamente no desempenho individual e, por conseguinte, impactam os resultados.

Nesse sentido, além do planejamento de ações de capacitação com base em diagnósticos ou levantamentos de necessidades de treinamento e ainda, da análise dos aspectos contextuais e comportamentais, as instituições necessitam compreender que somente a promoção de ações de capacitação não garante a aplicação de novas competências no trabalho. O suporte organizacional é condição indispensável para que os novos conhecimentos, habilidades e atitudes sejam colocados em prática (ABBAD *et al.*, 2006). Valendo dizer, que os processos de desenvolvimento de competências nunca terminam, ou seja, são processos de aprendizagem contínuos e para toda vida profissional. As competências são transitórias e dependem do contexto e do cenário.

Por fim, um dos maiores desafios para o efetivo desempenho de liderança num contexto como o do setor público é que os gestores desenvolvam habilidades, de maneira que tenham a capacidade de analisar a complexidade das situações de modo tempestivo, eficaz e adquirir competências contrastantes. Tais habilidades permitirão que o desempenho seja reduzido ou focado em uma única frente de atuação gerencial. A excelência do gerenciamento, a liderança de alta *performance*, portanto, demanda mais do que somente o desenvolvimento de competências, habilidades, etc; requer a capacidade de reinventar-se constante e permanentemente para enfrentar os desafios que se impõem ao serviço público, a partir de uma base que possibilite combinar e equilibrar o uso das competências e valores pessoais e sociais indispensáveis para os novos tempos. As grandes transformações não ocorrem de um dia para o outro.

Assim, o êxito dessa iniciativa está ligado diretamente ao empenho e esforço da área de Gestão de Pessoas e da unidade de Educação Corporativa (Escola de Contas Alberto Veloso), do apoio da Alta Administração deste Tribunal e à adesão de seu corpo funcional.

10 SITES CONSULTADOS:

- **Escola Nacional de Administração Pública – ENAP**
www.enap.gov.br
- **Tribunal de Contas da União – TCU**
portal.tcu.gov.br
- **Instituto Serzedello Corrêa – ISC**
www.tcu.gov.br/isc
- **Tribunal de Contas do Estado de Rondônia – TCE/RO**
www.tce.ro.gov.br
- **Tribunal de Contas do Estado de Goiás – TCE/GO**
www.tce.go.gov.br
- **Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul – TCE/RS**
www.tce.rs.gov.br
- **Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul – TCE/MS**
www.tce.ms.gov.br
- **Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso – TCE/MT**
www.tce.mt.gov.br
- **Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo – TCE/ES**
www.tce.es.gov.br
- **Tribunal de Contas do Distrito Federal – TC/DF**
www2.tc.df.gov.br
- **Tribunal de Contas do Estado da Bahia – TCE/BA**
www.tce.ba.gov.br
- **Prefeitura Municipal de Porto Alegre**
www2.portoalegre.rs.gov.br
- **Fundação Getúlio Vargas – FGV**
www.fgv.br
- **Agência Nacional de Viação Civil – ANAC**
www.gov.br/anac/pt-br
- **Ministério Público do Distrito Federal e Territórios**
www.mpdft.mp.br
- **Tribunal Regional do Trabalho – 8ª Região (TRT8)**
www.trt8.jus.br
- **Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil – ATRICON**
<https://atrimon.org.br/>

11 Referências Bibliográficas:

- FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: Anais do 26º ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.
- BERGUE, Sandro Trescastro - Enap, 2019
- QUINN, Robert E. et al. Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- BRASIL. Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Mapeamento de Competências Gerenciais Para o Setor Público: da teoria à prática. Brasília: MPDFT, 2021.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU, 2014.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. Brasília: TCU, 2020.
- PARÁ. Tribunal de Contas do Estado. Guia de Governança Pública. TCE/PA: Belém, 2019.
- PARÁ. Tribunal de Contas do Estado. Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica. Referencial de Governança Pública do Tribunal de Contas do Estado do Estado do Pará. Belém: SPGE, 2020.



ANEXO I

Modelo 1

SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Prezado (a) Gestor (a),

Esse questionário tem o objetivo de traçar diagnóstico e identificar pontos vulneráveis ou entraves, visando induzir melhorias na sua atuação como líder/gestor da unidade.

Dessa forma, faz-se necessário o preenchimento conforme o comando das questões, de modo que a Secretaria de Gestão de Pessoas – SEGP obtenha os dados necessários para elaborar as diretrizes complementares para o Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Liderança e Gestão, no âmbito deste Tribunal de Contas.

- **As questões abaixo deverão ser respondidas assinalando de 0 (zero) a 10 (dez):**

EIXO INSPIRAR

1. O quanto as pessoas se sentem entusiasmadas por sua atuação?
2. Em geral as pessoas comentam positivamente sobre o seu desempenho e entrega?
3. O quanto recebe de reforço positivo sobre a sua atuação?
4. Com que frequência você ouve, que suas atitudes e ações serviram de exemplo para alguém?
5. O quanto as pessoas de sua equipe revelam abertura para aprender e ensinar?

EIXO DELEGAR

1. O quanto você confia no desempenho das pessoas da sua equipe?
2. Você tem facilidade de passar/distribuir as atividades para os profissionais de a sua equipe executar o trabalho?
3. Você determina/negocia prazos e deixa as pessoas concluírem as demandas?
4. Quanto você delega as atividades importantes ou mais complexas para sua equipe realizar?
5. Você permite que as pessoas errem e mesmo assim tentem fazer novamente?

EIXO OUSADIA

1. Quanto você apresenta metas desafiantes à sua equipe?

2. Quanto você costuma inovar com ideias, propostas e projetos?
3. Você gosta de novos desafios ou prefere trabalhos mais rotineiros, onde já sabe que tem um bom desempenho?
4. Quanto você tem coragem de buscar novos desafios?

EIXO TRABALHO EM EQUIPE

1. Quanto você se preocupa em inserir todas as pessoas da equipe nos projetos e processos?
2. Você percebe colaboradores deslocados em sua equipe?
3. Todas as pessoas da sua equipe têm tarefas, atividades e papéis definidos?
4. Você estimula a colaboração em equipe ou deixa cada um fazer suas funções separadamente?
5. O quanto as pessoas sentem-se inspiradas pela visão de futuro da equipe e do Tribunal?
6. O quanto o urgente sobrepõe-se ao importante, desfocalizando as pessoas das principais prioridades para alcançar os objetivos?
7. Os integrantes de sua equipe desafiam a forma tradicional de fazer as coisas, assumindo poucos riscos?
8. As pessoas focam-se mais nos objetivos individuais do que nos objetivos da equipe e do Tribunal?

EIXO FOCO

1. Quanto se dedica a alcançar seus objetivos? E os da equipe? Do departamento?
2. O quanto você se concentra nas atividades que executa?
3. Quanto conclui as atividades do seu dia a dia?
4. Você tem muito retrabalho nas atividades que faz?
5. O quanto a pressão do curto prazo sobrepõe-se à visão de longo prazo?

EIXO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

1. O quanto compartilha sua experiência e conhecimento com a equipe?
2. Quanto investe do seu tempo em preparar/ treinar a equipe?
3. Quanto utiliza do seu tempo em acompanhar/alinhar o desempenho das pessoas em suas atividades?
4. Quanto conhece o perfil e as competências das pessoas de sua equipe?
5. O quanto os processos de trabalho promovem a melhoria contínua do desempenho de sua equipe?
6. O cumprimento das regras e procedimentos sobrepõe-se à urgência na entrega dos resultados?

EIXO VISÃO DE FUTURO

1. Quanto você compartilha os planos e estratégias com a equipe?

2. Quanto que você faz com que a equipe vivencie e trabalhe em prol dos objetivos e metas a serem alcançadas?
3. O quanto você compartilha informações, diretrizes, visão e missão da empresa com equipe?
4. O quanto a equipe tem de conhecimento da função do departamento no processo de transformação e entrega da empresa? Conseguem ter uma visão sistêmica do ambiente que estão inseridos?

EIXO PRIORIZAR

1. O quanto deixa claro para as pessoas as escalas de prioridade do departamento?
2. Quanto sua equipe sabe identificar o que é urgente, importante e circunstancial?
3. Quanto planeja com sua equipe a execução das atividades?
4. O quanto distribui as tarefas deixando bem claro a importância de cada uma delas?

EIXO DAR FEEDBACK

1. Quanto reconhece e comemora os resultados alcançados?
2. Quanto deixa claro, a qualidade do desempenho de cada membro da equipe?
3. O quanto compartilha com cada um sobre como está sua atuação e entrega segundo suas observações?
4. Quanto reserva do seu tempo para dar *feedback* a sua equipe?
5. O *feedback* é algo comum da sua gestão?
6. Você tem um processo/mecanismo específico para dar *feedbacks*? Seu *feedback* é estruturado?
7. Existe um clima de cooperação entre as unidades administrativas?

EIXO CRIATIVIDADE

1. Quanto você costuma fazer diferente, inovar o que já existe?
2. Qual a sua facilidade de encontrar saídas para os problemas?
3. Você contribui com ideias novas para sua equipe e departamento? Com que frequência isso acontece?
4. Você se interessa em buscar mais conhecimento sobre as atividades afins e assuntos relacionados à sua área de atuação?

➤ **As questões abaixo são de respostas subjetivas, de modo a possibilitar a compreensão de suas dificuldades no dia a dia de sua atuação como gestor:**

1. Como ter relação de transparência, envolvimento e objetividade, considerando o atual instrumento de avaliação de desempenho?
2. Como tornar a relação interpessoal mais sincera, real e objetiva?
3. Como unir e integrar pessoas?
4. Como desenvolver uma visão sistêmica integrada entre unidades?
5. Como dar mais transparência aos trabalhos da equipe?
6. Como lidar e eventualmente tratar os casos de baixo desempenho?
7. Quais os principais entraves encontrados na sua rotina de liderança?
8. O Regime de teletrabalho contribui para o atingimento das metas ou atividades da sua unidade no prazo definido?
9. O que você sugere para a melhoria de seu papel como líder, no Tribunal?

As questões abaixo devem ser respondidas conforme a seguinte base:

- 1. Nunca 2. Algumas vezes 3. Quase sempre 4. Sempre**

EIXO COMPORTAMENTO

1. Identifica ações com maior impacto estratégico?
2. Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista a sua solução?
3. Interessa-se pela carreira profissional de seus colaboradores proporcionando oportunidades de desenvolvimento?
4. Encoraja os membros de sua equipe a expressar os seus pontos de vista?
5. Dá os recursos necessários conforme as prioridades?
6. Estabelece procedimentos para a realização das atividades?
7. Em situação de *stress* mantém a calma?
8. Sabe ouvir e facilita o diálogo?
9. Reconhece os bons desempenhos?
10. Facilita e propicia o acesso às informações?
11. Define os papéis e responsabilidades de sua equipe?
12. Distribui trabalho de acordo com o volume, prioridades e capacidades individuais?
13. Sabe gerir o tempo?
14. Confere aos membros de sua equipe, a autonomia necessária para a execução de suas atividades?
15. Fomenta a postura de aprender a aprender?
16. Partilha os sucessos e dá visibilidade?
17. Identifica contradições entre as grandes opções e as atividades do cotidiano?
18. Desafia o “sempre foi feito assim”?
19. Sabe ouvir o outro atentamente sem o interromper?
20. Sabe gerir a equipe?

Modelo 2

SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Prezado (a) Gestor (a),

Esse questionário tem o objetivo de traçar diagnóstico e identificar pontos vulneráveis ou entraves, visando induzir melhorias na sua atuação como líder/gestor da unidade.

Dessa forma, faz-se necessário o preenchimento conforme o comando das questões, de modo que a Secretaria de Gestão de Pessoas – SEGP obtenha os dados necessários para elaborar as diretrizes complementares para o Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Liderança e Gestão, no âmbito deste Tribunal de Contas.

➤ **As questões abaixo deverão ser respondidas assinalando apenas uma resposta.**

1. Quais as dificuldades que você encontra como líder? (marque apenas uma das alternativas)
 - Desanimo dos liderados/funcionários;
 - problemas de relacionamento interpessoal entre os funcionários;
 - funcionário com baixo nível de comprometimento com a organização;
 - insatisfação dos funcionários em relação aos benefícios oferecidos pela empresa.

2. Como você maneja as dificuldades proporcionadas pelos liderados?
 - Reunião com a equipe de liderados;
 - Dinâmicas de grupo para motivação;
 - Diálogos individuais com cada funcionário;
 - Treinamento.

3. Qual a principal razão de você ser líder nesta organização?
 - Responsabilidade;
 - Remuneração;
 - Status;
 - Participação nos lucros.

4. Qual o conhecimento principal que um líder deve ter para exercer seu trabalho nesta empresa?
 - conhecimentos sobre motivação humana;
 - conhecimentos sobre gestão de pessoas;
 - conhecimentos sobre Comunicação interpessoal;
 - conhecimentos técnicos sobre a área de atuação.

5. Qual a principal característica pessoal de um líder?
 - Iniciativa frente aos desafios impostos pelo trabalho;
 - Inteligência pessoal;
 - coragem;
 - sensibilidade ao trabalho humano.

- Marque com um X a opção que considerar mais adequada, que considerar mais adequada, sobre a prática da liderança exercida por você, considerando o escore de 5 a 1, sendo:
1. “Nunca” – não percebo a afirmação.
 2. “Raramente” – eventualmente percebo a afirmação.
 3. “Nem sempre” – percebo algumas vezes a afirmação.
 4. “Quase sempre” – percebo muitas vezes a afirmação.
 5. “Sempre” – percebo todas as vezes a afirmação.
- NA. “Não se aplica” – caso você não tenha como avaliar a questão citada.

PROPOSIÇÃO	5	4	3	2	1	NA
1. Sei ouvir os liderados.						
2. Consigo manter o interesse dos liderados na manutenção e continuidade do diálogo.						
3. Transmito orientação e aconselhamento aos liderados.						
4. Utilizo a comunicação verbal e mantenho atenção na comunicação verbal no diálogo com os liderados.						
5. Contribuo para a comunicação eficaz nas relações de trabalho com os liderados.						
6. Dou orientações aos liderados e demonstrações de como as atividades devem ser realizadas, conforme as suas necessidades.						
7. Esclareço dúvidas dos liderados referentes as suas metas ou atividades.						
8. Reconheço e valorizo os liderados pelo que fazem ou pela forma como se comportam.						
9. Redireciono os liderados mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado.						
10. Acompanho periodicamente o desempenho dos liderados.						
11. Estimulo a prática do <i>feedback</i> com os liderados.						
12. Exerço influência nos liderados ampliando suas competências a favor dos seus resultados eficazes.						
13. Compartilho as decisões com os liderados.						
14. Delego atividades aos liderados compartilhando responsabilidades.						
15. Assumo responsabilidades pelo desenvolvimento dos liderados.						
16. Fico à disposição dos liderados para auxiliá-los quando estão enfrentando alguma dificuldade profissional.						
17. Peço opinião dos liderados para alteração de um procedimento ou propor mudança operacional.						
18. Auxilio na definição das metas para cada liderado de minha equipe.						
19. Acompanho periodicamente os resultados apresentados por cada liderado.						
20. Acordo o prazo necessário para cada liderado, para que as metas/atividades sejam alcançadas ou realizadas.						

Idade: _____. Nível escolaridade: _____. Tempo de atuação na função: _____.

Modelo 3

SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

Prezado (a) Gestor (a),

Esse questionário tem o objetivo de traçar diagnóstico e identificar pontos vulneráveis ou entraves, visando induzir melhorias na sua atuação como líder/gestor da unidade.

Dessa forma, faz-se necessário o preenchimento conforme o comando das questões, de modo que a Secretaria de Gestão de Pessoas – SEGP obtenha os dados necessários para elaborar as diretrizes complementares para o Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Liderança e Gestão, no âmbito deste Tribunal de Contas.

Segundo a tabela abaixo, responda o questionário conforme o grau de importância e de domínio:

GRAU DE IMPORTÂNCIA	GRAU DE DOMÍNIO
1. Nenhuma importância	1. Não domino
2. Pouca importância	2. Domino pouco
3. Importância média	3. Domino razoavelmente
4. Muito Importante	4. Domino bem
5. Extremamente importante	5. Domino completamente

INFORMAÇÕES GERAIS			
Nível Gerencial (Tático/Operacional):		Tempo de atuação?	
		Escolaridade:	
		Possui quanto servidores/estagiários sob o seu comando:	
INFORMAÇÕES GERENCIAIS			
1. Reconheço os próprios pontos fortes e as próprias limitações, para aprimorar minha atuação gerencial.			
Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio	
2. Identifico os fatores que influenciam na melhoria do desempenho das pessoas no trabalho.			
Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio	
3. Dou e recebo <i>feedbacks</i> com frequência e de forma respeitosa.			
Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio	
4. Facilito o desenvolvimento profissional da equipe, incentivando o aperfeiçoamento contínuo.			
Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio	
5. Ofereço oportunidades para que os integrantes da equipe assumam novas responsabilidades, considerando as competências individuais.			
Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio	

INFORMAÇÕES GERENCIAIS

6. Combino os perfis profissionais da equipe para aproveitar o potencial de seus integrantes e estimular o comprometimento.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

7. Transformo os conflitos em oportunidade de promover o aprendizado e de gerar soluções construtivas.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

8. Incentivo a aprendizagem da equipe, facilitando a disseminação e a institucionalização do conhecimento.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

9. Utilizo ferramentas para organizar os dados e gerar informações que auxiliem na tomada de decisão

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

10. Interaço com os demais setores para realizar trabalhos em conjunto.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

11. Proponho rotinas de trabalho levando em consideração as atividades desenvolvidas pelas demais unidades.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

12. Mobilizo os recursos de forma racional para realizar o trabalho da unidade.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

13. Monitoro os indicadores de desempenho para aprimorar as rotinas de trabalho, procedimentos, dentre outros.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

14. Lido com os imprevistos que surgem na rotina de trabalho, respondendo às demandas com eficiência.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

15. Administro o tempo estabelecendo prioridades em minha agenda de trabalho.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

INFORMAÇÕES GERENCIAIS

16. Identifico como os resultados de minha unidade estão alinhados aos objetivos institucionais.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

17. Compartilho a visão institucional com a equipe para atingir os objetivos do TCE-PA.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

18. Construo, com a equipe, os objetivos, as metas e os indicadores de desempenho de minha unidade alinhados à estratégia da instituição.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

19. Decido como aplicar os recursos (materiais, humanos, tecnológicos e financeiros) disponíveis, removendo obstáculos para produzir os resultados.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

20. Executo a estratégia do TCE-PA, combinando desempenhos para obter os resultados.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

21. Estimulo a produção de novas ideias e soluções para os problemas da instituição.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

22. Realizo ações para implementar a mudança, analisando oportunidades e riscos para a sua consolidação.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

23. Negocio parcerias que cooperem para a adoção de novas práticas no TCE-PA.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

24. Adoto postura contributiva, apresentando alternativas para que novas práticas sejam implementadas.

Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio

25. Adapto-me às mudanças estabelecidas, aproveitando o contexto para promover inovação no trabalho.

INFORMAÇÕES GERENCIAIS		
Resposta:	Grau de Importância	Grau de Domínio
CONTRIBUIÇÕES ADICIONAIS (caso necessário)		

Fonte: Extraído e adaptado do Livro Mapeamento de Competências para o setor público: da teoria à prática. (Ministério Público do Distrito Federal e Territórios).