



LIDERANÇA COM PROPÓSITO NO SERVIÇO PÚBLICO

PROGRAMA LIDERAMOS E TRAJETÓRIA DE LIDERANÇA DO TCU

Leonard Renne Guimarães Lapa

Diretor da Diretoria de Desenvolvimento Profissional (Didep).

E-mail: leonardrg@tcu.gov.br

Rellen D'Cassia de Oliveira Carvalho

Chefe de Serviço do Serviço de Desenvolvimento Profissional em Liderança e Gestão (Selid).

E-mail: relen.carvalho@tcu.gov.br



Em cenário de constantes transformações e crescentes demandas por eficiência e transparência, a gestão pública vê-se diante de um desafio primordial: como ir além do “fazer” e se conectar com o “porquê” de suas ações, gerando impacto real na vida dos cidadãos?



Há percepção generalizada de que, muitas vezes, o foco nos processos e na burocracia pode obscurecer o fim maior do serviço público.

A confiança nas instituições ainda é ponto crítico. Segundo a pesquisa *A democracia que temos e a democracia que queremos*, divulgada pelo Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (Ipespe) e pelo Observatório da Democracia da Advocacia-Geral da União (OD-AGU), em dezembro de 2024, os índices de desconfiança chegam a 55%, quanto ao Supremo Tribunal Federal (STF); 56%, quanto ao governo federal; 78%, quanto ao Congresso Nacional (CN); 74%, quanto aos partidos políticos; e 60%, quanto à mídia. Essa desconexão entre instituições e sociedade pode afetar negativamente o desempenho e a motivação das equipes públicas e dificultar a construção de políticas eficazes e alinhadas às reais necessidades da população.

Para o Tribunal de Contas da União (TCU), esse desafio transforma-se em oportunidade. Nosso propósito é claro e inspirador: gerar valor real e impacto positivo na vida dos cidadãos. Com essa visão, o TCU tem investido em iniciativas robustas para o desenvolvimento da liderança pública, que não apenas fiscaliza, mas que verdadeiramente cuida das pessoas, conecta equipes e parceiros, bem como transforma a realidade em benefício da sociedade.

PROGRAMA LIDERAMOS: CULTIVANDO LIDERANÇAS HUMANIZADAS E TRANSFORMADORAS

Nesse contexto, surge o Programa Lideramos, iniciativa integrada, que visa a capacitar líderes do TCU e da administração pública, para enfrentar os desafios da gestão pública contemporânea com abordagem mais humanizada e estratégica. A ação é promovida pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC), escola de governo do TCU.

Participe do Movimento **Vida 360** no TCU

Tema do mês
POSITIVIDADE

Encontro presencial (20 vagas - Clube Naval) e online

18 de junho, às 9h

Encontro presencial
(20 vagas - Clube Naval)
e online

Genesson Honorato

Lúcia Helena Galvão

ISC Instituto Serzedello Corrêa

Fonte: Tribunal de Contas da União.



O Lideramos é mais do que um simples conjunto de cursos. É uma jornada de desenvolvimento que integra autoconhecimento, gestão de equipes, saúde mental e comunicação estratégica – tudo isso para promover ambiente de trabalho saudável, produtivo e, acima de tudo, orientado por propósito. A proposta é desenvolver líderes que cuidam das pessoas, constroem conexões significativas e geram transformação. Líderes capazes de engajar, motivar e conduzir suas equipes rumo a resultados sustentáveis.

O Programa Lideramos é direcionado a líderes formais e informais que buscam ir além do tradicional, promovendo uma gestão mais humanizada, inclusiva e orientada para resultados sustentáveis. O foco está na formação de equipes engajadas e motivadas, capazes de alcançar alto desempenho com propósito.

Ao participarem, os líderes desenvolvem visão estratégica e sistêmica, aprimoram suas competências de liderança e avançam em sua trajetória profissional. O programa também incentiva a criação de redes de apoio e colaboração, fomentando cultura de liderança positiva, harmoniosa e colaborativa, baseada na construção coletiva de soluções.

Para tornar essa jornada de transformação possível, o Lideramos oferece ampla variedade de atividades e formatos, organizados em sete eixos principais, descritos a seguir.

- **Vida Leve — jornada para o autoconhecimento e bem-estar integral.** Este eixo é dedicado ao desenvolvimento humano, à promoção do bem-estar e ao equilíbrio emocional. Trata-se de espaço em que autoconhecimento se alia à prática e à escuta ativa, fortalecendo relações e ampliando a consciência pessoal e profissional. Mais do que um conjunto de atividades, o Vida Leve é um convite à presença e à liderança com propósito, para quem deseja transformar a vida pessoal e profissional de forma profunda, significativa e verdadeira. O Vida Leve oferece ecossistema completo para quem busca evoluir em todas as dimensões da vida.
- **Selo Pnud (diversidade, equidade e inclusão).** O Selo Pnud reconhece instituições que promovem a igualdade de gênero em suas práticas e estruturas organizacionais, em alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 – igualdade de gênero – e 16 – instituições eficazes. Trata-se de metodologia global, adotada em 177 países, que permite comparações internacionais e compartilhamento de boas práticas. O selo proporciona experiência transformadora para o desenvolvimento de líderes comprometidos com a diversidade, equidade e inclusão. As atividades incluem *workshops* sobre empoderamento feminino, masculinidade saudável, equidade de gênero, prevenção ao assédio e à discriminação, além de mentorias para mulheres líderes. Destaca-se a Jornada Homens Aliados, que cria espaço seguro e aberto para o diálogo e promove reflexões sobre masculinidade, equidade e respeito à diversidade.
- **Jornada CNV (comunicação não violenta).** Esta iniciativa tem como objetivo transformar a comunicação e as relações interpessoais por meio dos princípios da comunicação não violenta (CNV). Visa a capacitar líderes e colaboradores a ressignificar feedbacks, conduzir conversas difíceis e construir relações baseadas na confiança mútua e na empatia. A Jornada CNV prevê a realização de *workshops* temáticos, como *Introdução à CNV*,



JORNADA CNV

PARTICIPE

→

WORKSHOP

	06 AGO	14:00pm - 17:00pm Os pilares da Comunicação Não Violenta	QUARTA
	13 AGO	14:00pm - 17:00pm Comunicação na Liderança	QUARTA
	20 AGO	14:00pm - 17:00pm Ressignificando Feedbacks	QUARTA
	27 AGO	14:00pm - 17:00pm Segurança Psicológica	QUARTA
	03 SET	14:00pm - 17:00pm Navegando conflitos	QUARTA

Fonte: Tribunal de Contas da União.

Relações Fortes e Times Emocionalmente Inteligentes, Cultura de Colaboração e Confiança, Segurança Psicológica, Resignificando Feedbacks e Navegando em Conversas Difíceis. Cada encontro é um passo rumo a ambientes de trabalho mais respeitosos, colaborativos e emocionalmente saudáveis.

- Programas de coaching (individual e coletivo).** Os programas de *coaching* oferecidos pelo Programa Lideramos visam a fortalecer a liderança por meio de abordagens personalizadas e colaborativas. O Coaching Gerencial Individual, jornada de desenvolvimento personalizada, destina-se a gestores do TCU que buscam aprimorar sua atuação, superar desafios estratégicos e potencializar o impacto de suas ações. Por meio de processo estruturado e focado nas necessidades e nos objetivos do próprio gestor, o programa promove mais clareza, confiança e eficácia na liderança. Já os **Diálogos Estratégicos** – modalidade de *coaching* coletivo – são espaços colaborativos em que os gestores do TCU se reúnem para compartilhar experiências, refletir sobre desafios comuns e cocriar soluções inovadoras, fortalecendo, assim, a inteligência coletiva e o senso de comunidade.
- Agilidade e inovação.** Com foco em metodologias colaborativas que promovem eficiência e adaptabilidade, este eixo visa a fortalecer a liderança ágil e inspiradora. São oferecidos *workshops* práticos que capacitam as equipes a atuarem com visão compartilhada e



trabalharem de forma eficaz e ágil, como *Scrum Master*, *Mapa do Problema*, *Product Backlog Building*, *Kanban com Planner*, *Product Owner*, *Management 3.0* e *Técnicas de Facilitação*.

- **Impulso (produtividade pessoal e de equipes).** Este programa, pensado para quem deseja mais do que apenas dar conta das tarefas do dia, convida os servidores a redescobrirem propósito, energia e equilíbrio em sua jornada profissional. Unindo práticas eficazes de gestão do tempo e organização com ferramentas de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, o eixo inspira uma nova forma de trabalhar — mais consciente, produtiva e alinhada ao que realmente importa. Inclui *workshops* como *O Poder do Hábito* e *Estratégias de Produtividade*.
- **Conversas construtivas.** Base para construir relações verdadeiramente significativas e produtivas, este programa tem como foco o aprimoramento da comunicação e da escuta ativa. A proposta é desenvolver competências essenciais, para que os servidores se comuniquem de forma clara e objetiva, tanto em interações cotidianas quanto em apresentações públicas. Ter boa oratória é essencial, porque gera impacto positivo no ouvinte, mas saber escutar também é importante, porque gera comunicação construtiva. A jornada oferece diversas ferramentas e dinâmicas para fortalecer a oratória, a escuta atenta e a capacidade de engajamento. Como resultado, os participantes aprimoram a qualidade das interações, aumentam a autoconfiança e ampliam o impacto de sua comunicação em ambientes institucionais e colaborativos.

Os resultados da primeira edição do Programa Lideramos, realizada em 2024, são tangíveis. A jornada contribuiu para o desenvolvimento de líderes mais autoconfiantes, com maior equilíbrio emocional, capacidade de gestão do estresse e preparo para decisões estratégicas. Houve avanços significativos na clareza e eficácia da comunicação, facilitando a resolução de conflitos e fortalecendo as relações interpessoais. Além disso, formaram-se equipes mais engajadas, com alta produtividade, e consolidou-se ambiente propício a soluções inovadoras e conquista de resultados sustentáveis.





TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DE LIDERANÇA E GESTÃO: CAMINHO CLARO PARA O DESENVOLVIMENTO

Em 2023, o TCU deu passo fundamental, ao aprovar a Trajetória Profissional de Liderança e Gestão, formalizada pela Portaria-CCG 4, de 21 de setembro de 2023. Desenvolvida pelo ISC, essa iniciativa constitui ferramenta estratégica, que orienta, de forma clara, como os servidores, sejam eles líderes formais ou informais, podem evoluir em suas carreiras, para tornarem-se gestores cada vez mais competentes e alinhados com as demandas da administração pública moderna.

A Trajetória Profissional de Liderança e Gestão define um conjunto de competências e experiências que compõem o perfil do líder ideal no TCU, estimulando o desenvolvimento profissional contínuo das lideranças organizacionais. Estruturada em onze competências-chave, cada uma com objetivos e comportamentos descritos detalhadamente, a trajetória funciona como guia para aprimoramento individual e coletivo. Dentre as competências, destacam-se as seguintes.

- **Buscar autoconhecimento e desenvolvimento pessoal (LID1)** – envolve atuar com inteligência emocional e comportamental nas interações interpessoais, monitorando as próprias reações; avaliando o próprio comportamento e desempenho profissional; e buscando oportunidades de aprendizagem, para ampliar habilidades e experiências.
- **Orientar-se por valores éticos (LID2)** – consiste em aplicar princípios, valores, regras e normas do código de ética do TCU, atuando com integridade, honestidade, responsabilidade, zelo e respeito. Envolve, também, agir com sensatez e moderação no exercício da função pública.
- **Promover desenvolvimento da equipe (LID3)** – busca fomentar o desenvolvimento contínuo, formal ou informal, de competências da equipe, por meio de orientação técnica e institucional. Envolve manter cultura de *feedback* positivo e construtivo, promover práticas de mentoria e atributos de equipes de alto desempenho, além de incentivar o surgimento de talentos e novas lideranças.
- **Estabelecer bom relacionamento com as pessoas e com a equipe (LID4)** – tem como objetivos realizar a integração entre diferentes níveis hierárquicos; reconhecer o sucesso alheio; mostrar-se acessível; e dedicar tempo e atenção às pessoas. Também envolve considerar os perfis e as necessidades individuais; tratar todos com respeito, reconhecimento e justiça; além de cultivar uma cultura de empatia, diversidade e inclusão. Implica, ainda, posicionar-se, de maneira clara e firme, diante de situações de discriminação, desrespeito ou assédio.
- **Liderar a transformação institucional, com foco nas pessoas (LID5)** – compreende delegar tarefas de forma eficiente; gerenciar o desempenho e a produtividade da equipe com autonomia; oferecer segurança técnica e emocional; incentivar a colaboração; aplicar estratégias para melhorar o clima organizacional; e promover a ampla participação em atividades da unidade.



- **Inovar e explorar as potencialidades no contexto digital (LID6)** – consiste em mapear oportunidades de mudança e inovação; e conduzir, de forma dialogada, processos de mudança organizacional, para implementação de novas ideias. Também envolve o uso estratégico de recursos digitais, para modernizar práticas de trabalho e promover maior efetividade, qualidade e aderência às demandas da administração.
- **Gerar valor e resultados (LID7)** – busca identificar usuários e produtos; aplicar metodologias voltadas à melhoria contínua, para aumentar a eficiência e efetividade; planejar ações e recursos de forma estratégica. Também envolve definir objetivos e metas alinhados aos interesses dos diferentes interlocutores; tomar decisões com base em dados concretos; e demonstrar transparência e responsabilidade nas decisões tomadas.
- **Gerenciar riscos e crises (LID8)** – inclui aplicar medidas preventivas eficazes e tempestivas; revisar, em tempo hábil, prioridades da unidade, em resposta a mudanças contextuais relevantes; e gerenciar situações de tensão e conflitos, com foco no diálogo, no aconselhamento e na orientação.
- **Coordenar e colaborar em rede (LID9)** – tem como foco compreender a interface entre as esferas política e técnica; construir coalizões internas e externas, em diversos níveis; ser proativo na criação e manutenção de relacionamentos produtivos. Envolve, ainda, compartilhar autoria e responsabilidade em processos; e manter-se atualizado quanto à atuação de outras organizações públicas e privadas.
- **Comunicar-se de maneira estratégica (LID10)** – envolve representar adequadamente a organização ou a própria unidade, comunicando as respectivas visão e estratégias; fomentar ambiente que valoriza a comunicação transparente, profissional e assertiva; praticar escuta ativa; e conduzir reuniões e apresentações de maneira concisa e eficaz.
- **Empreender visão de futuro (LID11)** – busca examinar ambientes externos e internos, para identificar e avaliar tendências emergentes; e incorporar análises de cenários no processo de planejamento.

A Trajetória Profissional de Liderança e Gestão estabelece requisitos específicos para diferentes níveis de domínio das competências – Nível 1 (Fundamental), Nível 2 (Profissional) e Nível 3 (Especialista), incluindo critérios relacionados à experiência em funções de liderança e à carga horária de capacitação em temas relevantes. Essa estrutura garante que o desenvolvimento seja contínuo e alinhado às necessidades do Tribunal.

CHAMADO PARA A AÇÃO: SUA JORNADA DE LIDERANÇA COMEÇA AGORA!

O TCU está firmemente comprometido em capacitar seus líderes, para que cada servidor possa responder à pergunta crucial: “que marca você quer deixar?”. É sua vez de agir! Reconecte-se com o seu “porquê” pessoal e profissional e reflita sobre o que o trouxe ao serviço público. Seja a voz do cidadão e do cliente na sua equipe: em cada projeto a ser realizado, em cada decisão a ser



tomada, pergunte-se: “como isso melhora a vida das pessoas?”. Desafie o *status quo* com soluções inovadoras e orientadas pelo propósito.

Inspire pelo exemplo: seja ético, colaborativo, proativo. A cultura do propósito começa com pequenas atitudes. Valorize e celebre as pequenas vitórias: reconheça quando o trabalho de sua equipe gerou impacto positivo, por menor que seja. Esses gestos fortalecem o senso de propósito e motivam a continuidade.

Sua jornada para tornar-se um líder público com propósito começa agora. Escolha seu foco de desenvolvimento (desenvolvimento pessoal, *coaching*, agilidade e inovação, comunicação não violenta, eficiência ou diversidade), inscreva-se de forma simplificada e acesse um conteúdo transformador, seja na plataforma on-line, seja em eventos presenciais. Junte-se ao Lideramos e construa, dia após dia, uma gestão pública que cuida, conecta e, verdadeiramente, transforma a vida dos cidadãos!

Para saber mais, entre em contato com o ISC, pelo e-mail isc@tcu.gov.br.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal de Contas da União. PortariaCCG n. 4, de 21 de setembro de 2023. Aprova a Trajetória Profissional de Liderança e Gestão do Tribunal de Contas da União. **Boletim do Tribunal de Contas da União**, Brasília, DF, BTCU Especial, ano 42, n. 26, p. 1-10, set. 2023.

INSTITUTO DE PESQUISAS SOCIAIS, POLÍTICAS E ECONÔMICAS. OBSERVATÓRIO DA DEMOCRACIA DA AGU. **A democracia que temos e a democracia que queremos**. Recife, PB: Ipespe; Brasília, DF: OD-AGU, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/70-da-populacao-preferem-a-democracia-a-qualquer-outra-forma-de-governo/PESQUISAOSERVATRIODEMOCRACIAIPESPEFEVBRABAN.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2025.

