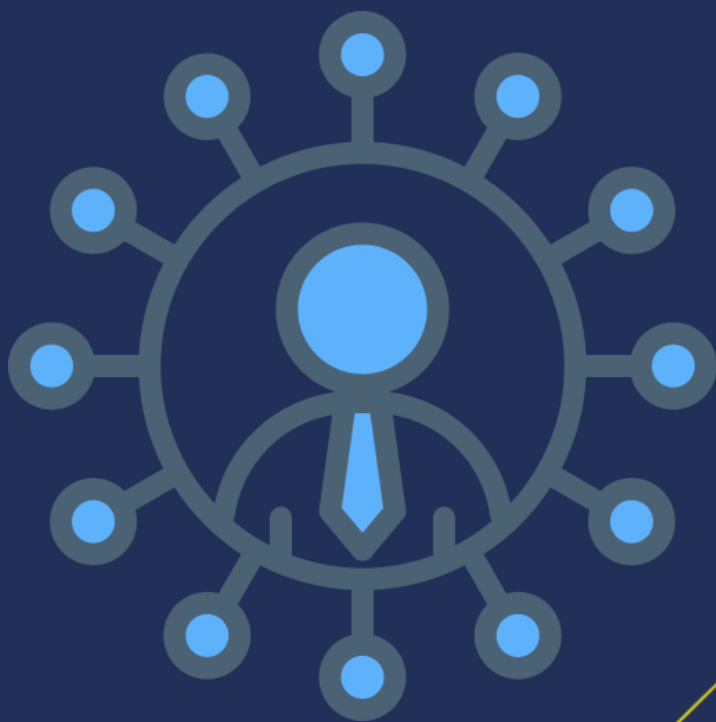


Secretaria de
**Produção
Rural**



MANUAL ORIENTATIVO DE

LIDERANÇA



MANAUS/2024



SECRETARIA DE ESTADO DE PRODUÇÃO RURAL – SEPROR/AM
UNIDADE DE CONTROLE INTERNO – UCI/SEPROR

MANUAL ORIENTATIVO DE LIDERANÇA

1ª Edição – agosto de 2024

SECRETÁRIO DE ESTADO DE PRODUÇÃO RURAL
Daniel Pinto Borges

SECRETÁRIA EXECUTIVA DE PRODUÇÃO RURAL
Larissa Arouck Monteiro França

PRESIDENTE DA UNIDADE DE CONTROLE INTERNO
Emanuele Souza Ribeiro

VICE-PRESIDENTE DA UNIDADE DE CONTROLE INTERNO
Marcela Wallace Escalante Catunda

ELABORAÇÃO
Marcela Wallace Escalante Catunda

EQUIPE TÉCNICA
Marcus Juliano Reis Batista
Alúcio José Cordeiro Pinto Junior
Greycemar Sampaio Rabelo
Fabíola da Silva Fima

REVISÃO
Emanuele Souza Ribeiro
Marcus Juliano Reis Batista
Alúcio José Cordeiro Pinto Junior

DIAGRAMAÇÃO
Marcus Juliano Reis Batista

Permitida a reprodução desta obra, de forma parcial ou total, sem fins lucrativos, desde que citada a fonte ou endereço da internet www.sepror.am.gov.br no qual pode ser acessada integralmente em sua versão digital.



AMAZONAS
GOVERNO DO ESTADO

TRABALHO QUE TRANSFORMA

*“A um chefe você obedece, um líder
você segue, procura e admira”*

MÁRIO SÉRGIO CORTELLA

APRESENTAÇÃO

A Nova Lei de Licitações e Contratos - Lei 14.133/2021 - NLLC, apresentou várias inovações no seu contexto e será necessária a criação e um desenvolvimento mais robusto das estruturas de governança, em todas as áreas da administração pública, para que a sua aplicação seja realmente efetiva e alcance os resultados almejados. Nesse sentido, com o objetivo de aprimorar nosso sistema de governança, elaboramos o MANUAL ORIENTATIVO DE LIDERANÇA, a fim de que o presente documento acompanhe nossa jornada de melhoria contínua e desenvolvimento dos servidores e colaboradores desta secretaria, fornecendo um norte para os líderes e para os liderados, com uma linguagem clara e de fácil entendimento.

DANIEL PINTO BORGES
Secretário de Estado de Produção Rural

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. LIDERANÇA	7
2.1. LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO	9
3. DESENVOLVENDO LIDERANÇAS DE EXCELÊNCIA NO SETOR PÚBLICO	13
3.1. DESENVOLVENDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	13
3.2. DELEGANDO RESPONSABILIDADES	14
3.3. MANTENDO UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ	15
3.4. PRIORIZANDO SEMPRE A SUA EQUIPE	16
3.5. EXERCENDO UM COMPORTAMENTO FLEXÍVEL	17
3.6. LIDERANDO PELO EXEMPLO	18
3.7. CULTIVANDO O HÁBITO DE GERAR FEEDBACKS	18
4. PRINCÍPIOS PARA UMA LIDERANÇA PRÓSPERA	20
5. FERRAMENTAS QUE PODEM SER USADAS PARA ALCANÇAR MAIS RESULTADOS	21
5.1. 5W2H	21
5.2. CHECKLIST	25
6. DISPOSIÇÕES FINAIS	30
7. REFERÊNCIAS	31

1. INTRODUÇÃO

A Controladoria Geral do Estado do Amazonas – CGE/AM, no manual de Controles Internos, destacou que de acordo com o Referencial Básico de Governança Organizacional (TCU, 2020), a governança pública é a aplicação **de práticas de liderança, de estratégia e de controle**, que permitem aos mandatários de uma organização pública e as partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas.

Exercendo um papel mobilizador fundamental para criar e promover sistemas de controle para a construção de gestões públicas mais eficientes e assertivas, o Conselho Nacional de Controle Interno – CONACI, em seus últimos eventos do ano de 2023, abordou temas importantes para a gestão pública brasileira referentes a liderança.

Em sua 47ª Reunião Técnica foi promovida a “jornada da liderança” e encerrado o ciclo de capacitação onde os participantes realizaram várias atividades, cujo objetivo do curso foi formar novas lideranças eficientes e capacitadas, para o controle interno brasileiro e a gestão pública em geral.

Atualmente a temática sobre liderança tem sido amplamente divulgada e debatida por conta da Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021 – NLLC, pois ela enfatiza pontos relevantes que a liderança deve submeter-se quando no desempenho de sua função.

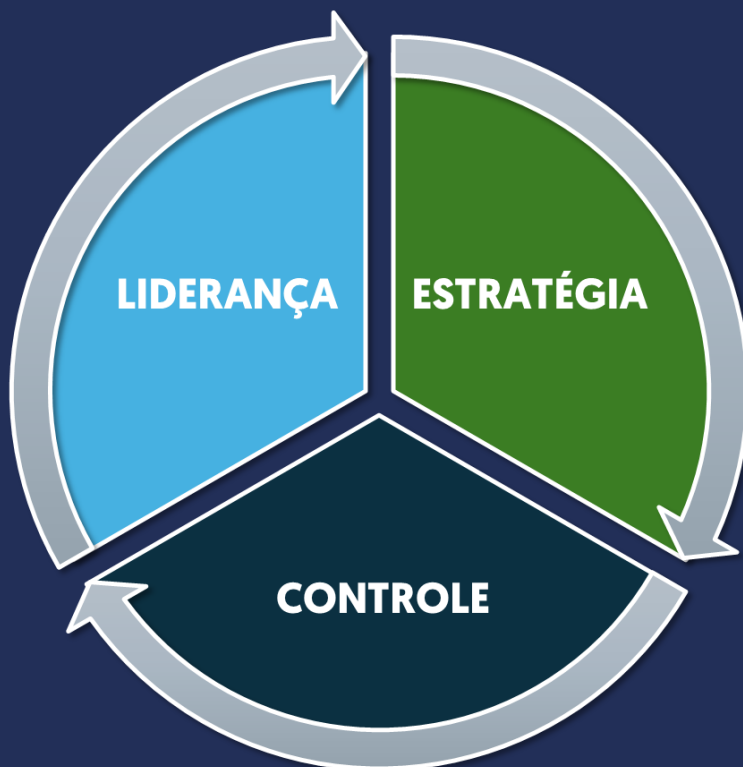
Nesse sentido, o Controle Interno da Secretaria de Produção Rural do Amazonas – SEPROR/AM, atuando como promotor do fortalecimento da governança e da gestão pública, e em razão da inserção da NLLC, constatou a necessidade da elaboração deste manual orientativo de liderança que tem o objetivo de apresentar orientações gerais e sugestões aos gestores, líderes e liderados, integrantes das unidades que compõem esta organização, com vistas à estruturação e fortalecimento do sistema de controle interno, visando ainda, o desenvolvimento de uma política de gestão de competências e riscos no âmbito desta secretaria.

Os estudos de liderança apresentam inúmeras teorias, modelos e formas de liderar. Este manual não tem o intuito de abordar a temática de maneira aprofundada, mas, sim de forma concisa auxiliando, orientando e fazendo com que o servidor consiga reconhecer a sua posição de líder ou liderado e comece a desenvolver os seus potenciais, com o objetivo de melhorar a cada dia sua performance profissional, contribuindo para um desempenho com maior grau de qualidade no clima organizacional.

2. LIDERANÇA

Os estudiosos e especialistas deste tema, todos os anos reformam as Teorias sobre a liderança, sempre evoluindo com novas percepções, baseadas em suas experiências e nas mudanças impostas pela sociedade, ampliando o olhar de sua eficiência e inovando com novas práticas.

Figura 1 - Referencial de governança - TCU, 2014



Observemos, a seguir algumas conceituações de liderança, realizadas ao longo dos anos:

Quadro 1 - Conceitos de Liderança - UNIASSELVI

- Pode ser considerada como um processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas (STOGDILL, 1974).
- É uma função das atividades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo. O conceito é então funcional, existindo quando um líder é percebido por um grupo como possuidor ou controlador dos meios para satisfazer suas necessidades (KNICKERBACKER, 1977).
- É uma tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por um processo de comunicação, para a consecução de alguma meta ou de algumas metas (FLEISHMAN, 1973).
- Hersey e Blanchard (1988) consideram a liderança como o processo de influenciar as atividades de um membro ou grupo com o propósito de deles conseguir esforços que

permitam atingir metas numa determinada situação. Relacionasse, então, algo que é função do líder, dos seguidores ou subordinados e de outras variáveis situacionais.

- É o processo de dirigir o comportamento das pessoas rumo ao alcance de alguns objetivos. Dirigir, nesse caso, significa levar as pessoas a agir de certa maneira ou a seguir um curso de ação em particular (CERTO, 1994).
- É a habilidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos. Esta definição enfatiza que o líder está envolvido com outras pessoas para alcançar objetivos, sendo então a liderança recíproca. Liderança é um fenômeno focado em pessoas e não em atividades de folhear papéis ou apenas resolver problemas. Envolve poder. (DAFT, 1994).
- Yukl (1994) define liderança como um processo de influência que implica a interpretação dos acontecimentos pelos seguidores, a eleição dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para alcançar os objetivos, a motivação e empenho dos seguidores para atingir os objetivos, a manutenção das relações de colaboração e do espírito de equipa e a angariação de apoio e cooperação de sujeitos exteriores ao grupo ou organização.
- Syroit (1996) apresenta a liderança como um conjunto de atividades exercidas por um sujeito detentor de uma posição hierarquicamente superior, direcionadas para a condução e orientação das atividades dos outros sujeitos, com o propósito de atingir eficazmente o objetivo do grupo.
- A definição proposta pela equipe Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE), embora primando pela simplicidade, sublinha a competência de um sujeito para influenciar, motivar e habilitar os outros sujeitos a contribuírem para aumentar a eficácia e o sucesso das organizações a que pertencem. (House et al, 1999).
- É uma influência interpessoal, exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana, para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 2000).
- Envolve a capacidade de influenciar atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, mas os líderes exercem uma influência desproporcional; ou seja, o líder tem mais influência do que aquele que não é líder (SPECTOR, 2002).

Segundo GODOI; CRUZ, (2014), no século XX, há uma aproximação das pessoas através da tecnologia e o advento da globalização modificou a cultura da população. Neste período, o contrato social estabelecido pelos iluministas decaiu e se manifesta um novo contrato social.

Nas últimas décadas, o foco e as características inerentes à liderança passaram por várias mudanças, isto demonstra o quanto o tema é complexo e deixa claro que está se renova conforme o ser humano se desenvolve (BOTELHO; KROM, 2010).

Para TURANO; CAVAZOTTE, (2016), o tema liderança é de interesse multidisciplinar e vários pesquisadores têm tentado entendê-la em diversos contextos históricos e sociais. Embora esta seja objeto de muito estudo, ainda não existe consenso relativo ao seu significado, o que pode ser percebido através das diversas teorias, que

em alguns momentos se complementam, em outros se sobrepõem, denotando um conceito amplo referente a este assunto e abrindo possibilidade para novas discussões.

2.1. LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, nos termos do art.2º, inciso I, que dispõe sobre a política de governança no setor público federal, estabelece que a governança é o:

“conjunto de mecanismos de liderança, estratégia, e controles postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas a condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade.”

No Amazonas a política de Governança e Gestão do Estado é disciplinada pelo Decreto n.º 40.849, de 25 de junho de 2019, que em seu art. 7º, estabelece os mecanismos para o exercício da governança no estado do Amazonas.

Art. 7º “São mecanismos para o exercício da política de Governança no Estado do Amazonas:

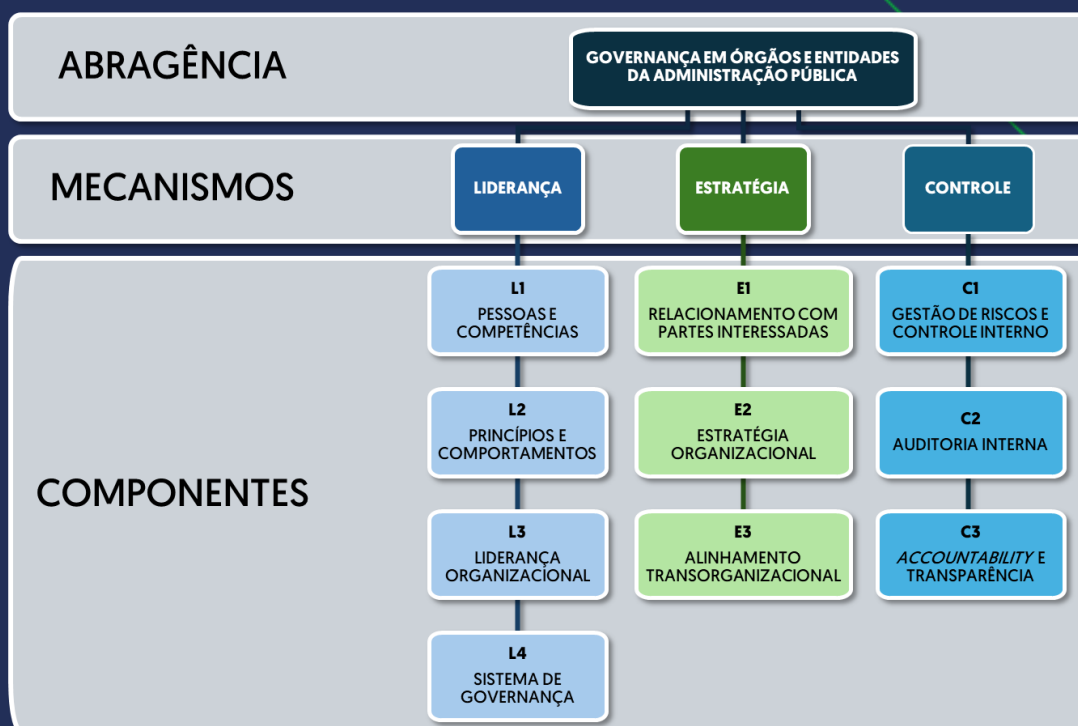
*I - **Liderança**, que compreende o conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental, exercida nos principais cargos do Estado, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam:*

- a) Integridade;*
- b) Competência;*
- c) Responsabilidade;*
- d) Motivação;*
- e) Inovação; e*
- f) Reconhecimento.*

*II - **Estratégia**, que compreende a definição de diretrizes, de objetivos, de planos e de ações, além de critérios de priorização e de alinhamento, entre o Governador e os Secretários de Estados e Dirigentes da Administração Indireta, para que os serviços públicos e entregas de responsabilidade do Estado alcancem o resultado pretendido; e*

*III - **Controle**, que compreende processos estruturados, para mitigar os possíveis riscos, com vistas ao alcance dos objetivos intencionais, e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade, no dispêndio de recursos públicos.”*

Figura 2 - Mecanismos de exercício da Política de Governança



A Nova Lei de Licitações e Contratos – NLLC, Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, em seu artigo 7º, dispõe que:

*Art. 7º Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, **promover gestão por competências** e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei que preencham os seguintes requisitos:*

I - Sejam, preferencialmente, servidor efetivo ou empregado público dos quadros permanentes da Administração Pública;

II - Tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou possuam formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo criada e mantida pelo poder público; e

III - não sejam cônjuge ou companheiro de licitantes ou contratados habituais da Administração nem tenham com eles vínculo de parentesco, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, ou de natureza técnica, comercial, econômica, financeira, trabalhista e civil.

§ 1º A autoridade referida no caput deste artigo deverá observar o princípio da segregação de funções, vedada a designação do mesmo agente público para atuação simultânea em funções mais suscetíveis a riscos, de modo a reduzir a possibilidade de ocultação de erros e de ocorrência de fraudes na respectiva contratação.

§ 2º O disposto no caput e no § 1º deste artigo, inclusive os requisitos estabelecidos, também se aplica aos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno da Administração.

Considerando as legislações supracitadas, evidenciou-se a necessidade de uma política de gestão e desenvolvimento de pessoas capazes de atrair e selecionar pessoas por competências, valorizar, engajar e reconhecer por mérito, gerir o desempenho e promover o desenvolvimento dos agentes públicos e em especial, das lideranças.

Exigindo que as lideranças atuem no dia a dia, como potências impulsionadoras objetivando o aperfeiçoamento dos serviços públicos, gerando respostas eficazes às adversidades propostas pela sociedade.

Gerir significa administrar e no campo da ciência da administração, administrar:

“É o processo, de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos” (STONER, 1999, pg.4)

Gestão é o ato ou efeito de gerir, nesse sentido temos que a gestão por competências significa administrar as competências profissionais que uma pessoa possui.

Tatiana Camarão, em seu artigo sobre “A gestão por competência na nova Lei de licitações e Contratos - NLLC”, afirma que:

“A governança se mostra ingênita da nova Lei de Licitações e Contratos e transmite seus mecanismos de liderança, estratégia e controle em todo o texto, a fim de avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão de contratações públicas para que as aquisições agreguem valor ao negócio fim de cada órgão e entidade pública, mantendo um grau de riscos aceitáveis.”

A autora destaca que o texto da NLLC enfatiza pontos importantes que a liderança deve ater-se quando do exercício de seu papel, como as medidas de integridade voltadas aos agentes públicos (artigo 7º, III e §1º; artigo 9º); a gestão por competência (artigo 7º, I e II), a matriz de responsabilidade (artigo 8º); a segregação de funções (artigo 7º, §1º); o plano de capacitação (artigo 18, §1º, X; artigo 169, §3º, I; artigo 173); e a definição de funções (artigo 8º, §3º e 4º), que todas essas medidas estratégicas visam à consolidação do mecanismo da liderança na organização, devendo ser objeto de regulamento a ser editado com as diretrizes que serão observadas internamente, a fim de uniformizar as orientações, oferecendo segurança jurídica para aqueles que atuam nas instâncias táticas e operacionais.

É oportuno destacar que, embora a nova lei só faz menção a “governança” em dois momentos, há previsão de vários mecanismos de **liderança, estratégia e controle**, logo a aplicação da NLLC vai exigir a criação e o fortalecimento das estruturas de governança em todas as áreas da administração pública.

Em razão disso a Unidade de Controle Interno- UCI/ SEPROR, em atenção ao cenário atual, que é de transformação, ressalta a importância da capacitação e o aperfeiçoamento dos agentes públicos e de seus servidores. Esta medida é de extrema importância e deve ser incentivada pela autoridade máxima do órgão, observando as diretrizes elencadas pelo art. 7º da NLLC, que são inerentes a gestão de competências, sob pena de o administrador público ser chamado a responsabilização por culpa *in eligendo*, que significa dizer que será responsabilizado pela sua má escolha de quem contribuiu para a prática do ato.

Neste panorama de remodelamento, será exigido aos líderes que acumulem competências imprescindíveis, inspirando, influenciando, motivando e desenvolvendo os servidores em suas potencialidades máximas para uma entrega efetiva do serviço público junto à sociedade.

Edcarlos Alves Lima, em seu artigo “*Gestão de Competências na nova Lei de Licitações e a culpa IN ELIGENDO*” afirma:

“Fato é que não há mais espaço, no contexto da nova Lei de Licitações, para que o gestor público deixe de promover a eficiente gestão por competência dos recursos humanos do órgão que dirige, podendo, inclusive, haver a sua responsabilização por omissão ou até mesmo culpa na eleição de servidor sem a aptidão para o exercício das atribuições que lhe forem acometidas.”

3. DESENVOLVENDO LIDERANÇAS DE EXCELÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

Existem várias formas para que possamos desenvolver bons líderes no setor público. Seleccionamos as que mais se destacam dentre aquelas mencionadas pelos maiores estudiosos deste tema, as quais produzem os melhores resultados, podendo dessa forma, ser consideradas as mais eficientes, tais como:

3.1. DESENVOLVENDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

“A inteligência emocional é uma grande habilidade para reagir a pressão de vida e aos desafios.”

Leandro Karnal

O conceito dessa habilidade se tornou popular com a publicação do Livro “Inteligência Emocional” de Daniel Goleman, que definiu a inteligência emocional como a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos. (Goleman,1998)

De acordo com a psicologia (ciência que trata, estuda e analisa os processos mentais e comportamentos de indivíduos e grupos humanos em diferentes situações.), a inteligência emocional é a capacidade de identificar e saber conviver com as emoções e com os sentimentos pessoais reconhecendo também, a dos outros indivíduos. Usar o conhecimento para orientar o pensamento e o comportamento, gerenciando as emoções, os sentimentos e as atitudes.

Na prática profissional, apresentamos uma abordagem reflexiva sobre esta habilidade.

Analisando o ambiente profissional, o servidor há de constatar que não tem como controlar o chefe que tem. O servidor escolhe o chefe que tem ou simplesmente submete-se a ele? Exerça essa reflexão.

O servidor controla as pessoas que vai lidar no trabalho? Nem tudo é controlável porque não depende somente dele. A verdade é que a única coisa que ele realmente pode controlar é como ele vai lidar com tudo isso. É uma escolha, uma decisão, esse poder é pessoal o de controlar a própria reação.

Dando continuidade ao processo de desenvolvimento, reflita ainda sobre as perguntas a seguir:

- Como o servidor ora liderado, vai lidar com o chefe que tem?
- Como vai lidar com as situações que chegam até ele, com os problemas?
- Como vai lidar com os desafios e com a equipe de trabalho?

Se o servidor quer progredir, há necessidade do desenvolvimento da inteligência emocional, pois haverá os que sabem lidar com as situações conflitantes e aqueles que não sabem, por consequência acabam se perdendo por conta da falta de desenvolvimento da inteligência emocional. Colocando em risco todo o trabalho de uma equipe.

Para desenvolvê-la é necessário que se entenda os cinco pilares da Inteligência Emocional, devendo praticá-la no seu cotidiano, facilitando assim a construção de relações saudáveis e tomadas de decisões conscientes.

Os cinco pilares da Inteligência Emocional são:

- Conhecer as próprias emoções – tenha autoconhecimento;
- Controlar as emoções – gerencie suas emoções;
- Automotivação – não existe “eu sou assim mesmo”, sempre dá para mudar;
- Empatia - coloque-se no lugar do outro;
- Relacionar-se interpessoalmente – conhecer e se relacionar com pessoas é conhecer possibilidades.

3.2. DELEGANDO RESPONSABILIDADES

“Delegar é passar as tarefas e dividir as responsabilidades.”

Sandro Ferrari

Designar tarefas e responsabilidades de forma planejada é de fundamental importância. Um líder eficiente não pode fazer tudo sozinho, centralizando tudo nele. Ele deve permitir aos membros da equipe que eles desenvolvam suas habilidades, assumindo responsabilidades, tarefas e desafios, fazendo parte de um todo, cooperando para o sucesso de uma forma geral.

E para que essa delegação ocorra de forma correta e assertiva há a necessidade de que todos os colaboradores da equipe tenham um conhecimento aprofundado do trabalho. Direcionar e intervir quando necessário.

É importante ressaltar que a responsabilidade final sobre ações ou a tarefa, é sempre do líder. Por isso, delegar é uma grande responsabilidade e uma das vantagens

é a otimização de tempo, além de evitar sobrecarga de trabalho sobre determinados membros da equipe.

Delegar atividades e tarefas é essencial para que a dinâmica da equipe seja próspera, isso reflete no crescimento da equipe. Saber delegar é um diferencial dos bons líderes que exercem essa competência com excelência.

3.3. MANTENDO UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ

“Se há algo que faz com que as relações sejam mais produtivas, mais exitosas, é uma comunicação eficaz.”

Mario Sérgio Cortella

O líder de setor público deve ter a capacidade de transmitir claramente as suas metas, compartilhando suas expectativas para a equipe. O liderado deve ter o entendimento correto do que ele tem que fazer, de que forma deve proceder. As dúvidas devem ser sanadas, assim como perguntas sem resposta não é admissível. Se o líder não sabe a resposta, não deve ter receio de demonstrar que precisa de ajuda, mas deve responder de forma clara, transparente, pois o combinado não sai caro. Simples assim.

O líder deve abrir espaço para que o liderado possa expor suas preocupações, questionamentos e também suas ideias. A boa comunicação vai promover a colaboração e a compreensão mútua.

Falta de assertividade e ruídos na comunicação são os principais motivos da existência do tal “Rádio Corredor”, que nada mais é que a versão organizacional da fofoca.

A informação em forma de boatos, pode muitas vezes ser repetido pelos corredores do órgão, parecendo ser real, levando a um clima de tensão e desconfiança, trazendo desengajamento da equipe para o líder. Portanto, o líder deve cuidar da sua comunicação pois é com ela que geramos resultados através das palavras, tom de voz, linguagem corporal, gestos, movimentos, atitudes e reações.

Pensamento gera sentimento que vai gerar uma determinada ação, por consequência deste sentimento. Logo, se o líder quer gerar uma boa ação do liderado, a comunicação entre as partes deve ser feita de forma clara, concisa e direta, para que o pensamento gerado pelo liderado seja positivo, refletindo no seu sentimento e consequentemente em ações positivas, logo um liderado engajado. Importante esclarecer, todavia, que nem sempre a comunicação será realizada de forma fácil, existirão conversas difíceis.

Ter conversas difíceis não é sobre falar grosso, ser rude, ser mal-educado ou usar um tom ameaçador, constrangendo o liderado. Será sobre dizer o que precisa ser

dito, no momento certo, para que as ações caminhem da forma como devem ser realizadas.

Existem gestores que preferem não sair da “zona de conforto”, pois não querem se envolver, se comprometer, pois entendem que no setor público, muitos são efetivos e de lá não vão sair.

Paulo Vieira, em sua obra “O Poder da Ação”, define zona de conforto como uma combinação de mentiras paralisantes com prazo de validade vencido. Pois o conforto de não agir certo e na hora certa logo se tornará uma prisão de muros altos.

A verdade é que não existe jeito fácil de ter uma conversa difícil, elas requerem esforço e muita habilidade do líder, mas devem existir quando necessárias. É uma oportunidade que o líder oferece ao liderado para que ele se desenvolva, tornando a entrega de resultados mais fácil.

Falta de assertividade e ruídos na comunicação são os principais motivos de retrabalho, que ocorre quando uma mesma tarefa ou projeto precisa ser refeito, seja em parte ou por completo, gerando prejuízos como menor produtividade, perdas de tempo e ainda financeiras, gerando um sentimento de frustração.

3.4. PRIORIZANDO SEMPRE A SUA EQUIPE

“O talento vence jogos, mas só com o trabalho em equipe que se ganha campeonatos.”

Michael Jordan

A equipe não fará o melhor, se o líder não der o seu melhor no exercício de sua liderança. Toda equipe necessita de um bom líder. Este deve ser capaz de identificar os perfis de seus liderados, reconhecendo e valorizando-os.

Para o bom desenvolvimento da equipe, torna-se necessário uma atenção especial do líder quanto ao ambiente de trabalho, inclusive sobre a estrutura física. Mas como o líder pode agir para que seus liderados se sintam priorizados?

Um ambiente inclusivo e motivador ajuda muito. Cursos de capacitação devem ser oferecidos, até mesmo para que o liderado atualize seus conhecimentos. Não é só oferecer a capacitação deve monitorá-la também, estabelecendo ainda, um programa e um cronograma de capacitação.

O líder deve ter consciência de que uma equipe que se sente respeitada, valorizada, vai estar mais determinada a se dedicar ao cumprimento de suas responsabilidades, tarefas, metas de forma positiva buscando inclusive um aperfeiçoamento contínuo, pois seu valor é reconhecido.

A equipe passa boa parte do seu dia e do seu tempo, dedicando-se às atividades profissionais. A qualidade de vida no trabalho, torna-se essencial para o alcance de um rendimento positivo no ambiente profissional.

Cabe ao líder ter interesse genuíno pela sua equipe e suas necessidades, apoiando e potencializando os pontos fortes dos servidores que compõem o setor.

Os liderados devem ter um sentimento de inclusão, de pertencimento ao time, reconhecendo objetivos em comum, tendo a consciência de que estão todos juntos e devem permanecer unidos, pois só assim, vão fazer acontecer, garantindo então, um bom clima organizacional.

3.5. EXERCENDO UM COMPORTAMENTO FLEXÍVEL

“A flexibilidade é sem dúvida uma das características mais importantes das pessoas de sucesso. Ser flexível é você adaptar-se ao meio sem violar seus valores e princípios.”

Surama Jurdi

Os líderes devem estar dispostos a se adaptarem ao meio. Fazer ajustes é de extrema importância, adotando uma postura flexível, buscando enfrentar os conflitos e desafios diários com resiliência, encontrando soluções criativas para problemas complexos.

Mudanças serão realizadas ao longo do caminho de atualização do trabalho no órgão, algumas adaptações, reconsiderações, isso é normal, acontece. Faz parte da rotina.

Um líder com postura engessada vai inviabilizar o direcionamento das atividades, que podem ser objeto de melhorias de processos.

Orienta-se, ao líder o exercício do uso da imaginação, da criatividade, que promova momentos de descontração entre a sua equipe, buscando inovações, considerando que nem todos os dias serão os melhores e isso vai colaborar para um comportamento flexível entre as partes.

A liderança deve se adaptar conforme as demandas da equipe, e aos cenários do momento, e às circunstâncias gerais. Nesse sentido, os líderes devem saber quando devem mudar o estilo de liderança, escolhendo qual estratégia é a melhor para o novo cenário que se apresenta.

O líder precisa ter a percepção de onde e como sua equipe, os seus liderados, podem evoluir para poderem performar melhor, buscando à alta performance.

3.6. LIDERANDO PELO EXEMPLO

“Liderança não é cargo, Liderança é postura.”
Erika Linhares

Liderar pelo exemplo envolve a política de comportamento éticos, adesão aos princípios de governança e a demonstração de integridade em todas as interações. Isso cria um ambiente onde a responsabilidade e a transparência são valores inegociáveis.

Ter um comportamento ético é condição essencial para que os servidores preservem a reputação da SEPROR/AM. Cabe a cada servidor assegurar o cumprimento do Código de Conduta e Ética da SEPROR/AM, que é um dos principais instrumentos de governança e trata de forma clara, ampla e direta os valores e as condutas almejadas e vedadas dentro deste órgão.

Um líder exemplar não apenas fala, mas também age de acordo com os valores e princípios que deseja ter em sua equipe. “Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço”, não existe numa liderança. Para ser um bom líder, não basta dizer o que a equipe deve fazer, é preciso fazer e fazer bem feito, para exercer a liderança pelo exemplo.

O líder deve demonstrar que sabe executar as tarefas ou as ações que precisam ser realizadas pelos seus liderados. Ele não precisa ser um “especialista”, muito menos ser um “expert”, acerca do tema, mas é necessário entender o conceito, as necessidades e o cenário da entrega do resultado. Demonstrar que o líder não sabe tudo mas está disposto a ouvir à equipe regularmente, desenvolvendo a confiança entre as partes é de extrema importância.

A equipe não fará o seu melhor se o líder não der o seu melhor no exercício da sua liderança. Um líder respeitado é considerado um exemplo, não apenas por sua senioridade, mas principalmente devido às qualidades referentes ao seu caráter e sua capacidade.

Se os membros da equipe acham que o líder não segue o que ele prega, eles não o respeitarão. Podem até obedecê-lo, mas não haverá respeito. Líderes conquistam o respeito de seus liderados através de suas ações e atitudes.

Quando uma pessoa ganha respeito dos membros da equipe, ele deixa de ser apenas um chefe e transforma-se definitivamente em um líder.

3.7. CULTIVANDO O HÁBITO DE GERAR FEEDBACKS

“Nossas dores são nossas maiores oportunidades de crescimento.”
José Roberto Marques

Feedback é uma ferramenta de comunicação. Ela serve de avaliação e incentivo para melhorar, desenvolver comportamentos e o desempenho dos profissionais. Essa avaliação pode ser construtiva, positiva ou negativa. É também um ato importante para ajudar indivíduos conservarem suas ações e performance.

O objetivo é levar o interlocutor a entender mais sobre o seu comportamento dentro da organização, mostrando como ele foi interpretado ou recebido por terceiros.

O feedback é um meio de comunicação e uma demonstração de investimento na relação entre o órgão e o colaborador, para que haja o aprendizado constante e um melhor desenvolvimento profissional.

O líder sai da “zona de conforto”, pois ele se importa com o liderado o suficiente para afastar-se desta posição e ter uma conversa aberta devendo ser realizada, de forma profissional, para que seja algo construtivo, transformador e eficiente.

Deve-se incentivar a continuidade de um comportamento adotado ou sinalizar que alguma ação ou comportamento foi inadequado, vislumbrando sempre o crescimento profissional do servidor e o seu desenvolvimento.

Conversas difíceis requerem esforço e habilidade na comunicação, mas vão existir. A oportunidade de desenvolvimento surge ao receber um feedback de correção e evoluir com sabedoria, deixando os sentimentos pessoais de lado e focando no profissional.

O líder deve tomar muito cuidado para não soar de forma agressiva, levando em conta que o ouvinte já se posiciona na maioria das vezes na defensiva.

Atenção! Se o feedback não for bem executado, corre-se o risco de o servidor liderado rebelar-se, contra o autor do feedback, em vez de refletir e fazer as mudanças necessárias. A falta de assertividade e ruídos na comunicação são os principais motivos dos feedbacks não darem certo.

4. PRINCÍPIOS PARA UMA LIDERANÇA PRÓSPERA

Dale Carnegie em sua obra “Como fazer amigos e influenciar pessoas” dedicou no capítulo quatro, a demonstração de princípios para que o indivíduo se torne um bom líder, inspirando pessoas a empregar tais princípios para que tenham uma vida promissora.

Vejamos quais são:

Tabela 1 - Princípios de Liderança

PRINCÍPIO	AÇÃO
1º	Comece com elogios e reconhecimento sincero.
2º	Aponte os erros alheios de forma indireta.
3º	Fale sobre seus próprios erros antes de criticar os outros.
4º	Faça perguntas em vez de dar ordens.
5º	Preserve a dignidade do outro.
6º	Elogie todos os progressos, mesmo o menor deles. Seja “caloroso ao mostrar reconhecimento pródigo nos elogios”.
7º	Dê ao outro uma bela reputação para manter.
8º	Encoraje. Faça o erro parecer fácil de corrigir.
9º	Faça o outro se sentir feliz por fazer aquilo que você sugere.

O servidor que estiver atuando como líder, terá o poder de moldar a cultura de sua equipe. Não importa o histórico, novas práticas podem transformar o velho padrão, tornando o ambiente, mais participativo e mais inclusivo.

Em um ambiente profissional inclusivo, todos os colaboradores são encorajados a opinar, expressar as próprias ideias e pontos de vista. Assim, eles se sentem mais motivados e engajados no desenvolvimento de determinado projeto, tarefa ou missão. Gerando novas ideias, novos conceitos, soluções mais eficientes para os problemas, com maior criatividade e inovação.

5. FERRAMENTAS QUE PODEM SER USADAS PARA ALCANÇAR MAIS RESULTADOS

5.1. 5W2H

Os serviços públicos desempenham um papel crucial no bem-estar da sociedade, impactando diretamente na vida dos cidadãos. Para assegurar a eficiência, eficácia, transparência e qualidade destes, é fundamental adotar ferramentas de gestão convenientes, buscando fornecer com excelência a prestação dos serviços.

O 5W2H é considerada uma ferramenta administrativa e de qualidade, que pode ser aplicada em várias áreas do negócio e em diferentes contextos dentro de uma organização. Sua utilização no setor público, destaca-se pelos seus benefícios e ainda pela forma que ela pode aprimorar a entrega dos serviços.

Tem como objetivo auxiliar no planejamento de ações, pois ela auxilia no esclarecimento de questionamentos, sana dúvidas sobre um determinado problema (ação) e ajuda também nas tomadas de decisões. É uma técnica de levantamento global recomendada para todas as etapas da análise e melhoria de processos.

Os serviços públicos têm enfrentado um movimento de transformação e o ritmo da mudança tecnológica contribui muito para essa evolução. Novas tecnologias passam a auxiliar os serviços a se tornarem mais eficientes e eficazes, mas também exigem investimentos significativos em infraestrutura e treinamento. Uma das facilidades dessa ferramenta 5W2H é a sua forma de automatização. Por meio de uma planilha do *Excel* ou uma tabela inserida em um documento no *Word* qualquer pessoa consegue usufruir desta metodologia.

A Escola Nacional Da Administração Pública – ENAP, no seu Manual de Análise e Melhoria de Processos, ressalta a importância desta ferramenta, também conhecida como 4Q1POC (em português, refere-se às perguntas Quem, O Que, Quando, Quanto, Por que, Onde e Como).

Bianca Minello Napoleão, em seu artigo sobre a supracitada ferramenta, afirma que o 5W2H pode ser utilizado em qualquer atividade, pois seu principal objetivo é aprimorar o planejamento de alguma coisa e ressalta que as atividades mais comuns nas quais a ferramenta é aplicada, são: a criação de plano de ação, a definição de um processo ou projeto e a elaboração do planejamento estratégico.

- Observe na criação de um plano de ação:

O 5W2H é a forma mais simples para a elaboração de um plano de ação, para resolver um problema ou atingir determinado objetivo ou uma meta. Um exemplo do uso de plano de ação com a ferramenta 5W2H é na tratativa de não conformidades. Após identificar a causa raiz de uma não conformidade, o 5W2H pode ser utilizado sozinho ou em conjunto com outras ferramentas para a elaboração de um plano de ação que seja efetivo, para sanar a causa raiz do problema e ainda mitigando os riscos futuros de falhas no processo.

- Também pode ser usada para a definição de um processo ou de um projeto:

O uso do 5W2H pode funcionar como um referencial para identificar e orientar a definição das atividades de um processo ou projeto. A ferramenta contribui para definir quais são as atividades que o processo ou projeto deveriam ter, o porquê de cada uma das atividades precisar ser realmente executada, onde e quando devem ser praticadas, quem é o responsável pelas atividades e pelo processo ou projeto e também como essas atividades devem ser executadas.

- E ainda na elaboração do planejamento estratégico:

O planejamento estratégico trata da definição de objetivos e estratégias da organização logo o 5W2H pode ser empregado para planejar e guiar ações estratégicas dentro do órgão, possibilitando o alcance das metas estabelecidas.

A ferramenta 5W2H pode ser implementada a partir de 7 (sete) perguntas específicas, dispostas numa planilha, é a metodologia ideal para garantir que um determinado planejamento seja cumprido. Sendo uma ferramenta muito eficaz para executar a gestão de não conformidades, seja qual for o segmento. As respostas para as perguntas, servirão para sistematizar as tarefas, facilitando o desenvolvimento de soluções e tomada de decisão.

Tabela 2 -Ferramenta de Gestão de Conformidade 5W2H

(WHERE?) ONDE?	(WHAT?) O QUÊ?	(HOW MUCH?) QUANTO?	(HOW?) COMO?	(WHY?) POR QUE?	(WHO?) QUEM?	(WHEN?) QUANDO?
ONDE SERÁ FEITO? (LOCAL)	O QUE SERÁ FEITO? (ETAPAS)	QUANTO CUSTARÁ? (CUSTO)	COMO? (MÉTODO)	POR QUE SERÁ REALIZADO? (JUSTIFICATIVA)	POR QUE SERÁ FEITO? (RESPONSÁVEL)	QUANDO SERÁ REALIZADO? (TEMPO)

Existem outras variações desta ferramenta, tais como o 5W1H e o 5W3H. O 5W1H é equivalente ao 5W2H, porém sem a pergunta “How Much?”, que significa “quanto custará”, usado em casos em que o custo do que foi definido é considerado muito baixo. Já o 5W3H inclui a pergunta “How Many?” que quer dizer “quantos” no sentido de qualidade, exercendo uma complementação à ferramenta.

Com essas ferramentas, os gestores públicos podem definir metas claras, estabelecendo estratégias para alcançá-las. Isso ajuda a evitar desvios e desperdícios de recursos, garantindo que o serviço público seja prestado de forma eficiente, focando nos resultados almejados.

Ressalta-se ainda, que deve haver comprometimento do servidor no preenchimento da planilha. É de extrema importância a definição correta das metas, para que não haja erro na execução. Especificar o prazo também é necessário, se não fica “solto”. Delimita-se, o tempo para a execução da ação, devendo considerar qual

prazo estimado para a realização da ação ou projeto, a data de início, a data prevista para a conclusão e data efetiva da conclusão.

A Unidade de Controle Interno desta SEPROR/AM, sugere a tabela a seguir, que pode ser implantada no setor ou departamento, partindo dos conceitos da 5W2H, tanto para controle do líder quanto para os liderados.

Tabela 3 - Modelo de ferramenta para Gestão de Conformidade UCI/SEPROR

5W2H / adaptada pela Unidade de Controle Interno da SEPROR									
Ação:									
Priorização		Pouco urgente		Urgente		Muito urgente		Não se aplica	
What (O quê?)	Why (Por que?)	Where? (Onde?)	When? (Quando?)	Who? (Quem?)	How? (Como?)	How much? (Quanto?)	Status	Evidências de Controle	Evidências de Conclusão
			Prazo	Setor/Área					
			Prazo de Início						
			Fim planejado						
			Data de conclusão real						

Tabela 4 - Modelo adaptado com legenda do método de execução

5W2H / adaptada pela Unidade de Controle Interno da SEPROR (legenda)
➤ Ação – Tema/Descrição inicial.
➤ Priorização – Priorização é a atividade que organiza itens ou atividades em ordem de urgência. Definir nível de urgência da ação como: pouco urgente, urgente ou muito urgente. Quando não houver urgência alguma, informar “Não se aplica”.

- *What* (O que será feito?) – Inserir as ações necessárias ao tema. Deve-se determinar a intenção do que se pretende realizar, definir e descrever o que será feito de fato.
- *Why* (Por que será feito?) – Informar os motivos que justificam as ações. Trata-se de apresentar a justificativa para o desenvolvimento, a realização do que foi proposto.
- *Where* (Onde será feito?) – Informar os locais de realização, se será aplicado no órgão ou em outro lugar. Detalhar especificamente o setor onde será realizado.
- *When* (Quando será feito?) – Informar sobre a definição dos prazos para o cumprimento de cada etapa do processo ou projeto. Cronograma e prazos para a execução. Estabelecer:
 - Prazo – Ex.: especificar a quantidade de dias.
 - Prazo de início – Ex.: data de início
 - Prazo de Fim (planejada, prevista) – Ex.: data final prevista, data máxima para a conclusão.
 - Prazo de conclusão final (real) – Ex.: data real da conclusão do feito.
- *Who* (Por quem será feito?) – Inserir os responsáveis por cada ação. Citar nomes. Envolver os servidores na ação de forma direta. E o setor também. Deve-se definir e informar quem ou qual área será responsável pela execução do que foi definido. Se forem vários servidores informar o responsável, que será encarregado de gerenciar a execução.
- *How* (Como será feito?) – Cada ação necessita de um método de trabalho específico. Descrever como a ação será realizada, como o resultado pode ser atingido, estabeleça objetivos pretendidos.
- *How Much* (Quanto custa?) – O objetivo (projeto, plano, ação) tem que ser viável economicamente. Definição do custo e investimento necessário para a realização do que foi proposto.
- *Status* – Informar: em andamento, concluído ou atrasado.
- Evidências de controle (ECT) – Informar qual instrumento utilizado para controles tais como *checklist*, pareceres, relatórios.
- Evidências de conclusão (EC) – Descrever o que comprova que ação foi concluída.

Verifica-se que a ação será monitorada do início ao fim, permitindo assim a otimização do planejamento e também sendo uma forma de acompanhamento do projeto ou da ação, certificando-se da sua aplicação, conforme foi previamente planejado.

Nas ações de controle da UCI/SEPROR, a ferramenta 5W2H é a metodologia que será utilizada na construção do plano anual de auditoria da Unidade de Controle Interno.

A aplicação desta ferramenta nos serviços públicos é uma estratégia valiosa para desenvolver a gestão governamental, otimizando recursos, aumentando a transparência e a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

A adoção do 5W2H nos serviços públicos é um passo importante em direção a uma administração pública mais eficiente, orientada para as necessidades reais da população.

Em resumo, a aplicação do 5W2H na SEPROR vai proporcionar maior clareza, foco, organização, planejamento, responsabilidade, “*accountabilty*”, controle, monitoramento, eficiência, produtividade, alinhamento e comunicação tendo como consequência, resultados bem mais consistentes. Esses benefícios vão contribuir para uma gestão mais eficaz, direcionada ao êxito, a melhoria contínua das práticas e serviços oferecidos na área do setor primário.

5.2. CHECKLIST

É comum observarmos essa ferramenta sendo bastante aplicada no setor privado, mas também é muito utilizada no setor público.

Preliminarmente faremos uma busca na “raiz” da palavra checklist, sua origem etimológica. Nesse sentido, traduzido do inglês o significado de checklist, ele pode ser interpretado como lista de controle ou listas de verificação, pois do inglês temos “*check*” (cujo significado é “verificar”) e “*list*” (que significa “lista”). Portanto, é uma ferramenta de controle fundamentada em listas estabelecidas a fim de verificar e acompanhar as exigências de uma ação, serviço, produto, processo ou mesmo para assegurar o cumprimento de tarefas ou itens em um determinado projeto, são utilizadas para padronizar procedimentos e processos, evitando ou reduzindo falhas na execução das atividades que os compõem.

Considerando o parágrafo único do art. 11 da Lei 14.133/21 - NLLC, constatamos:

“Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.”

Nesse sentido, verifica-se que a alta administração do órgão, é tão responsável pela inserção de ações de governança que direcionem as contratações à eficiência e efetividade, quanto os agentes que praticarem os atos processuais são responsáveis por atender essas ações na prática desses atos.

Dentre as principais ações de governança que representam os mecanismos de controle no gerenciamento de riscos, podemos destacar a utilização dos documentos em formato de *checklists*, daí a importância desta ferramenta no cenário atual.

O uso do *CheckList* proporciona mais eficiência e torna seu resultado mais eficaz porque permite um exame dos fatos, de acordo com os critérios legais, promovendo uma estruturação e padronização dos trabalhos. Possibilitando ainda a transposição direta das inconsistências e das irregularidades para os papéis de trabalho, subsidiando assim elementos para a elaboração de relatórios.

Os departamentos e setores, com a sua rotina de utilização dos instrumentos adequados de trabalho, tal como o Checklist bem elaborado e consolidado, consegue atingir o objetivo de dar suporte ao ordenador de despesa, seja para salvaguardá-lo da ocorrência de impropriedades, inconsistências e/ou irregularidades praticadas, ou ainda para fortalecer a tomada de decisões com ações corretivas.

O art. 169 da Nova lei de Licitações e Contratos, prevê o **Modelo das Três Linhas de Defesa**, e essas linhas de defesa são mecanismos de gerenciamento de riscos, já que as contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estarem subordinadas ao controle social.

Na primeira linha de defesa, temos os servidores e empregados públicos, os agentes de licitação e as autoridades de governança, com seus controles internos administrativos atuantes. Na segunda linha de defesa temos as unidades de assessoramento jurídico e as unidades de controle interno. Na terceira linha de defesa, em conjunto com o Tribunal de Contas, o órgão central de controle interno da administração.

Pertencente à 2ª (segunda) linha de defesa, a Unidade de Controle Interno da SEPROR/AM fará uso dos *checklists* apropriados, nas suas atividades de controle, como mecanismo de controle.

Na lei supracitada, observa-se que o gerenciamento de riscos ganhou extremo protagonismo, sendo considerado o tema mais relevante na nova lei de Licitações, demonstrando que os controles devem ser bem gerenciados e essa abordagem de gestão de riscos, prevê grupos de responsáveis pelo gerenciamento de riscos, com funções predefinidas.

Cabe mencionar que o TCU tem incentivado o uso de listas de verificação (*checklists*) para a análise jurídica das contratações, de modo a tornar essas análises mais eficientes, evitar a repetição de erros e proporcionar maior segurança aos agentes envolvidos.

A exemplo do Acórdão nº 2622/2015 - TCU - Plenário, item 9.2.2.8, que recomendou que os controles sugeridos no documento Riscos e Controles nas Aquisições - RCA, dentre os quais a utilização de *checklists* pelas consultorias jurídicas,

fossem incluídos no modelo de processo de aquisições para a toda a Administração Pública federal.

Diante dos conceitos e as considerações apontadas, devemos contextualizar de que forma o líder deve implementar o *checklist* com maior eficácia e efetividade no setor público e ainda, como o liderado deve submeter-se a ela.

Elaborar um *checklist* requer um certo cuidado e atenção, deve ter alguns elementos constantes no papel de trabalho para assim atingir o seu objetivo final.

Sugerimos o passo a passo a seguir, para a elaboração de um *checklist* personalizado:

- 1º Passo: Definir a área e o que será verificado.

O setor responsável deve definir o que será avaliado e os motivos pelos quais o *checklist* será desenvolvido, mantendo de forma clara o objetivo e a importância desse documento.

- 2º Passo: Frequência de utilização.

Estabelecer o momento que será utilizada a folha de verificação. Existem serviços que após a realização do trabalho utilizam o *checklist* para demonstrar as atividades executadas, comprovando a análise de determinada atividade.

- 3º Passo: Criar etapas.

Defina as etapas que serão aplicadas a ele, implementá-las e, por fim, realizar o monitoramento.

- 4º Passo: Definir o responsável.

Identificar o responsável por utilizar a lista é importante, pois ajuda a determinar como você deve preencher e complementar a sua lista de verificação. Assim sendo, considere se o responsável tem conhecimento técnico do assunto, se ele está familiarizado com a estrutura funcional e com os procedimentos da SEPROR/AM e se tem conhecimento das terminologias que são utilizadas nas documentações.

- 5º Passo: Determinar os itens para a verificação.

Definir os itens que serão verificados, dessa forma é possível garantir a execução do processo, do serviço ou da tarefa, de acordo com as especificações e seus critérios legais, normativos etc.

➤ 6º Passo: Testando o *checklist*.

Verificar com os servidores e os colaboradores as tarefas elencadas do seu *checklist*, assim, eles lhe darão um *feedback*, momento oportuno para identificar possíveis falhas no direcionamento dos itens que devem ser verificados.

É importante que o documento esteja, de acordo com suas atividades pendentes, mantendo uma sequência lógica dos eventos, permitindo a identificação do início, meio e fim do procedimento em questão, bem como, o seu enquadramento legal.

Na montagem do documento, como sinal de verificação de cada procedimento, deve-se ter o campo para as marcações ou inserções de informações, tais como:

Quadro 2 - Verificação de Procedimento de Conformidade

- Procedimento verificado em situação regular (CONFORME); “S”, marcar com X;
- Procedimento verificado em situação irregular (NÃO CONFORME): “N”, marcar com X;
- Procedimento verificado (NÃO SE APLICA): marcar com X;
- Inserir nº da pág: “PAG” ou “fls.”;
- Identificação do setor, modalidade de procedimento, identificação do objeto, atos administrativos e documentos a serem verificados, responsável pelo preenchimento dos dados e a data

Garantir resultados com segurança e de forma consistente é o objetivo, independente de quem está executando uma tarefa. Uma vez que isso esteja determinado, realize um treinamento prático, demonstrando como funciona a ferramenta e sua importância. Isso, muitas vezes, pode exigir uma mudança de cultura, uma vez que de início alguns servidores podem menosprezar o documento.

Orienta-se que o líder reúna a sua equipe e pergunte a opinião de cada servidor sobre o documento. Essas são as pessoas que utilizarão o documento/lista, sendo estas, detentoras da experiência necessária para colaborar com a melhor definição dos conteúdos da lista.

Recomenda-se que os setores administrativos da SEPROR/AM definam suas listas de verificação (*checklists*) para subsidiar as suas ações, como por exemplo a dos fiscais e gestores de contrato.

Existem diversos modelos de *checklist*. Para que o documento cumpra com a sua eficiência, eficácia e efetividade, é necessário que seja elaborado e utilizado da forma correta, devendo ser preenchido pelo servidor com muita atenção, para que não cometa falhas na inserção dos dados.

Sugerimos ao Líderes, que comecem hoje mesmo a utilizar o poder dos *checklists* para impulsionar o seu monitoramento, controlando melhor os seus processos, gerenciando seus riscos e as atividades do setor. Os que já utilizam esta ferramenta, orientamos que as revisem com maior periodicidade, verificando as atualizações dos normativos internos e também as legislações pertinentes.

Em vista da nova lei de licitações e Contratos, os setores técnicos administrativos, devem atualizar e direcionar seus *checklists*, observando os principais pontos de destaque da supracitada legislação.

No âmbito da SEPROR/AM, a Unidade de Controle Interno - UCI recomenda a utilização do *checklist*, **como papel de trabalho e ainda como um dos mecanismos da atividade de controle**, pois eles são documentos que contribuem para a realização de tarefas nos procedimentos administrativos onde os servidores envolvidos com as atividades podem verificar uma série de requisitos ou coletar dados de forma mais ordenada e sistemática, ampliando-se as assertividades e verificando a conformidade dos procedimentos propostos.

A Controladoria Geral do Estado do Amazonas – CGE/AM em seu *site* oficial, disponibilizou vários modelos de *checklist* para consulta, sobre adiantamento, contratos, diárias e passagens, pagamento indenizatórios, patrimônio, transferências voluntárias.

6. DISPOSIÇÕES FINAIS

A atuação de líderes no setor público é um tema de grande importância e visibilidade, pois eles operam de forma objetiva na execução das estratégias e planejamentos governamentais para garantir a melhor qualidade na prestação de serviços e produtos a sociedade. Ressaltando que as regras e os mecanismos para liderar e gerir pessoas, estão sujeitos ao princípio da legalidade, não sendo possível agir baseado em vontades pessoais, pois só é permitido fazer o que está previsto em lei, conforme os ditames legais.

Ser líder no setor público é um desafio bem complexo, onde há a necessidade constante de aprimoramento do desenvolvimento profissional e emocional no ambiente público.

O líder não pode esquecer de que ele está lidando com pessoas, as quais tem sentimentos e necessidades individuais. Ele deve motivar, engajar e manter unida a sua equipe.

Não é porque o servidor está num cargo de liderança que ele deve deixar de atualizar-se. O Líder deve dar o exemplo para que o seu time se desenvolva sempre e saia do comodismo, da tão conhecida “*zona de conforto*”.

Servidores felizes trabalham melhor, logo trazem mais resultados para a organização. O líder deve ser o primeiro a incentivar, investir nesse sentimento e assim, há de ser recompensado com frutos de que um bom ambiente de trabalho pode trazer, gerando um melhor desenvolvimento com resultados positivos dentro da organização.

Os líderes possuem a necessidade de identificar os perfis dos servidores, de seus liderados e acima de tudo, colocá-los para exercer funções compatíveis com o seu perfil, disponibilizando ferramentas para a execução de seus objetivos e monitorando suas ações, compartilhando as responsabilidades.

Este **MANUAL ORIENTATIVO DE LIDERANÇA**, num primeiro momento apresenta-se como a base de um programa de desenvolvimento profissional para os servidores desta Secretaria de Produção Rural, cujo material será posteriormente complementado com uma segunda parte tendo como o foco na gestão de competências.

Vale ressaltar que esse é um trabalho orientativo e a sua adoção não dispensa outras exigências realizadas pelos órgãos de controle.

7. REFERÊNCIAS

1. AMAZONAS. Decreto nº 40.849, de 25 de junho de 2019. **Disciplina a Política de Governança e Gestão do Estado do Amazonas e dá outras providências.**
2. _____. Lei Complementar N.º 224, de 23 de dezembro de 2021. **Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Estado do Amazonas e dá outras providências.**
3. _____. MANUAL DE CONTROLES INTERNOS, Controladoria Geral do Estado do Amazonas – CGE/AM. Disponível em: <https://www.cge.am.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/Manual-de-Controles-Internos.pdf>
4. BAHRY, Carla Patricia; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**, Escola Nacional de Administração Pública-ENAP. Revista do Setor Público. Brasília, 2014.
5. BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, **que dispõe sobre a política de governança no setor público federal.**
6. _____. Lei 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021, **Nova Lei de Licitações e Contratos, que estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.**
7. _____. **MANUAL TCU, CHECKLIST DE QUALIDADE**, Tribunal de Contas da União. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/checklist-dequalidade.htm>
8. BOTELHO, J. C.; KROM V. **Os estilos de liderança nas organizações**. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica. Vale do Paraíba, 2010.
9. CAMARÃO, Tatiana. **A gestão por competência na nova Lei de Licitações e Contratos**. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/>.
10. CORTELLA, Mario Sergio. MUSSK, Eugênio. **Liderança em Foco** (livro eletrônico) - Campinas, SP: Papyrus 7 Mares, 2013 – (Coleção Papyrus Debates).

11. CRIVELARO, R.; TAKAMORI, J.Y. **Dinâmica das relações interpessoais**. Campinas: Alínea, 2005.
12. FM2S Educação. **Checklist: o que é e como aplicá-lo**. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/blog/checklist>.
13. FERREIRA, André Ribeiro. **Análise e melhoria de processos - revisão e adaptação**. Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação. _ Brasília: ENAP/DDG, 2013.
14. Frases Motivacionais: <https://www.pensador.com/>.
15. GODOI, M. A.; CRUZ, S. A. **Liderança e o novo paradigma do poder**. E-Locução | Revista Científica da FAEX. Minas Gerais, 5ª ed., ano 3, 2014.
16. GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
17. KATZENBACH, J. R. **The discipline of teams**. Harvard Business Review, 71(2), p. 111-120, 1 mar. 1993.
18. EME, Rogério. **Gestão por competências no Setor Público**. Qualitymark, São Paulo, 2011.
19. LEONEZ, Angelina. **Uma análise estruturada da gestão por competência na Lei nº 14.133/21**. Disponível em: <https://www.novaleidelicitacao.com.br/>.
20. LIMA, Edcarlos. **Gestão por competências na nova lei de licitações e a culpa *in elegendo***. Disponível em: <https://www.zenite.blog.br/>.
21. LOCATELLI, Gisele Paula Pierdoná. **Liderança no setor público sob a ótica dos liderados**. Disponível em: <https://www.repositorio.animaeducacao.com.br>
22. LUZ, Marcia. **Minuto da Gratidão**. Luz da Serra Editora: São Paulo
23. MUSSAK, Eugenio. **Meta competência: uma nova visão do trabalho e da realização profissional**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2003.

24. Napoleão, Bianca Minello. **5W2H.** Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/5w2h/>
25. SARTURELLI, Jeisa Benevenuti. **Princípios de Liderança e Gestão de Equipes / Jeisa Benevenuti Sarturelli [e] Márcia Silva Luciano.** Carvalho. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Indaial: Grupo UNIASSELVI, 2009. x ; 90 p.: il.
26. TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. **Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly.** Revista de Administração Contemporânea, v. 20, n. 4, p. 434–457, 2016.
27. **UMA VISÃO GERAL SOBRE LIDERANÇA: CONCEITOS, EVOLUÇÃO DAS TEORIAS E LIDERANÇA 4.0** Gracilene de Oliveira Pereira¹, Soraia Aidar², Vagner Rosalem.
28. VIEIRA, Paulo - **O poder da Ação: faça sua vida ideal sair do papel** São Paulo: Editora Gente, 2015.
29. ZANELLI, J. C. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.
30. **47ª Reunião Técnica do Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci) – Notícias/Jornada da liderança.** Disponível em: <https://conaci.org.br/noticias/termina-o-treinamento-de-lideranca-do-controle-interno-brasileiro-na-47a-rtc/>.