



INSTITUCIONALIZAÇÃO DA LIDERANÇA NO TCE-SE

*ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL E VALORIZAÇÃO
DO SERVIDOR*

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA LIDERANÇA NO TCE-SE

ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL E VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR

Relatório Técnico derivado da dissertação intitulada 'Como os estilos de liderança influenciam o engajamento dos servidores públicos: evidências do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe', apresentado pelo mestrando Max Matos Henriques Nascimento ao Mestrado Profissional em Administração Pública em rede (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe (UFS),.

Sob orientação da docente Profa. Dra. Thais Ettinger Oliveira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

P172i Nascimento, Max Matos Henriques
Institucionalização da liderança no TCE-SE : engajamento institucional e valorização do servidor / Max Matos Henriques Nascimento ; orientadora Thais Ettinger Oliveira Salgado. – São Cristóvão, SE, 2026.
33 p. : il.

Relatório técnico (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2026.

1. Administração pública. 2. Liderança. 3. Governança pública - Sergipe. 4. Administração de pessoal. 5. Prática administrativa. 6. Sergipe. Tribunal de Contas. I. Salgado, Thais Ettinger Oliveira, orient. II. Título.

CDU 35.08

Contexto de aplicação da proposta	05
Contexto institucional do TCE-SE	06
Justificativa institucional da proposta	07
Liderança Pública e Agenda 2030	09
Público-alvo da proposta	10
Situação-Problema	11
Principais limitações identificadas e diretrizes de intervenção	12
Consolidação da linha de intervenção	13
Objetivo da proposta	14
Diretrizes estruturantes da intervenção	15
Estrutura e implementação da intervenção	16
Proposta de intervenção institucional	17
Operacionalização da proposta	18
Perspectivas de Transformação Institucional do PTT	19
Impacto institucional da proposta	20
PTT: impactos e legado da intervenção	21
Autoria da Proposta	22
Apêndice 01: Manual de Boas Práticas de Liderança	23
Referências	28
Protocolo de entrega da proposta ao praticantes	29
Resolução normativa: análise de mérito e relevância tecnológica	31
Efetividade e repercussão da proposta no controle social	32
Evidências de implementação e validação externa	33
Atributos qualificadores do PTT	34

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

Liderança e desenvolvimento gerencial na gestão pública contemporânea

A administração pública contemporânea enfrenta o desafio permanente de se modernizar para responder com celeridade, transparência e excelência às crescentes demandas da sociedade.

Nesse cenário de transformações, a busca pela eficiência institucional e pela melhoria do desempenho organizacional supera a dimensão meramente técnica ou processual, revelando que o verdadeiro motor da inovação no setor público reside no fator humano.

Sob essa perspectiva, fortalecer a gestão de pessoas, desenvolver estrategicamente lideranças e valorizar continuamente os servidores deixam de ser meras escolhas administrativas e tornam-se requisitos fundamentais de governança para assegurar a sustentabilidade e a relevância das instituições públicas.



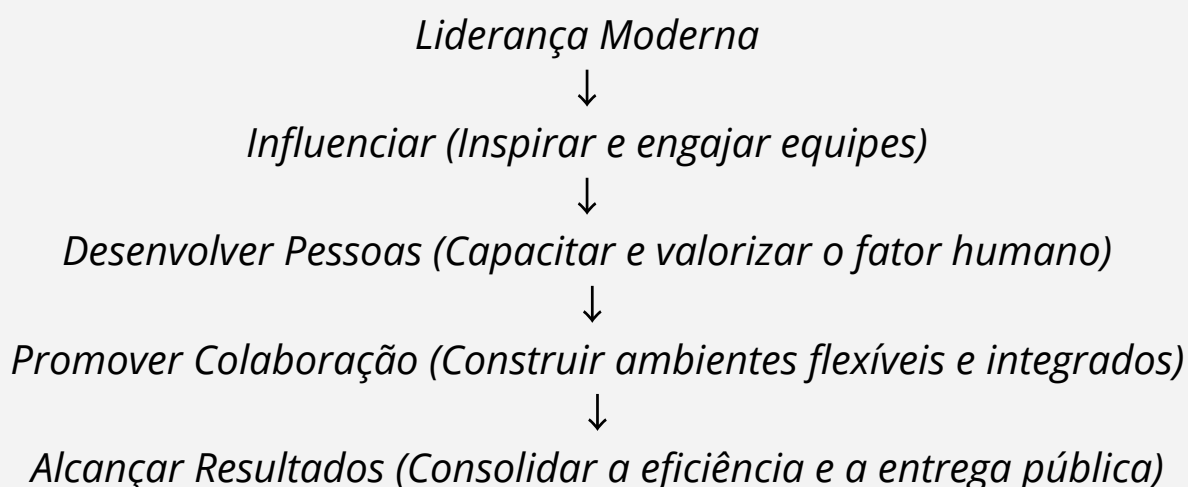
Nesse contexto, a liderança contemporânea é uma competência adaptativa frente às mudanças sociais e tecnológicas. Isso exige dos gestores públicos uma postura colaborativa e flexível, totalmente afastada dos modelos tradicionais de comando e controle (Pereira; Aidar; Rosalem, 2021). A Figura 1 ilustra essa dinâmica, evidenciando as habilidades comportamentais como o elo central entre ambientes inovadores e resultados institucionais.

Figura 01 - Modelo conceitual do exercício da liderança e seus impactos no engajamento funcional.



Fonte: elaborado pelo autor.

Fluxo da Liderança Moderna



*O exercício da **liderança** vai além da hierarquia, sendo o **elemento estratégico para influenciar e engajar pessoas** em prol de objetivos coletivos e ambientes eficazes (Ferreira; Martins; Santos, 2021).*

CONTEXTO INSTITUCIONAL DO TCE-SE

Cenário: o Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE) é um órgão estratégico de controle externo, cuja relevância demanda um corpo técnico qualificado e de elevada responsabilidade institucional para promover a transparência e a boa governança (TCE-SE, 2026). As organizações públicas têm a obrigação ética de valorizar as pessoas como agentes centrais para concretizar suas finalidades (Silva; Carvalho, 2019).

Lacunas: apesar de sua importância, a gestão interna apresenta uma ausência de diretrizes institucionais formalizadas e pouca capacitação gerencial sistemática (TCE, 2020). Desse modo, a condução das equipes acaba configurando uma liderança baseada em iniciativas individuais.

CONSEQUÊNCIAS

Centralização (e risco de práticas autocráticas)



Sobrecarga (gerando improvisos no fluxo de trabalho)



Baixo engajamento (com desgaste evidente do clima organizacional)



Impacto institucional (limitando a eficiência do controle e das entregas à sociedade)



JUSTIFICATIVA INSTITUCIONAL DA PROPOSTA

Vínculo com o fator humano: a eficiência do controle externo e a qualidade dos serviços prestados à sociedade dependem diretamente da mobilização e do engajamento dos servidores.

Responsabilidade social e governança: o aprimoramento das práticas gerenciais é indispensável para assegurar a transparência substantiva e o uso correto dos recursos públicos.

O Figura 2 mapeia a superação das barreiras gerenciais no TCE-SE através de eixos de intervenção voltados à valorização humana.

Figura 02 – Diagnóstico de fragilidades internas e eixos de intervenção institucional



Fonte: elaborado pelo autor.

LIDERANÇA PÚBLICA E A AGENDA 2030

Os ODS na gestão de pessoas



A proposta alinha-se à Agenda 2030 ao desenvolver lideranças para fortalecer a eficiência pública. A intervenção impacta o **ODS 16 (Governança participativa no controle externo)**, o **ODS 8 (Valorização humana e feedback)** e o **ODS 4 (Capacitação gerencial contínua)**. Assim, ao otimizar o engajamento, assegura-se um ambiente motivador volt aos melhores resultados públicos.

PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

Mapeamento estratégico de stakeholders e público-alvo

A implementação das diretrizes de liderança positiva no TCE/SE adota uma abordagem multinível para impactar toda a governança institucional, dividindo-se em dois eixos:

Público-alvo primário (liderança executiva e gerencial): administração superior, membros do Ministério Público de Contas, diretores, coordenadores e demais gestores em funções estratégicas e táticas.

Público-alvo indireto (corpo funcional): servidores efetivos, comissionados e requisitados de todas as unidades e divisões da Corte.

Essa abrangência assegura que os novos estilos de gestão transformem transversalmente o clima organizacional, o engajamento interno e as relações interpessoais no ecossistema corporativo.



SITUAÇÃO-PROBLEMA

DIAGNÓSTICO, ANÁLISE E LINHA DE INTERVENÇÃO

Problema: a ausência de estratégias institucionais estruturadas para o desenvolvimento de competências gerenciais compromete a motivação intrínseca e o engajamento do corpo funcional no TCE/SE..

Causas: as práticas de condução de equipes dependem prevalentemente de iniciativas isoladas e individuais dos gestores, devido à inexistência de diretrizes formais consolidadas para orientar a liderança.

Impactos: posturas centralizadoras, assimetrias informacionais e a escassez de suporte gerencial fragilizam o clima organizacional, reduzindo a produtividade e a eficiência dos serviços públicos.

Necessidade: fortalecer eixos como comunicação bidirecional, rotinas de feedback, delegação planejada e habilidades comportamentais, consolidando-os como requisitos de governança para otimizar os resultados institucionais da Corte.

LINHA DE INTERVENÇÃO

A resposta estratégica a essa lacuna consiste em sistematizar competências gerenciais baseadas em evidências para superar improvisos. Assim, por meio de parâmetros de liderança positiva, a intervenção mitiga práticas centralizadoras e institui uma cultura permanente de valorização humana e engajamento funcional.

PRINCIPAIS LIMITAÇÕES IDENTIFICADAS E DIRETRIZES DE INTERVENÇÃO

Com base nos achados da pesquisa, no referencial teórico e nas competências contempladas, apresentam-se as situações organizacionais desafiadoras à liderança, seus eixos de atuação e finalidades práticas. Tais situações não configuram necessariamente fragilidades do TCE/SE, mas aspectos apontados pela literatura e por evidências empíricas como relevantes para fortalecer a gestão de pessoas, a motivação e o engajamento das equipes.

O Quadro 01 detalha essa transição, mapeando as fragilidades institucionais no TCE-SE, os respectivos eixos de atuação gerencial recomendados e a finalidade prática esperada com a aplicação da proposta.

Quadro 01 – Diagnóstico de fragilidades e eixos de atuação gerencial.

Limitação no TCE-SE	Eixo de Atuação Gerencial	Finalidade Prática Institucional
Centralização excessiva de decisões e tarefas, sobrecarregando gestores.	Delegação e responsabilidades	Desenvolver a corresponsabilidade, a autonomia técnica e o pertencimento.
Ausência de rotinas formais de avaliação e alinhamento de desempenho.	Feedback contínuo	Aprimorar devolutivas construtivas e impulsionar a motivação intrínseca.
Incoerência eventual entre o discurso gerencial e a prática cotidiana.	Liderança pelo exemplo	Consolidar a credibilidade, a ética e a coerência na atuação das chefias.
Desmotivação e baixa produtividade por falta de incentivo ao servidor.	Orientação e motivação	Estimular o engajamento através do compartilhamento de metas e conquistas.
Ambientes rígidos, frios ou com desgastes nas relações de trabalho.	Relacionamento interpessoal	Promover a integração interna baseada na empatia, respeito e colaboração.
Barreiras na comunicação, gerando assimetria e distanciamento hierárquico.	Comunicação bidirecional	Favorecer a abertura ao diálogo, a escuta ativa e a clareza nos fluxos.
Rigidez de conduta que ignora perfis individuais ou problemas de saúde.	Adaptabilidade gerencial	Ajustar o estilo de liderança ao contexto e às particularidades da equipe.

Fonte: elaborado pelo autor.

CONSOLIDAÇÃO DA LINHA DE INTERVENÇÃO

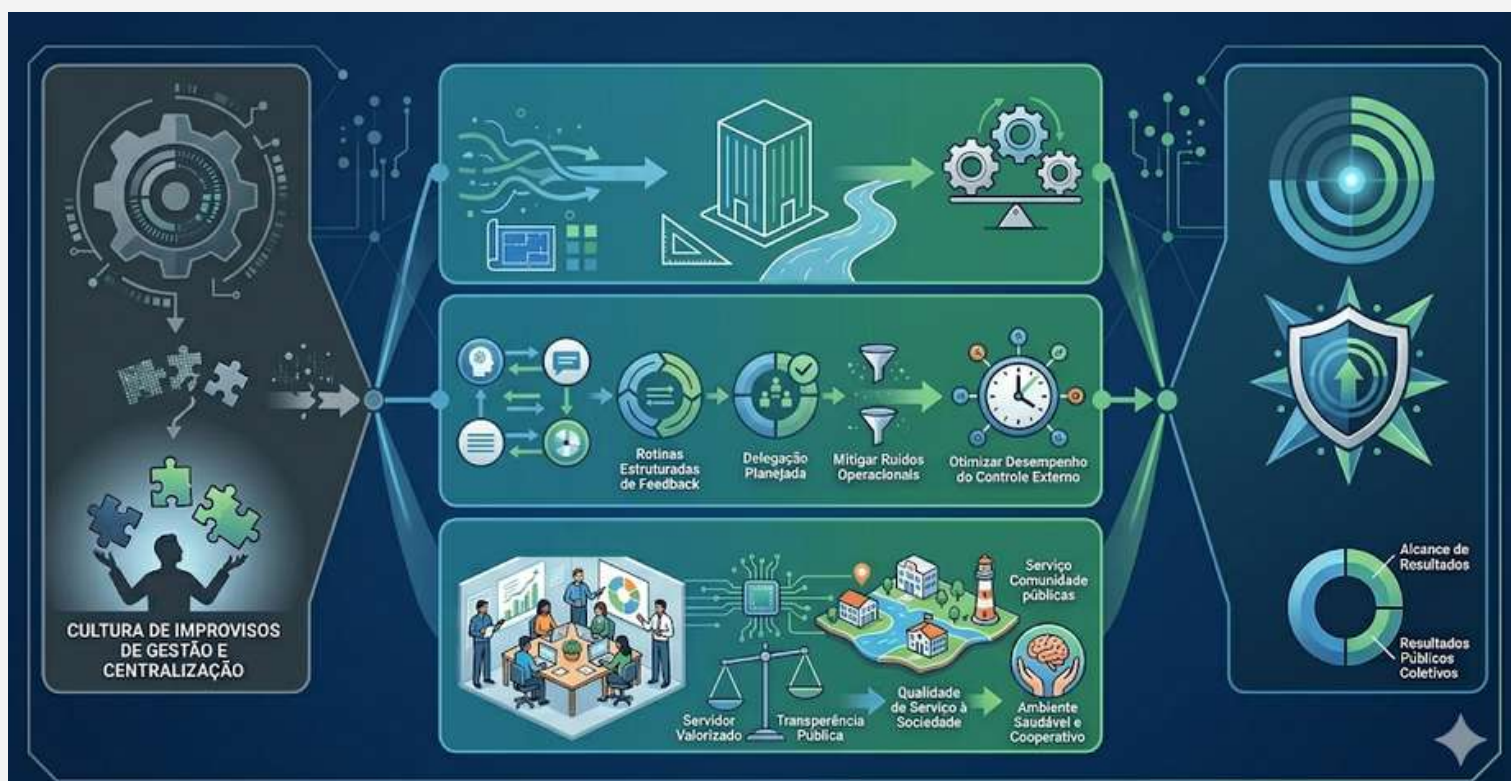
As limitações do TCE-SE evidenciam que os desafios institucionais superam rotinas técnicas, exigindo alinhamento estratégico focado na valorização humana e no desenvolvimento gerencial. A intervenção justifica-se para romper com improvisos e centralizações que fragilizam o clima organizacional, sustentando-se em três fatores críticos:

Institucionalização: superar a dependência de habilidades individuais dos gestores, padronizando a governança interna por meio de parâmetros formais.

Eficiência administrativa: fortalecer a comunicação bidirecional, o feedback e a delegação para mitigar ruídos operacionais e otimizar o controle externo.

Responsabilidade social: promover ambientes saudáveis e motivadores que elevem a produtividade, refletindo-se diretamente na qualidade dos serviços e na transparência pública.

*A convergência entre líderes e liderados confirma que a **modernização da Corte prescinde de reformas complexas**, demandando, essencialmente, a consolidação urgente de uma **liderança positiva, participativa e orientada a resultados coletivos**.*



OBJETIVO DA PROPOSTA



Fortalecer lideranças: estabelecer diretrizes comportamentais e gerenciais baseadas em liderança adaptativa e desenvolvimento de pessoas para mitigar posturas centralizadoras (Ferreira; Martins; Santos, 2021; Pereira; Aidar; Rosalem, 2021).



Engajar servidor: promover sinergia, motivação e cooperação entre o corpo técnico e as instâncias deliberativas, reduzindo ruídos relacionais e aprimorando o clima organizacional.



Melhorar desempenho: materializar a intervenção por meio de um material didático voltado a parâmetros de gestão participativa, rotinas de feedback e fluxos de comunicação para otimizar a produtividade.



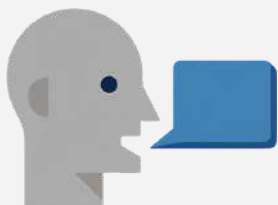
Consolidar a Governança do TCE-SE: elevar a eficiência administrativa e a governança no controle externo, alinhando o órgão à valorização humana, à integridade e aos ODS 4, 8 e 16 da Agenda 2030.



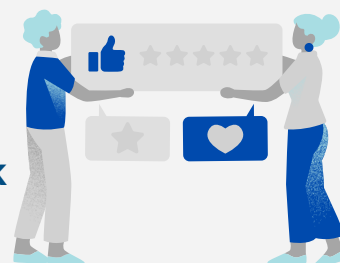
DIRETRIZES ESTRUTURANTES DA INTERVENÇÃO

O desenvolvimento de habilidades gerenciais e comportamentais no serviço público substitui modelos rígidos por uma **governança participativa e humanizada**. Essa abordagem **otimiza o clima organizacional, melhora a eficiência do controle externo e assegura a transparência substantiva** nas entregas à sociedade. **Pretende-se direcionar a atuação com base nos seguintes pilares:**

Comunicação



Feedback



Delegação



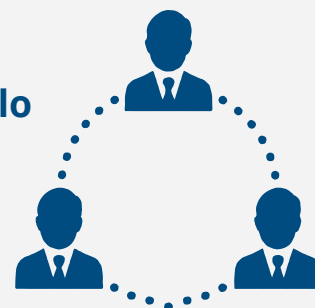
Motivação



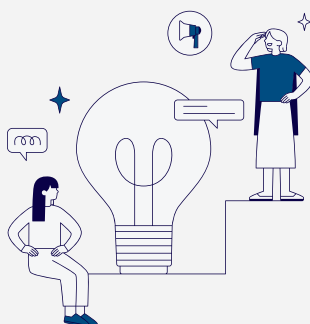
Relacionamento



Exemplo



Adaptabilidade



ESTRUTURA E IMPLEMENTAÇÃO DA INTERVENÇÃO

Para materializar os eixos propostos no TCE-SE, institui-se o **Manual de Boas Práticas de Liderança**. Este **instrumento técnico-pedagógico** integra competências comportamentais e gerenciais aos processos organizacionais, gerando **três efeitos estruturais**:

- 1** **Padronização corporativa de condutas:** supera a fragmentação de iniciativas isoladas ao estabelecer parâmetros formais de gestão, orientando as chefias sob um modelo unificado de liderança participativa.
- 2** **Otimização do clima relacional e funcional:** mitiga centralizações e assimetrias informacionais ao introduzir fluxos contínuos de comunicação bidirecional, rotinas de feedback e delegação planejada.
- 3** **Alinhamento estratégico e valorização humana:** eleva a motivação intrínseca e o engajamento funcional, consolidando uma cultura de integridade e cooperação voltada à eficiência do controle externo.



A consolidação dessas diretrizes exige uma operacionalização continuada para incorporar as competências comportamentais e a liderança positiva à governança do Tribunal. Essa transição estruturada requer o engajamento ativo da Administração Superior e da Coordenadoria de Gestão de Pessoas, convertendo os novos parâmetros gerenciais em práticas perenes de valor humana e eficiência.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO INSTITUCIONAL

Desafios institucionais: do diagnóstico ao fortalecimento das práticas de liderança

Os desafios identificados na literatura e nas evidências da pesquisa exigem atenção no fortalecimento das lideranças e da gestão de pessoas. Para solucionar esse cenário, esta proposta de intervenção institui a liderança pública no órgão, convertendo o diagnóstico empírico em tecnologia social de gestão para integrar diretrizes comportamentais e valorização humana.

Vulnerabilidades gerenciais e diretrizes de intervenção:

Centralização e sobrecarga: a concentração decisória anula a autonomia técnica. **Diretriz:** delegação planejada para para capilarizar fluxos e gerar corresponsabilidade.

Vazio normativo e amadorismo: falta de parâmetros submete a gestão à intuição individual. **Diretriz:** padronização corporativa via diretrizes unificadas de conduta.

Déficit de alinhamento: escassez de avaliações perenes trava o desenvolvimento. **Diretriz:** implementação de rotinas sistemáticas de feedback estruturado.

Assimetria e distanciamento barreiras ao diálogo geram isolamento e ruídos. **Diretriz:** comunicação bidirecional com foco em escuta ativa.

Fragilidade de legitimidade: incongruência entre discurso e prática corrói a confiança. **Diretriz:** fortalecimento da liderança pelo exemplo e ética.

Rigidez situacional: inflexibilidade gerencial ignora perfis e condições de saúde. **Diretriz:** liderança adaptativa ajustada à maturidade da equipe.

Entropia do clima: apatia funcional decorre da falta de estímulos. **Diretriz:** políticas de reconhecimento não financeiro e valorização humana.

OPERACIONALIZAÇÃO DA PROPOSTA

Governança, atuação coordenada e transformação cultural

O objetivo é viabilizar a formalização da Liderança Pública nos processos de gestão, condução de equipes e desenvolvimento de pessoas do TCE-SE.

A operacionalização articula medidas normativas, organizacionais e formativas voltadas à qualificação da governança gerencial estatal.

A estratégia intervencionista desdobra-se em **três eixos integrados: o normativo**, que institui diretrizes formais para mitigar condutas puramente empíricas e individuais dos gestores; **o institucional**, focado na descentralização decisória e em rotinas perenes de diálogo e devolutivas para neutralizar posturas centralizadoras; e **o formativo**, que viabiliza a capacitação continuada em competências comportamentais baseadas no material didático à luz de Hunter (2004), Covey (2020) e Maxwell (2024).

**ATUAÇÃO
COORDENADA
DOS
ATORES
NO
TCE-SE**

Alta administração: validação institucional, suporte estratégico e liderança macro pelo exemplo.

Corpo técnico e gestores: Descentralização de tarefas, condutas alinhadas e diálogo contínuo com equipes.

Gestão de pessoas e Escola de Contas: monitoramento do clima, capacitação contínua e disseminação das diretrizes.

PERSPECTIVAS DE TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL DO PTT



Esta iniciativa estabelece uma **camada de interoperabilidade gerencial e relacional na cultura organizacional do TCE-SE.**

Ao padronizar diretrizes de **inteligência comportamental, escuta ativa e descentralização decisória**, o sistema maximiza o **potencial de alta performance e engajamento do corpo técnico.**

*Configura-se, fundamentalmente, **um ecossistema de governança contemporânea**, no qual o desenvolvimento de pessoas e a valorização humana constituem, por design, **os pilares sustentadores da eficiência e da integridade no controle externo.***

IMPACTO INSTITUCIONAL DA PROPOSTA

Vetores de transformação para a eficácia organizacional

A Liderança Pública no TCE/SE reposiciona a gestão de pessoas como vetor estratégico de governança, conectando diretrizes institucionais ao engajamento do corpo técnico. A intervenção induz mudanças permanentes nos fluxos decisórios e no alinhamento gerencial, fortalecendo o clima relacional, a valorização humana e a efetividade do controle externo.

Resultados esperados: aprimoramento dos processos gerenciais da Corte mediante um modelo de liderança acessível, descentralizado, dialógico e focado no desenvolvimento das equipes, elevando a produtividade interna e a excelência administrativa.



Contribuição estratégica do Manual de Boas Práticas

Dever administrativo permanente: as competências de liderança integram os fluxos perenes do TCE/SE, mitigando iniciativas isoladas ou intuitivas e assegurando a sustentabilidade da gestão de pessoas.

Padronização comportamental: Estabelece parâmetros técnicos e comportamentais claros, promovendo previsibilidade, consistência e alinhamento institucional nas rotinas de delegação, orientação e feedback.

Fortalecimento do clima e da eficiência: a ampliação do diálogo e da adaptabilidade gerencial eleva a motivação intrínseca, minimiza assimetrias comunicacionais e potencializa uma cultura de alta performance no controle externo.

PTT: IMPACTOS E LEGADO DA INTERVENÇÃO

Síntese estratégica e transformação cultural

A transformação cultural ocorre via tecnologia social pedagógica, capacitando gestores como replicadores de condutas, rejeitando decretos ou consultorias externas. Ao normatizar diretrizes no TCE/SE, as competências migram para o núcleo da governança, consolidando uma relação responsiva entre o corpo funcional e a alta gestão.



Legado de perenidade administrativa

Superação do voluntarismo: as competências de liderança, baseadas em comunicação bidirecional, feedbacks e delegação planejada, passam a integrar os fluxos permanentes da Corte. Isso supera o amadorismo e garante a continuidade do desenvolvimento de pessoas, independentemente das mudanças na gestão superior.

Tecnologia social de governança: o instrumento técnico-pedagógico fixa parâmetros claros de conduta gerencial. Com isso, assegura-se que a valorização humana e a melhoria do clima relacional funcionem como pilares perenes para a sustentabilidade da eficiência administrativa e a excelência controle externo.

AUTORIA DA PROPOSTA

Discente: Max Matos Henriques Nascimento, bacharel em Administração de Empresas e Direito
e-mail: max.nascimento@tce.se.gov.br

Orientadora: Professora Dra. Thais Ettinger Oliveira

Vínculo institucional: Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Programa: Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP/UFS)

Data de finalização do documento: / /2026.



Manual de Boas Práticas de Liderança - Instrumento Técnico-Pedagógico de Governança e Inteligência Comportamental

Este Manual tem como objetivo oferecer subsídios teóricos e práticos para a formação e o aperfeiçoamento de lideranças em organizações públicas, buscando proporcionar uma visão abrangente e aplicável, de modo que os profissionais possam incorporar tais conhecimentos em sua atuação diária, fortalecendo não apenas seu desempenho individual, mas, sobretudo, o impacto coletivo de sua leadership no ambiente organizacional.

Desenvolvimento de liderança

O desenvolvimento da liderança consiste em um processo contínuo de aprimoramento de competências técnicas, comportamentais e estratégicas, voltado à formação de líderes capazes de atuar de maneira eficaz nas organizações. No setor público, essa prática torna-se ainda mais relevante diante da complexidade das demandas institucionais e sociais, exigindo líderes preparados para gerir pessoas, tomar decisões e promover resultados alinhados ao interesse coletivo. Nesse contexto, capacitações, treinamentos e experiências práticas contribuem para o fortalecimento das habilidades de liderança, estimulando o aprendizado contínuo, a adaptação aos diferentes contextos organizacionais e a atuação pautada na ética, transparência e responsabilidade social.

Na sequência, são apresentadas as principais competências que fortalecem o desenvolvimento da liderança. Cada tema destaca atitudes e habilidades que contribuem para o crescimento pessoal do líder, o engajamento das equipes e a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e motivador:

Delegar responsabilidade

Longe de significar apenas a transferência de atividades, delegar envolve a confiança de que os membros da equipe possuem a competência e a autonomia necessárias para executar determinada função. Trata-se de um processo que favorece tanto a eficiência organizacional quanto o desenvolvimento profissional dos colaboradores, ao oferecer oportunidades de aprendizado e de fortalecimento do senso de pertencimento.

Um dos principais desafios do líder, especialmente no setor público, é superar a tendência de centralizar decisões e atividades. A centralização excessiva compromete a agilidade, gera sobrecarga e reduz a motivação da equipe. Ao contrário, quando o líder delega de forma clara e planejada, estabelece condições para que cada integrante contribua com suas habilidades específicas, fortaleça a cooperação e assuma corresponsabilidade pelos resultados. Delegar, portanto, é também uma forma de estimular a autonomia, criatividade e o comprometimento dos servidores.

Para que a delegação seja efetiva, é indispensável a definição clara das tarefas, dos prazos e das expectativas de desempenho. O líder deve acompanhar o andamento sem exercer controle excessivo, oferecendo apoio, orientações e feedbacks ao longo do processo. Esse equilíbrio entre confiança e supervisão é fundamental para evitar falhas decorrentes de mal-entendidos e para garantir que os objetivos institucionais sejam alcançados. Ao distribuir responsabilidades, o líder não apenas melhora a gestão do tempo e dos processos, mas também contribui para a formação de futuros líderes, capazes de assumir novos desafios. Dessa forma, a delegação se consolida como prática estratégica que potencializa resultados coletivos e reforça a legitimidade da liderança.

Dar feedback

Uma prática indispensável para o fortalecimento da liderança e para o desenvolvimento das equipes. Representa um processo comunicativo no qual o líder transmite informações a respeito do desempenho dos colaboradores, destacando pontos fortes, identificando oportunidades de melhoria e orientando comportamentos futuros. Mais do que uma simples avaliação, o feedback deve ser entendido como uma ferramenta de aprendizado contínuo, que estimula a motivação, a autoconfiança e o engajamento. Um feedback eficaz deve ser claro, objective e construtivo.



O líder precisa evitar críticas vagas ou generalizações, priorizando exemplos concretos que ilustrem o comportamento ou resultado em análise. Além disso, é importante adotar uma postura respeitosa e empática, de modo a preservar a dignidade do colaborador e a transformar a experiência em uma oportunidade de crescimento, e não em uma fonte de desmotivação. O equilíbrio entre o reconhecimento dos aspectos positivos e a indicação de ajustes necessários é fundamental para que o feedback seja recebido de forma positiva e promova mudanças reais. Ao fornecer feedbacks regulares, o líder reforça o compromisso com a qualidade do serviço prestado à sociedade e valoriza o trabalho dos servidores, promovendo maior engajamento com a missão pública.

Orientar e motivar equipes

Orientar e motivar equipes é uma das atribuições da liderança, pois envolve tanto o direcionamento das atividades quanto a inspiração necessária para que os colaboradores mantenham o engajamento e a disposição em atingir os objetivos organizacionais. A orientação adequada assegura que cada membro da equipe compreenda claramente suas responsabilidades, metas e expectativas, evitando ambiguidades e aumentando a eficiência do trabalho coletivo. Já a motivação atua como elemento propulsor, capaz de transformar potencial em desempenho e esforço em resultados concretos. A orientação deve ser clara, objetiva e contínua, de modo que os servidores disponham de informações precisas para a execução de suas funções. Um líder que orienta com clareza e motiva com sensibilidade contribui não apenas para a eficiência administrativa, mas também para o fortalecimento do compromisso dos servidores com a missão pública (MAXWELL, 2024). Além disso, é essencial que o líder adote uma postura de proximidade, oferecendo apoio técnico, acompanhamento e disponibilidade para sanar dúvidas. Esse processo fortalece a confiança da equipe e cria um ambiente no qual cada integrante se sente seguro para desempenhar suas atividades com autonomia e responsabilidade. O líder deve, portanto, adotar estratégias diversificadas, equilibrando recompensas simbólicas, incentivos institucionais e um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

Ser exemplo

A credibilidade de um líder não se sustenta apenas em discursos ou orientações, mas na coerência entre o que se fala e o que se pratica. Quando o líder adota atitudes consistentes com os valores e princípios que defende, transmite confiança, inspira respeito e fortalece sua autoridade moral. Nesse sentido, liderar pelo exemplo é mais do que uma postura; é um compromisso ético que fundamenta a legitimidade da liderança.

O exemplo do líder reflete-se em diversos aspectos do ambiente de trabalho, desde o cumprimento das normas até a forma de tratar os colaboradores e cidadãos. A pontualidade, a transparência, a dedicação e a responsabilidade são atitudes que, quando demonstradas pelo líder, tendem a ser replicadas pela equipe. Essa influência positiva cria um círculo virtuoso no qual o comportamento do líder se converte em referência prática para o grupo, favorecendo a cultura organizacional e promovendo a coesão interna. Assim, o líder precisa ser o que deseja ver em sua equipe — coerente, ético e comprometido com o bem comum (MAXWELL, 2024). Liderar pelo exemplo é, portanto, uma prática indispensável para consolidar valores institucionais, fortalecer a cultura de integridade e promover um ambiente de trabalho orientado pelo respeito e pela responsabilidade.

Comunicação

Mais do que transmitir informações, comunicar-se de maneira eficaz significa estabelecer um processo de interação no qual a mensagem é recebida, compreendida e, sobretudo, aplicada de acordo com a intenção original. Para o líder, a qualidade da comunicação impacta diretamente a motivação, o engajamento e o desempenho dos colaboradores. Uma comunicação eficaz exige clareza, objetividade e coerência. O líder deve utilizar uma linguagem acessível, evitando ambiguidades que possam gerar interpretações equivocadas. Além disso, é essencial que a comunicação seja bidirecional: não se limita a falar, mas também envolve ouvir ativamente, demonstrando interesse pelas opiniões, dúvidas e sugestões da equipe. Essa postura fortalece vínculos de confiança e cria um ambiente participativo, no qual os colaboradores sentem-se valorizados e encorajados a contribuir.

Outro aspecto relevante é a comunicação não verbal, que se expressa por meio de gestos, postura, tom de voz e expressões faciais. Hunter (2004) lembra que “tudo o que o líder faz envia uma mensagem”, ressaltando que as atitudes comunicam tanto quanto as palavras. Assim, o líder deve estar atento à coerência entre discurso e comportamento, pois a congruência entre ambos é essencial para a credibilidade e para a construção de relacionamentos sólidos.

Adaptabilidade

A adaptabilidade é uma característica essencial para a liderança contemporânea, especialmente em ambientes dinâmicos e marcados por constantes transformações. Trata-se da capacidade de adaptar atitudes, estratégias e estilos de condução de acordo com as circunstâncias, as necessidades da equipe e os objetivos institucionais. Um líder flexível compreende que não existe um único modelo de liderança aplicável a todas as situações, sendo necessário ajustar sua postura diante de diferentes contextos e perfis de colaboradores. A rigidez excessiva pode comprometer a eficácia da liderança, pois limita a capacidade de resposta a imprevistos, reduz a inovação e fragiliza a motivação da equipe. Por outro lado, a flexibilidade não deve ser confundida com ausência de critérios ou instabilidade. Ela pressupõe clareza de valores e objetivos, ao mesmo tempo em que permite a adaptação de métodos e estratégias para alcançá-los. Dessa forma, o líder mantém a coerência com os princípios institucionais, sem deixar de considerar as particularidades de cada situação.

Relacionamento Interpessoal

Para o líder, estabelecer relações saudáveis e construtivas significa criar um ambiente organizacional favorável à cooperação, ao respeito mútuo e à busca de objetivos coletivos. A capacidade de construir e manter vínculos positivos é, portanto, uma competência estratégica que impacta diretamente a motivação, o engajamento e a produtividade da equipe.

Um relacionamento interpessoal de qualidade requer empatia, escuta ativa e comunicação clara. O líder precisa ser capaz de compreender diferentes pontos de vista, valorizar contribuições individuais e demonstrar respeito pelas singularidades de cada colaborador. Como observa Covey (2020), a confiança interpessoal é construída por meio de pequenos “depósitos emocionais” — atitudes de respeito, empatia e coerência — que fortalecem os vínculos e tornam as relações mais colaborativas. Essa postura fortalece a confiança, elemento indispensável para a coesão e a efetividade do grupo. Além disso, a atenção aos aspectos emocionais e às dinâmicas sociais permite ao líder identificar possíveis conflitos de forma precoce, adotando estratégias adequadas para preveni-los ou solucioná-los. O líder que prioriza o respeito, a cooperação e a valorização das pessoas constrói equipes mais resilientes, engajadas e preparadas para enfrentar desafios de maneira colaborativa e sustentável.

Síntese das competências e boas práticas de liderança no setor público

O Quadro 01 apresenta uma síntese das principais competências e práticas de liderança abordadas nessa cartilha, destacando o comportamento esperado do líder público, as ações recomendadas no âmbito do TCE/SE e os efeitos positivos esperados nas equipes.

Essa consolidação busca oferecer um guia de referência rápida para líderes e gestores que desejam aplicar os conceitos de forma prática e alinhada aos princípios da administração pública.

Quadro 01 – Competências, comportamentos e práticas essenciais da liderança pública.

Dimensão da Liderança	Comportamento Esperado do Líder Público	Prática Recomendada no TCE/SE	Efeito Esperado na Equipe
Comunicação	Comunicar metas de forma clara e acessível, ouvindo ativamente a equipe.	Realização de reuniões breves e periódicas para alinhamento das atividades e acompanhamento da evolução dos servidores.	Aumento da confiança e alinhamento de objetivos.
Delegação de Responsabilidades	Confiar tarefas, explicando expectativas e acompanhando resultados.	Distribuição equilibrada de tarefas.	Desenvolvimento da autonomia e senso de pertencimento.
Feedback	Oferecer devolutivas construtivas e regulares.	Estabelecer uma rotina de feedback individual.	Melhoria de desempenho e motivação intrínseca.
Exemplo	Agir de forma coerente com os valores institucionais.	Cumprir prazos, respeitar normas e reconhecer esforços.	Fortalecimento da credibilidade e da confiança.
Adaptabilidade	Adaptar o estilo conforme o perfil da equipe e o contexto.	Alternar entre direção e autonomia conforme a maturidade dos servidores.	Aumento da resiliência e inovação.
Orientar e motivar equipes	Oferecer direção clara, inspirar propósito e reconhecer conquistas coletivas.	Estabelecer metas compartilhadas e celebrar resultados positivos da equipe.	Maior engajamento e alinhamento com os objetivos institucionais.
Relacionamento interpessoal	Cultivar relações baseadas em respeito, empatia e cooperação.	Estimular a integração entre setores e valorizar a diversidade de ideias.	Fortalecimento da coesão, confiança e colaboração interna.

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2026)

Considerações finais e recomendações

A liderança, em especial no setor público, constitui um exercício de responsabilidade que vai além da gestão de processos: é um compromisso com pessoas, valores e resultados que impactam diretamente a sociedade. Os temas discutidos ao longo deste manual demonstram que liderar não é apenas direcionar tarefas, mas sobretudo inspirar confiança, motivar equipes e agir com integridade diante de desafios complexos.

O verdadeiro líder combina conhecimento, habilidades e atitudes, sendo capaz de equilibrar firmeza de propósito com flexibilidade para adaptar-se a diferentes contextos. Nesse sentido, a prática da liderança deve estar sempre alinhada a princípios éticos, ao respeito às pessoas e ao compromisso com o bem comum, de forma a fortalecer a credibilidade das instituições públicas e a qualidade dos serviços oferecidos. Para consolidar essa reflexão, apresenta-se a seguir uma síntese prática de atitudes indispensáveis a qualquer líder comprometido com sua missão.

No Quadro 02, a consolidação da reflexão sobre uma liderança alinhada aos princípios éticos e ao compromisso bem comum, apresenta-se a síntese prática de atitudes indispensáveis a qualquer gestor comprometido com sua missão institucional.

Quadro 2 – Atitudes e comportamentos fundamentais do líder público.

Atitude do líder	Descrição
Escutar ativamente	Demonstrar atenção e interesse genuíno pelas ideias e preocupações da equipe.
Reconhecer conquistas	Valorizar resultados e esforços, promovendo motivação e engajamento.
Incentivar autonomia	Delegar responsabilidades de forma clara, estimulando iniciativa e confiança.
Manter postura ética	Agir com integridade e transparência em todas as decisões e ações.
Promover cooperação	Estimular o trabalho em equipe e a integração entre diferentes áreas.
Adaptar-se ao contexto	Ajustar estratégias conforme necessidades e desafios específicos.
Comunicar-se com clareza	Garantir que orientações e metas sejam compreendidas de forma objetiva.
Ser exemplo de conduta	Refletir nas próprias atitudes os valores defendidos pela instituição.

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2026)

Dessa forma a liderança é, antes de tudo, uma prática em constante construção. Cabe ao líder assumir o compromisso de aprender continuamente, desenvolver-se e servir como referência, para que sua atuação contribua efetivamente para organizações públicas mais fortes, humanas e legitimadas perante a sociedade.

Por fim, recomenda-se que o Manual de Boas Práticas de Liderança seja utilizado pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas ou pela Escola de Contas como instrumento de apoio às ações de capacitação gerencial, programas de desenvolvimento de lideranças, oficinas temáticas, processos de integração de novos gestores e demais iniciativas voltadas ao fortalecimento das competências de liderança no âmbito institucional.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N.S.; SANTOS, L. F. dos. Liderança nas organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais. *Ciência Dinâmica*, v. 12, n. 1, p. 26-49, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4322/2176-6509.2022.016>. Acesso em: 10 mai. 2026.

PEREIRA, G.; AIDAR, S.; ROSALEM, V. Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. *Enciclopédia Biosfera*, v. 18, n. 37, 2021. DOI: 10.18677/EnciBio_2021C44. Acesso em: 10 mai. 2026

SILVA, A. de S.; CARVALHO, J.N.F. de. Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões. *Revista Gestão e Políticas Públicas*, São Paulo, v. 9, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rgpp/article/view/157837>. Acesso em: 10 mai. 2026

COVEY, Stephen R. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: lições poderosas para a transformação pessoal. 35. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2020.

HUNTER, J. C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MAXWELL, J. C. O líder 360°. Tradução de Valéria Lamim Delgado Fernandes. 2. ed, Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SERGIPE. Planejamento Estratégico 2020-2025. Aracaju: TCE/SE, 2020. Disponível em: [file:///C:/Users/Acer/Downloads/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20TCE%202026%20-%202029%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Acer/Downloads/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20TCE%202026%20-%202029%20(1).pdf). Acesso em: 16 jun.2026

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SERGIPE. Portal Institucional. Aracaju: TCE/SE, 2026. Disponível em: <https://www.tce.se.gov.br>. Acesso em: 16 jun. 2026

PROTOCOLO DE ENTREGA DA PROPOSTA AO PRATICANTES

Ao
Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE-SE)

Pelo presente, encaminha-se o Produto Técnico-Tecnológico intitulado “Institucionalização da Liderança no TCE-SE - Engajamento Institucional e Valorização do Servidor”, derivado da dissertação de Mestrado intitulada “Como os estilos de liderança influenciam o engajamento dos servidores públicos: evidências do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe”, de autoria de Max Matos Henriques Nascimento.

O documento foi desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), vinculado à Universidade Federal de Sergipe (UFS).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de material didático. O Manual de Boas Práticas de Liderança tem o propósito de fortalecer a cultura de liderança e aprimorar o engajamento dos servidores do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe, incorporando eixos de inteligência comportamental, descentralização decisória e diálogo bidirecional, com vistas à promoção da eficiência administrativa e ao fortalecimento da governança gerencial.

Solicita-se que eventuais ações de análise, adoção ou implementação da proposta sejam comunicadas à Coordenação Local do PROFIAP/UFS, bem como ao autor, por meio dos endereços eletrônicos: profiap@academico.ufs.br e max.nascimento@tce.se.gov.br.

Ressalte-se que a presente proposição já foi formalmente protocolada sob o registro n.º 007679-2026, para fins de acompanhamento e controle.

Aracaju (SE), de de 2026.

Registro de recebimento n.º 007679-2026,

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Discente: Max Matos Henriques Nascimento ,
Mestrando em Administração Pública

Orientadora: Profa. Dra. Thais Ettinger Oliveira
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Data de finalização do documento: // 2026

Produto Técnico-Tecnológico derivado da dissertação intitulada “**Como os estilos de liderança influenciam o engajamento dos servidores públicos: evidências do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe**”, apresentado pelo discente **Max Matos Henriques Nascimento** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), da Universidade Federal de Sergipe (UFS).

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA: ANÁLISE DE MÉRITO E RELEVÂNCIA

A análise do valor tecnológico desta proposta intervencionista fundamenta-se no rigor metodológico da investigação empírica e na sua utilidade direta na gestão pública, evidenciando capacidade de transformação cultural no controle externo.

Impacto: decorre da superação do hiato entre as diretrizes formais e a prática relacional nas unidades do Tribunal. Ao institucionalizar parâmetros de inteligência comportamental e descentralização, o Manual reposiciona a valorização humana e o engajamento funcional como requisitos indissociáveis da eficiência administrativa e da accountability. A validação dessas diretrizes a partir das oitivas locais assegura forte aderência prática e legitimidade interna.

Aplicabilidade e replicabilidade: ancoradas na robustez da triangulação de fontes (entrevistas, análise documental e observação direta). O instrumento técnico-pedagógico possui usabilidade imediata para a Coordenadoria de Gestão de Pessoas em programas de formação continuada. Suas balizas são passíveis de transposição para outras Cortes de Contas, permitindo que o percurso analítico seja replicado em diversos contextos da Administração Pública.

Inovação: reside na conversão de referenciais clássicos de desenvolvimento humano, como os aportes de Maxwell (2024), Hunter (2004) e Covey (2020), em um modelo operacional customizado para o TCE-SE. O diferencial materializa-se na estruturação da liderança como tecnologia social de governança gerencial, superando a visão burocrática dos fluxos ao integrar diagnóstico empírico local e eixos de conduta voltados à motivação intrínseca.

Complexidade: decorre do caráter multidimensional e interdependente da proposta, que exige articular harmonicamente sete eixos comportamentais fundamentais: comunicação, delegação com autonomia técnica, rotinas de feedback, liderança pelo exemplo, adaptabilidade situacional (incluindo neurodivergências), orientação inspiradora e relacionamento interpessoal baseado em empatia. O Manual trata a liderança como um fenômeno estruturante e sistêmico, envolvendo a gestão ativa do clima organizacional.



EFETIVIDADE E REPERCUSSÃO DA PROPOSTA NO CONTROLE SOCIAL

Transformação das Práticas Gerenciais em Resultados Institucionais

A proposta consolida os achados da investigação em uma solução institucional com viabilidade operacional, convertendo evidências diagnósticas em diretrizes aplicáveis ao controle externo.

Impacto potencial da proposta: visa reduzir barreiras gerenciais no TCE-SE, permitindo que a liderança pública deixe de cumprir apenas uma função burocrática e formal e passe a operar como instrumento efetivo de engajamento, valorização humana e eficiência administrativa.

Complexidade e enfrentamento de limitações

Superação do gap relacional: a adoção do Manual supera o hiato entre diretrizes formais de gestão e o engajamento cotidiano do corpo técnico.

Eficácia substantiva: o desenvolvimento institucional só fortalece o controle externo com clareza comportamental e lideranças preparadas contra posturas centralizadoras.

Dimensões da intervenção gerencial

Dimensão teórica: liderança pública como articulação de inteligência comportamental, diálogo bidirecional e orientação ao corpo funcional.

Dimensão metodológica: conversão dos referenciais teóricos de desenvolvimento humano e evidências empíricas locais em critérios operacionais e eixos de conduta.

Dimensão prática: subsídios para a reengenharia da cultura organizacional, promovendo a valorização das pessoas e o clima relacional positivo como requisitos fundamentais de governança no controle externo.



EVIDÊNCIAS DE IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO

Dimensão aplicada, replicabilidade e sustentabilidade gerencial

A aplicabilidade do manual responde estrategicamente às demandas de modernização, eficiência e valorização humana no TCE-SE. O objetivo central é converter evidências empíricas em ações perenes, integradas à governança e à cultura institucional. A sustentabilidade dessa transformação será assegurada por monitoramento contínuo, estruturado nos seguintes indicadores práticos:

Clima e engajamento funcional: aplicação de pesquisas periódicas para avaliar o índice de motivação, o engajamento dos servidores e a redução de conflitos nas equipes.

Regularidade das práticas gerenciais: monitoramento da frequência de rotinas estruturadas de feedback, da delegação planejada de tarefas e da abertura efetiva dos canais de comunicação bidirecional pelas chefias.

Impacto na atividade-fim: mensuração do reflexo das condutas democráticas e transformacionais na retenção de talentos, bem como no fortalecimento da eficiência e efetividade das ações de controle externo da Corte.

Monitoramento institucional: bloco único para monitorar pesquisas periódicas de clima (motivação e conflitos), regularidade de feedback, delegação e comunicação pelas chefias, e seu impacto na retenção de talentos e na eficiência do controle externo.



ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO PTT - CALCULADORA

Dimensão	Pontos
Impacto	8
Aplicabilidade realizada	8
Replicabilidade	8
Inovação	8
Complexidade	8

Pontuação Alcançada	8
---------------------	---



Resultado		
Pontuação Mínima Alcançada	Estrato	Definição
8	TA1	Melhor desempenho
4	TA2	Desempenho muito bom
2	TA3	Bom desempenho
> 0	TA4	Desempenho regular