



Rede de Parcerias

# VIII Fórum Nacional das Transferências e Parcerias da União

*Parcerias e diálogos para melhoria da governança e da gestão das políticas públicas*

## Liderança para alto desempenho

Cristiano Rocha Heckert  
Diretor-Presidente da Funpresp-Exe



# Cristiano Rocha Heckert

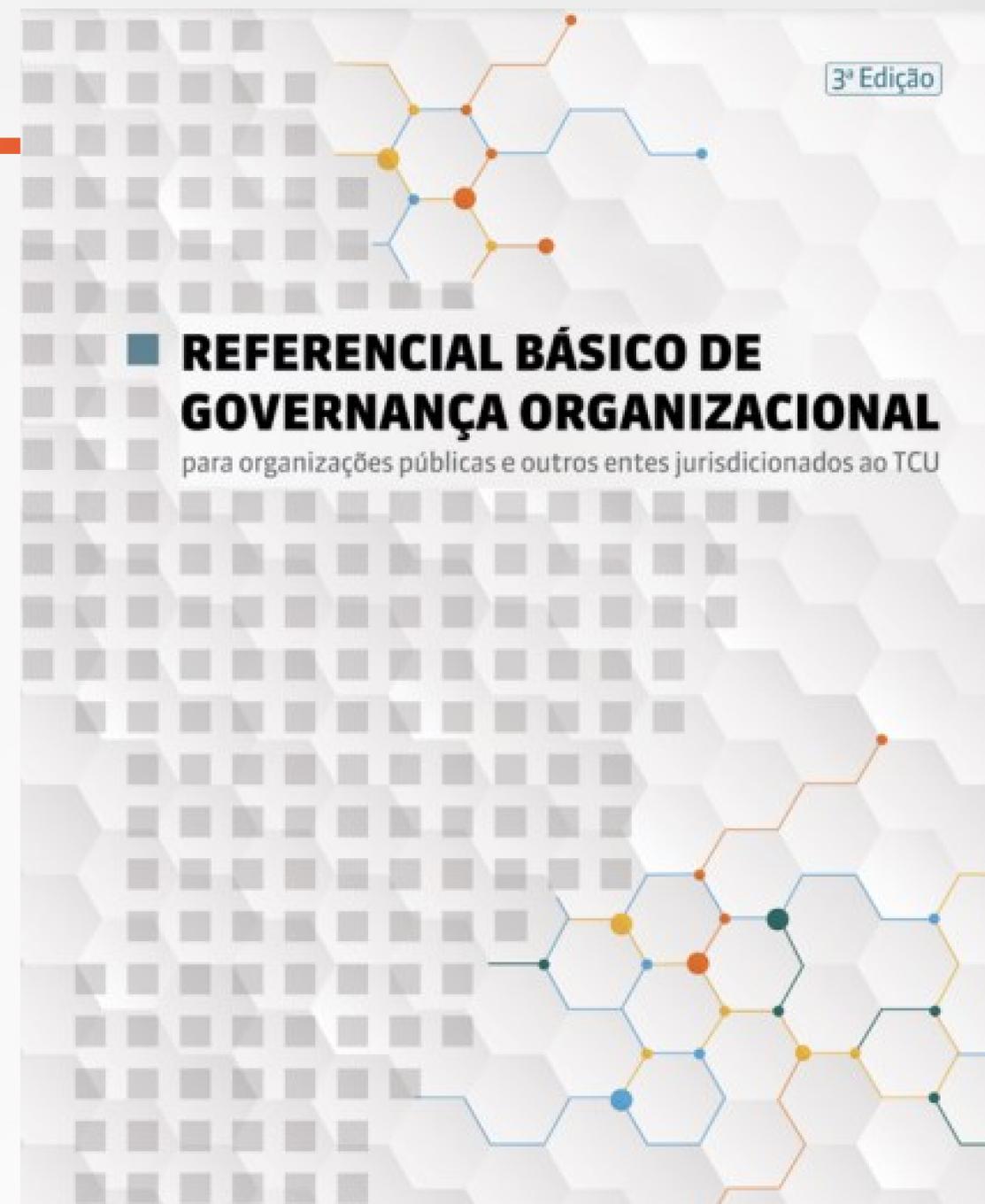


- Engenheiro de Produção USP (Doutor)
- EPPGG (1º lugar, concurso 2005)
- Presidente da Funpresp-Exe (atual)
- Secretário de Gestão no Ministério da Economia (2019-2022)
- Secretário de Modernização e Gestão Estratégica no Ministério Público Federal (2016-2017)
- Secretário de Logística e Tecnologia da Informação no Ministério do Planejamento (2015-2016)
- Professor na ABOP, ENAP, FGV e outras

# Governança

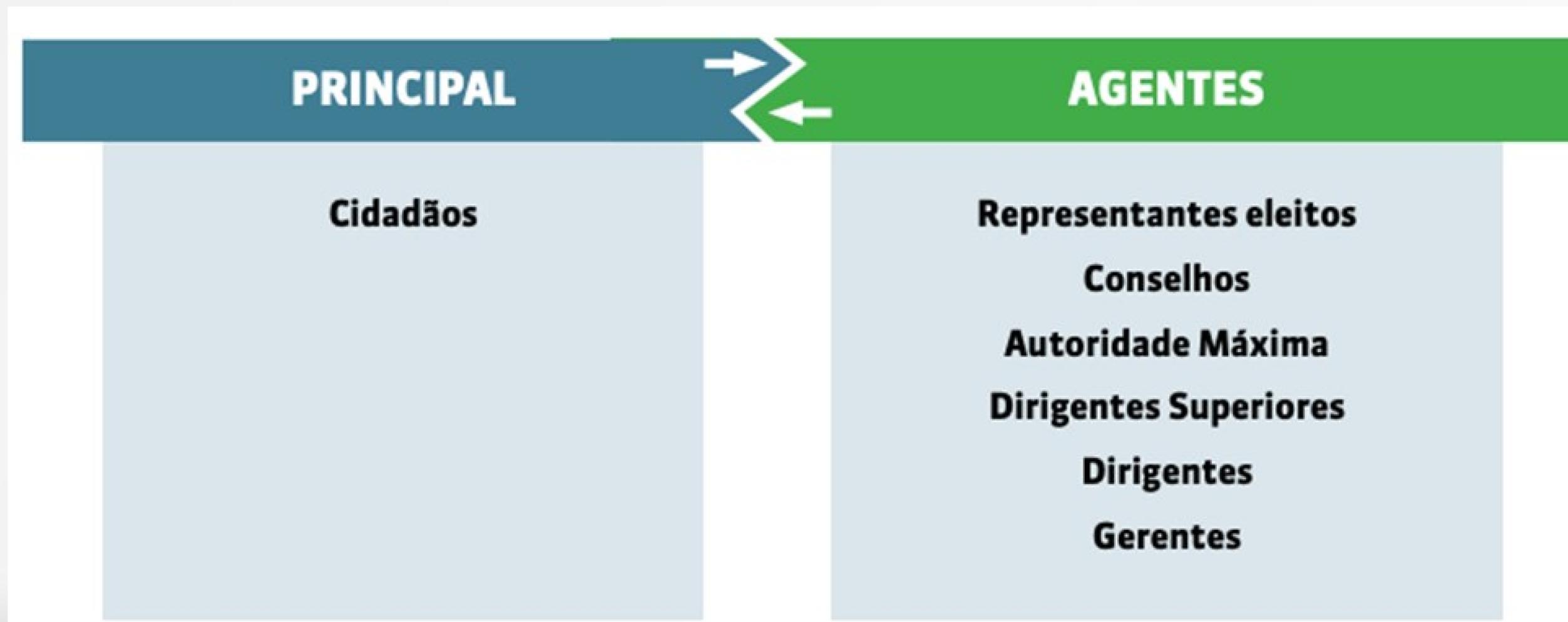
*“Toda e qualquer **organização** pública deve existir somente em decorrência da necessidade dos seus **serviços** ou das **políticas públicas** que implementa... A **governança** pública serve exatamente para isso: aumentar e preservar o **valor** que o Estado entrega aos que o mantêm.”*

Fonte: TCU (2020), Referencial básico de governança organizacional, 3ª edição. Disponível em:  
<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>



# Governança

- **Agente x principal**



Fonte: Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 2020.

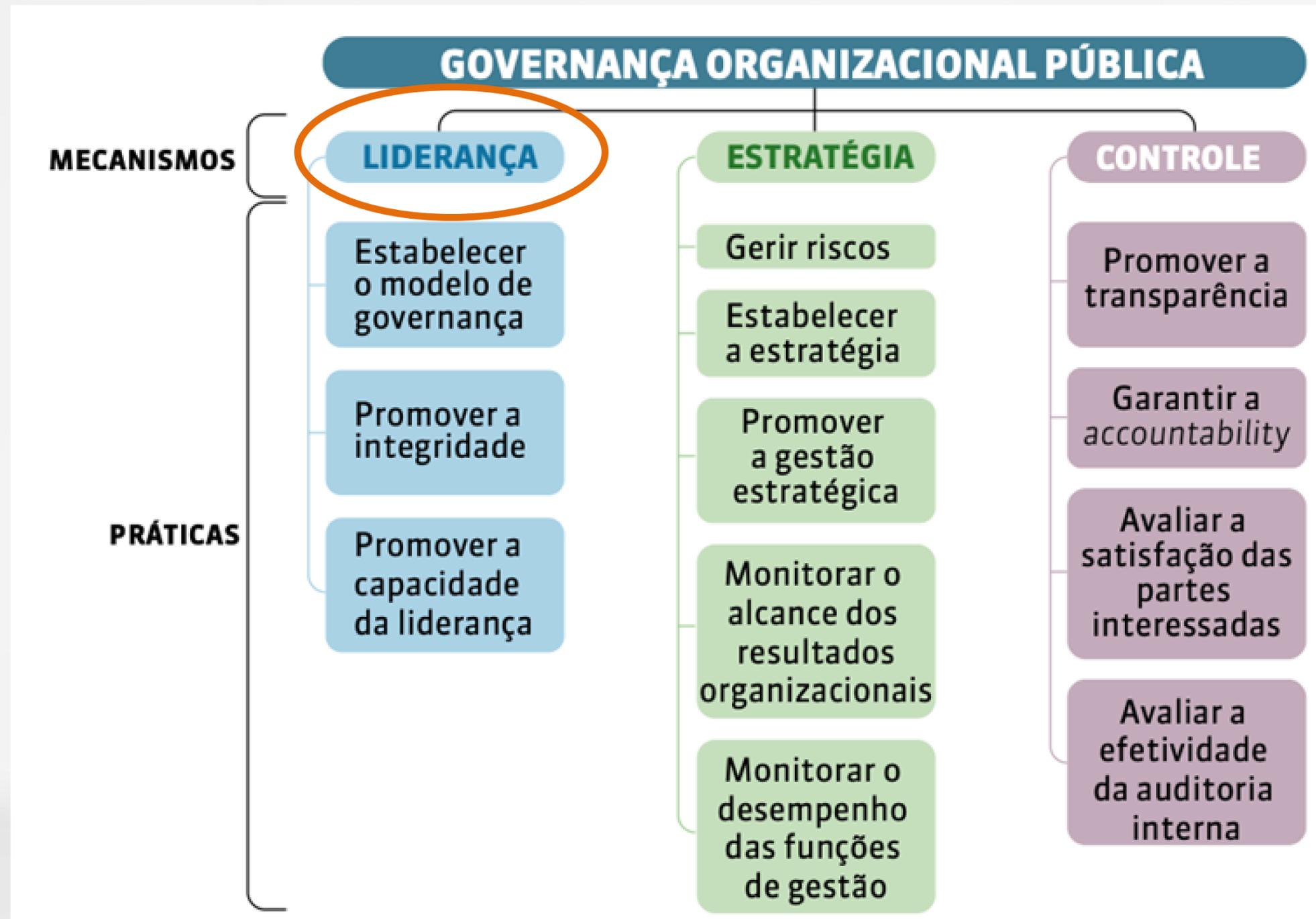
# Governança

- Governança x gestão



Fonte: Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 2020.

# Liderança é um dos 3 mecanismos da Governança



Fonte: Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 2020.

# Mas afinal, o que é liderança?

---

- “É um processo de **influenciar** pessoas” (Ken Blanchard)
- “A capacidade de **influenciar** um grupo para alcançar **metas**” (Stephen Robbins)
- “A habilidade de **influenciar** as pessoas a trabalharem **entusiasmadamente** para o alcance de **metas**” (James Hunter)

## Referência:

<sup>1</sup> BLANCHARD, Ken. O gerente minuto. São Paulo: Record, 1983, 45ª edição.

<sup>2</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson, 2005.

<sup>3</sup> HUNTER, James C. O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

# Liderança x Chefia

---

**“chefe”**  
**não é sinônimo de**  
**“líder”**

# Liderança x Chefia

Chefe	Líder
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Mantém	Desenvolve
Focaliza o sistema e estrutura	Focaliza as pessoas
Baseia-se no controle	Inspira confiança
Visão de curto prazo	Perspectiva de longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o quê e o por quê
Olhos na base da organização	Olhos no horizonte
Aceita o status quo	Desafio o status quo
É o clássico bom soldado	É sua própria pessoa
Faz as coisas de maneira certa	Faz as coisas certas

# Liderança x Chefia

---



# Liderança x Gerência

---

Gerência é o que *fazemos*

X

Liderança é quem *somos*

# Liderança x Gerência

## Gerência

- Planejamento
- Orçamento
- Organização
- Solução de problemas
- Controle
- Manutenção da ordem
- Estratégia
- ...

## Liderança

- Paciência
- Gentileza
- Humildade
- Respeito
- Altruísmo
- Perdão
- Honestidade
- Compromisso

# Poder x Autoridade (Max Weber)

## Poder

“A faculdade de **forçar** ou coagir alguém a fazer sua **vontade**, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa **preferisse não fazer**”

## Autoridade

“A habilidade de levar as pessoas a fazerem de **boa vontade** o que você quer por causa de sua **influência** pessoal”

# Poder x Autoridade

---

- “O valor do poder coercitivo é **inverso** a seu uso.” (Robert Greenleaf)
- “O poder **funciona**. Por um bom tempo, é possível conseguir as coisas na base da **imposição**... [Mas] quando usado de forma autoritária, o poder **deteriora os relacionamentos**. Se você impõe sua vontade, com o passar do tempo vai perceber o aparecimento de sintomas desagradáveis.”  
(James Hunter)

# Poder x Autoridade

---

- “A liderança é uma coisa que deve ser **adquirida**” (Peter Drucker)
- “Os jovens de hoje têm pouca **tolerância** com as pessoas instaladas no poder.”
- “Quando o líder servidor precisa usar o poder, ele o faz com **tristeza**, porque reconhece que o uso do poder decorreu de um **declínio** da sua autoridade pessoal.”

# Pirâmide invertida



“O papel do líder é **servir**”

# Liderança = tarefa + relacionamento

---

- “Ao desenvolver uma relação de autoridade (**influência**) com as pessoas, ganhamos o **direito** de sermos chamados de líderes. O maior líder é o maior servidor, o mais **dedicado** a atender às necessidades dos outros.”
- “Quem não sabe lidar com **relacionamentos** não é capaz de exercer a liderança. Porque liderança tem tudo a ver com **gente** e relacionamentos.”

# Liderança = tarefa + relacionamento

---

- “Ao trabalhar com pessoas e conseguir que as coisas se façam através delas, sempre haverá duas dinâmicas em jogo – a **tarefa** e o **relacionamento**.”
- “A chave para a liderança é executar as tarefas **enquanto** se constroem os relacionamentos.”
- “Os líderes verdadeiramente grandes têm essa capacidade de construir relacionamentos **saudáveis**.”

# As pessoas podem mais

---

- “Um líder nunca deve aceitar a mediocridade ou o segundo lugar – as pessoas têm necessidade de receber estímulo para se tornarem **o melhor que puderem ser**”
- “Auto-realizar-se é tornar-se o melhor que você pode ser ou é capaz de ser... O líder deve **incentivar** e dar **condições** para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser”

# Exija excelência

---

- “A melhor maneira de o líder **destruir** o moral de qualquer grupo de pessoas é **tolerar** a mediocridade.”
- “Quando as pessoas começam a alcançar objetivos e obter **resultados**, seu nível de **confiança** sobe. Elas passam a fixar objetivos ainda **maiores**, para si mesmas e para a empresa. Esse comportamento torna-se **“contagioso”**, o que é um ingrediente essencial para ser o melhor.”

# Exija excelência

---

“Senhores, vamos buscar a **perfeição**, e vamos buscá-la de forma incessante, sempre sabendo que jamais poderemos atingi-la. No caminho, porém, alcançaremos a **excelência**.”

(Vince Lombardi)



---

liderar é **servir** com  
**propósito**

# Liderança e propósito

---

"para transformar-se em **líder**, é preciso concentrar-se, sobretudo, nas **pessoas**, na busca de oportunidades, no desenvolvimento da visão e no estabelecimento de **objetivos**"

*(Philip Kotler)*

## Referência:

KOTLER, Philip. Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

# Influência: criar senso de propósito

---

Saber o **objetivo** do trabalho é o primeiro passo para a geração do valor público. Compreender o porquê antes do como!

*Simon Sinek*<sup>5</sup>

Referência:

<sup>5</sup>SINEK, Simon. Por Quê?: Como Grandes Líderes Inspiram Ação. Saraiva: 2012.

# Círculo dourado

---

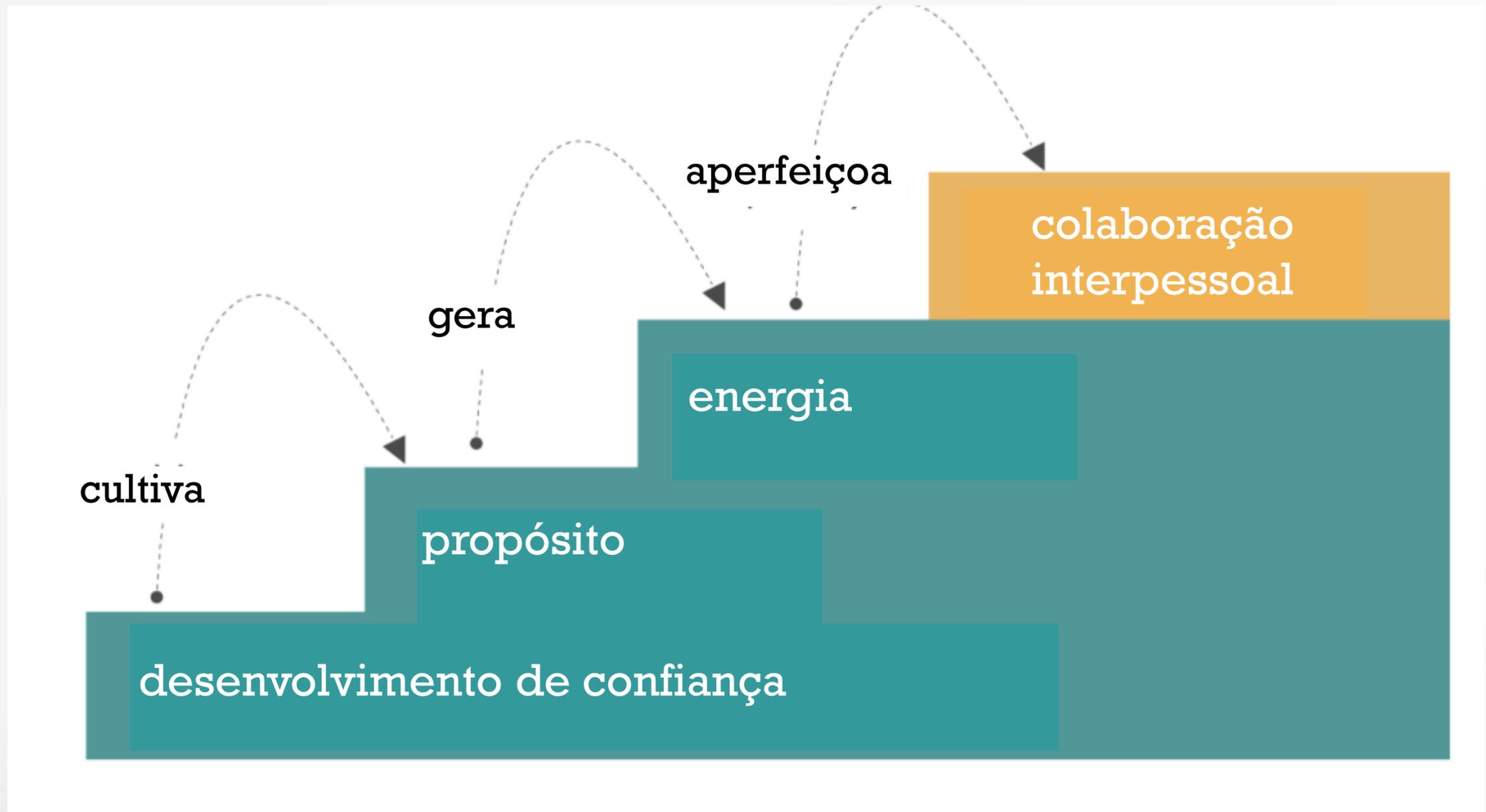


Referência:

<sup>5</sup>SINEK, Simon. Por Quê?: Como Grandes Líderes Inspiram Ação. Saraiva: 2012.

# Influência: estabelecer confiança

“Quando a **CONFIANÇA** **CULTIVA** o **propósito** e o propósito **GERA** a energia, as pessoas tendem a se tornar colaboradoras **produtivas** e **engajadas**.”<sup>6</sup>

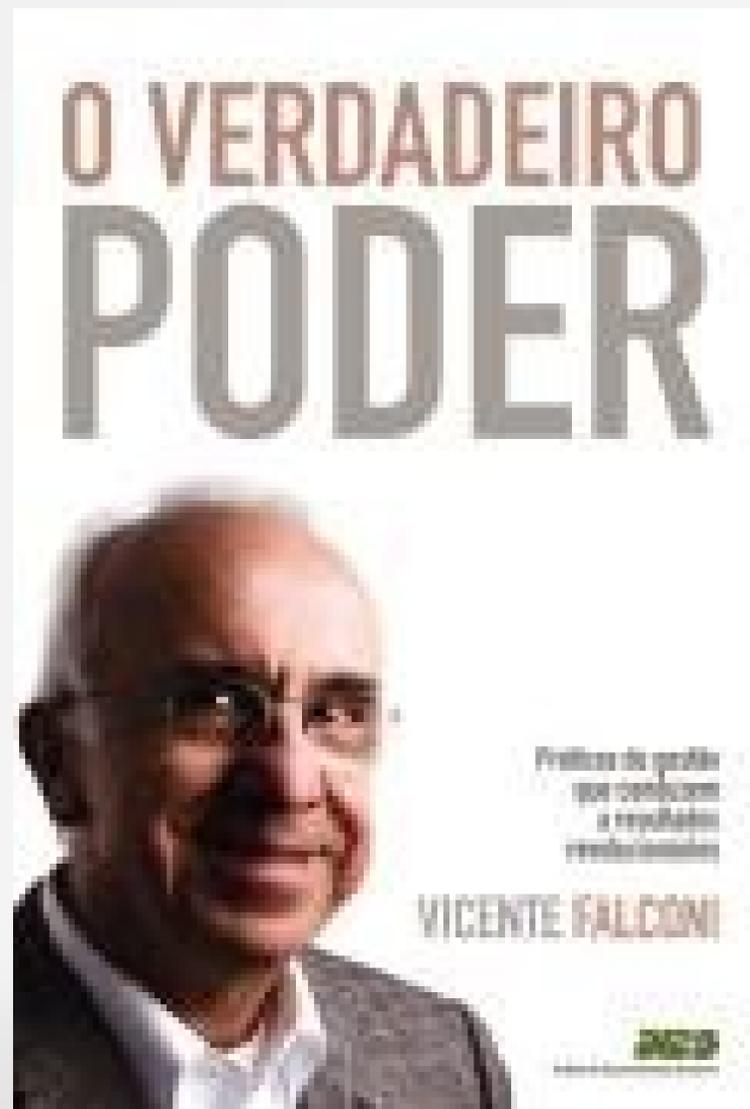


Referência:

<sup>6</sup>MIT Sloan Management Review. <https://materiais.mitsloanreview.com.br/infografico-lideranca-colaboracao> Acessado em 11/10/20.

# O verdadeiro poder

---



“Sempre ouvi a frase: “**Informação** é poder!”. Não acredito muito nela. As empresas e os governos estão cheios de informação em seus computadores e **não sabem o que fazer** com ela”.

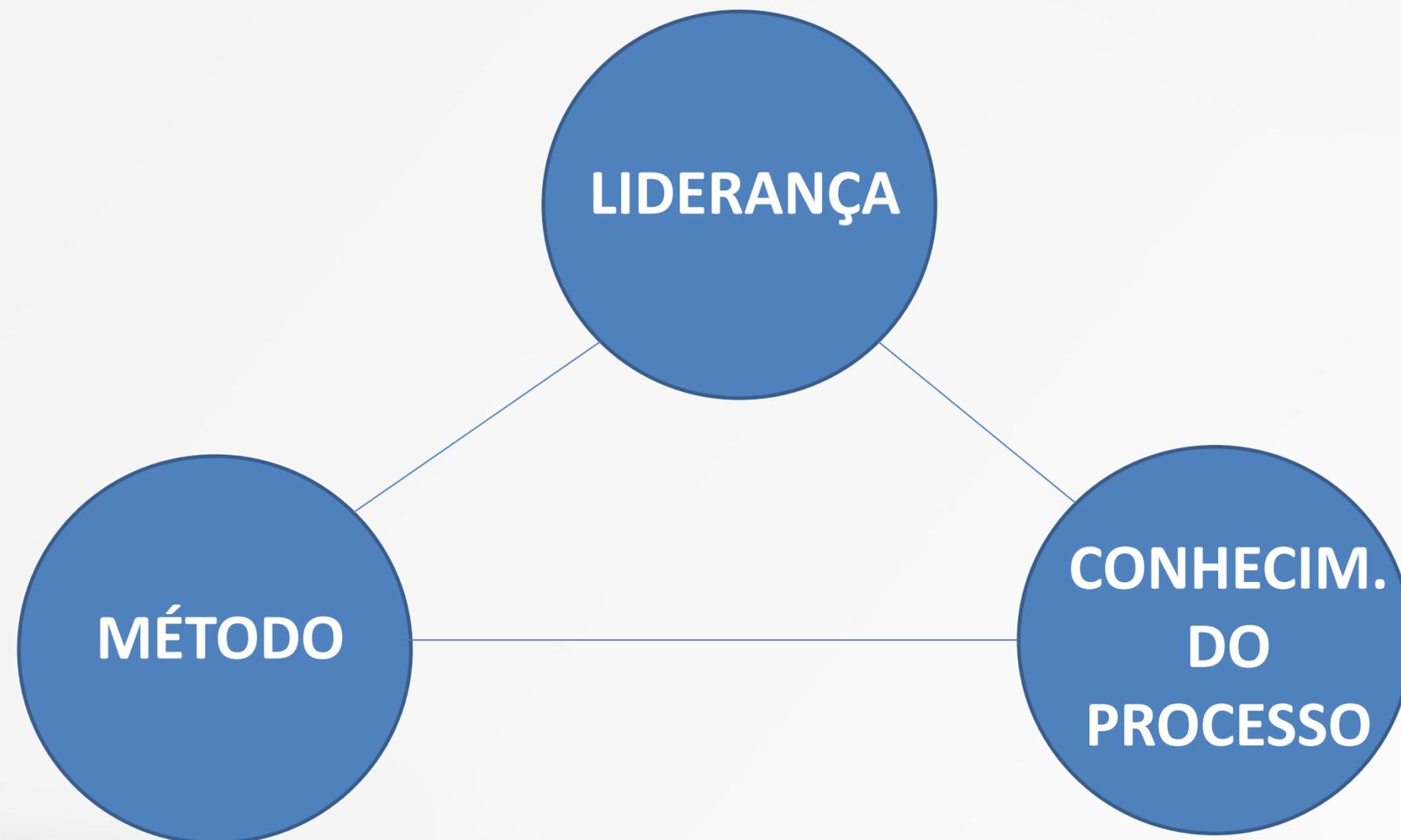
# O verdadeiro poder

---

“Estou convencido de que o verdadeiro poder está no **conhecimento** que é extraído das informações pela prática da **análise**... O conhecimento por si não cria valor. O valor é criado quando o conhecimento é utilizado na construção de **planos de ação** cuja execução é garantida pela **liderança**”.

# Fatores que garantem resultados

---



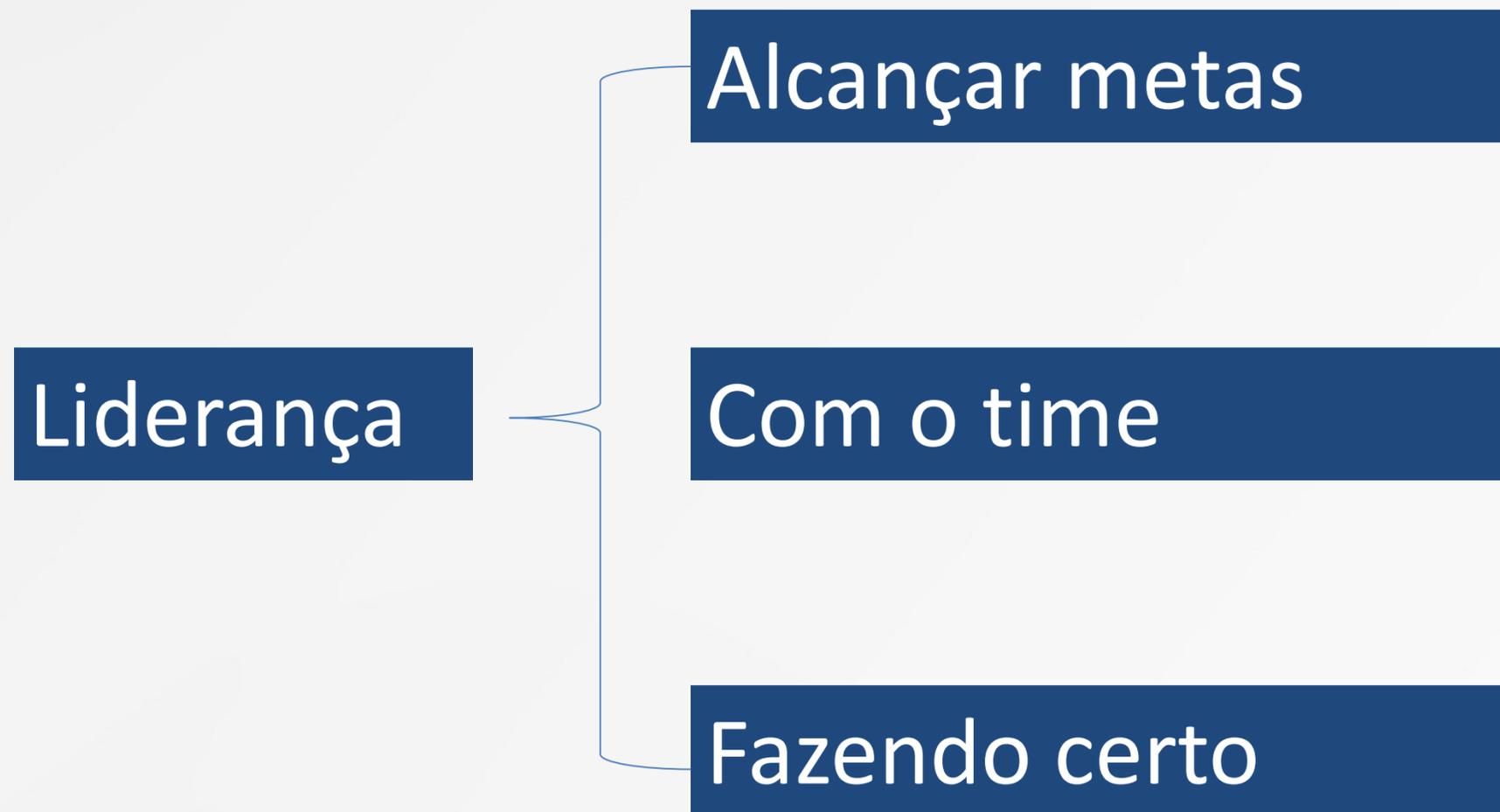
# Liderança

---

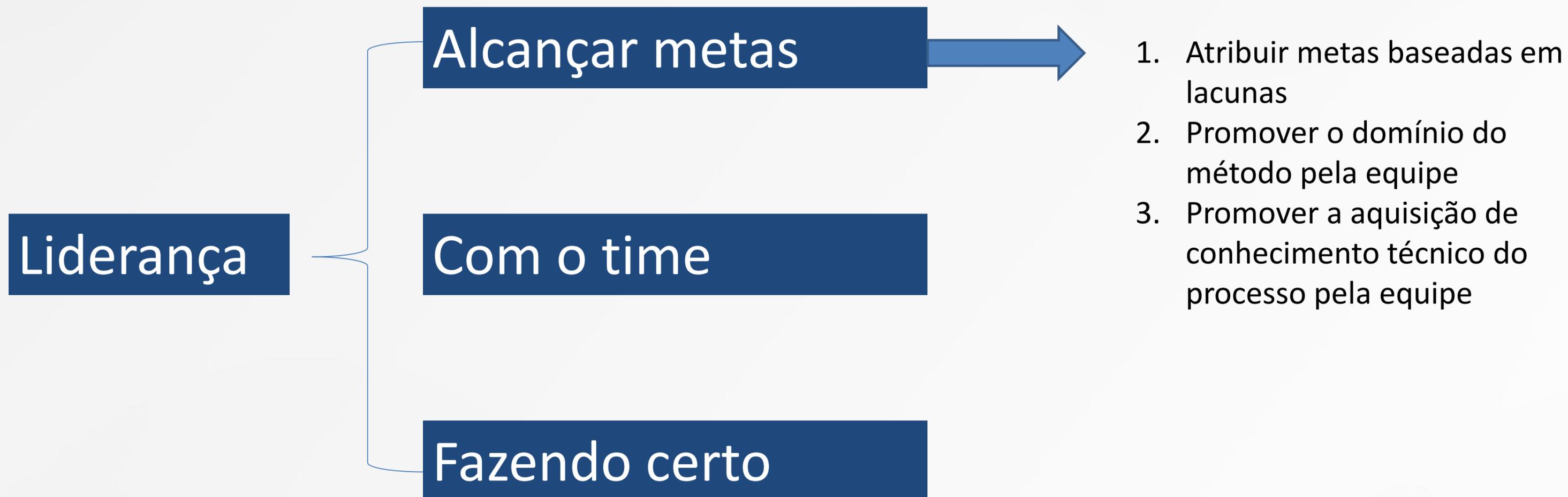
“Liderar é bater **metas** consistentemente,  
com o **time** e fazendo **certo**”.

# Liderança

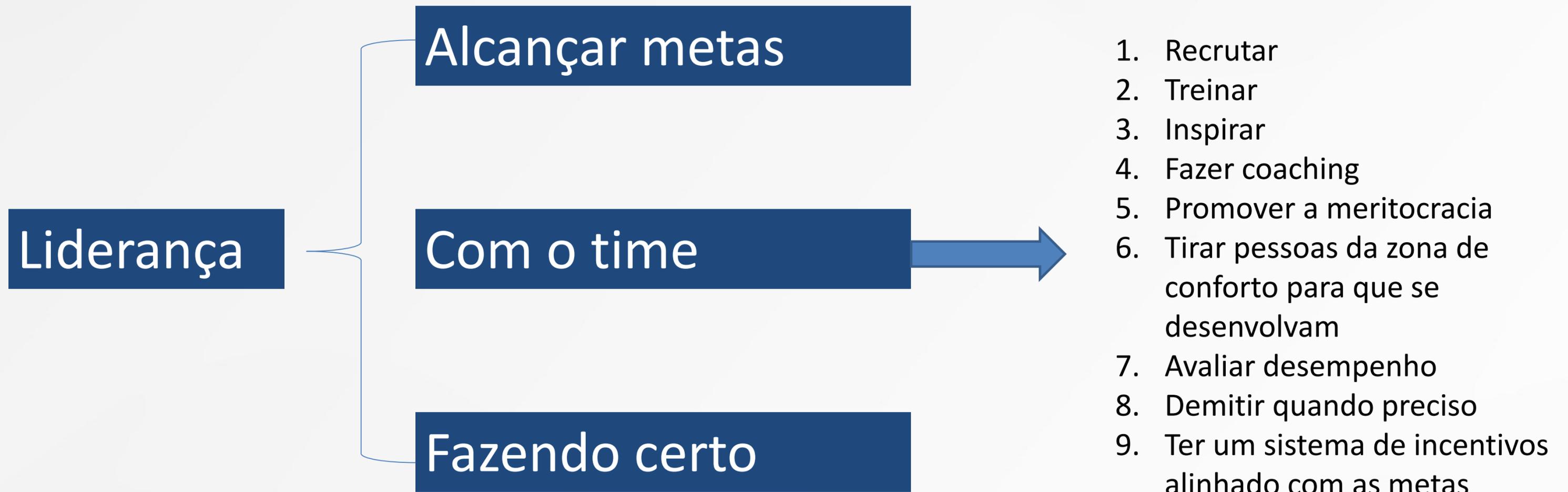
---



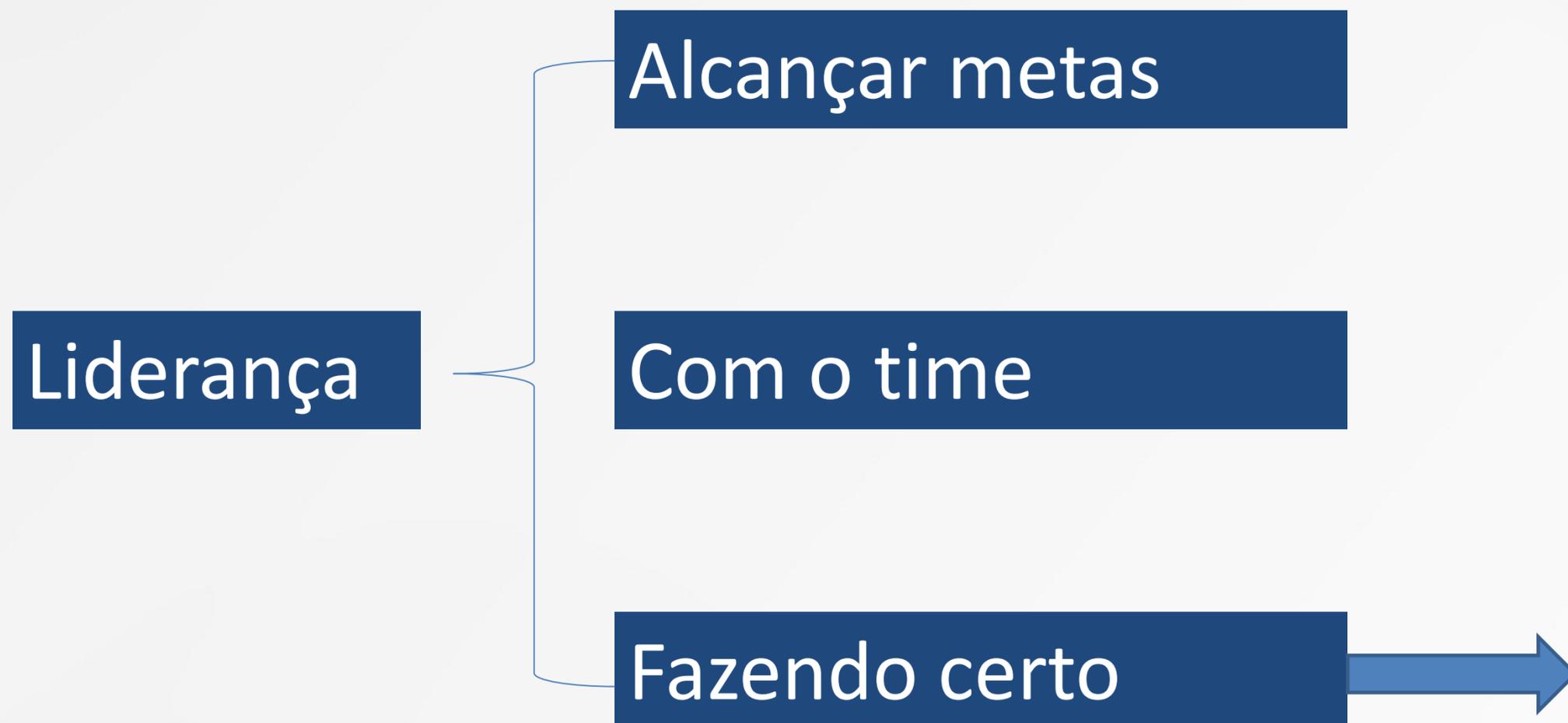
# Agenda do líder



# Agenda do líder



# Agenda do líder



1. Promover cultura única
2. Cultura de alto desempenho
3. Cultura de fatos e dados
4. Cultura de honestidade intelectual
5. Cultura de enfrentamento dos fatos
6. Alinhamento com valores da empresa

# A meta é o foco do gerenciamento

---

“As metas são estabelecidas para estreitar a distância entre o real e o ideal”.

- a) Determinação das lacunas
- b) Priorização
- c) Desdobramento

# Reuniões eficazes são focadas em metas

---

“O que se espera de um gerente que não está conseguindo alcançar suas **metas** é que ele analise outra vez o **problema** junto com sua equipe e entregue, na reunião, um **plano da ação complementar**”.

# A importância da execução

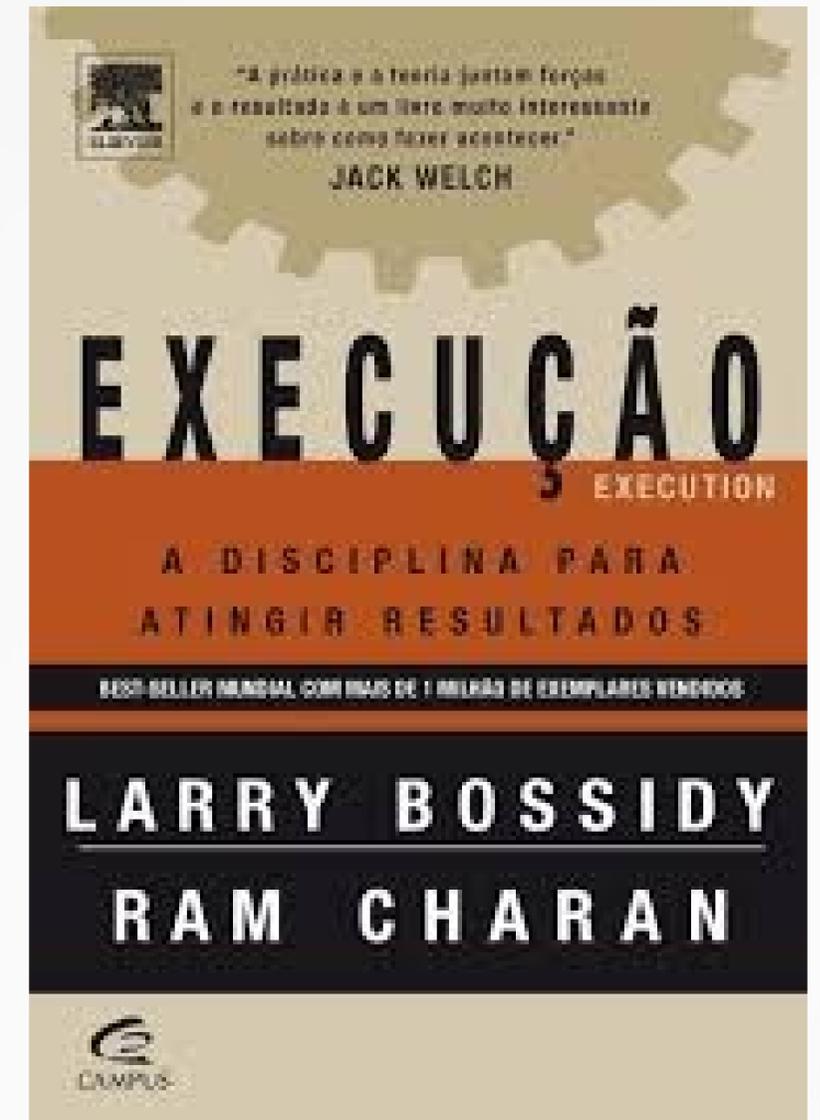
---

- “A **disciplina** para atingir **resultados** é o que diferencia as empresas de sucesso”
- “Ser capaz de **concluir** o que foi planejado constitui uma parte constante e essencial da **execução**. Isso assegura estabelecer quem será o responsável pelo que e quais serão os marcos específicos para mensuração. Deixar de definir esses pontos deixam as pessoas que executam uma decisão ou estratégia sem uma visão clara do papel que devem exercer”

# A importância da execução

3 pontos principais da execução:

- Execução é uma **disciplina** e parte integrante da estratégia
- Execução é a principal tarefa do **líder**
- Execução deve ser um elemento chave da **cultura** organizacional

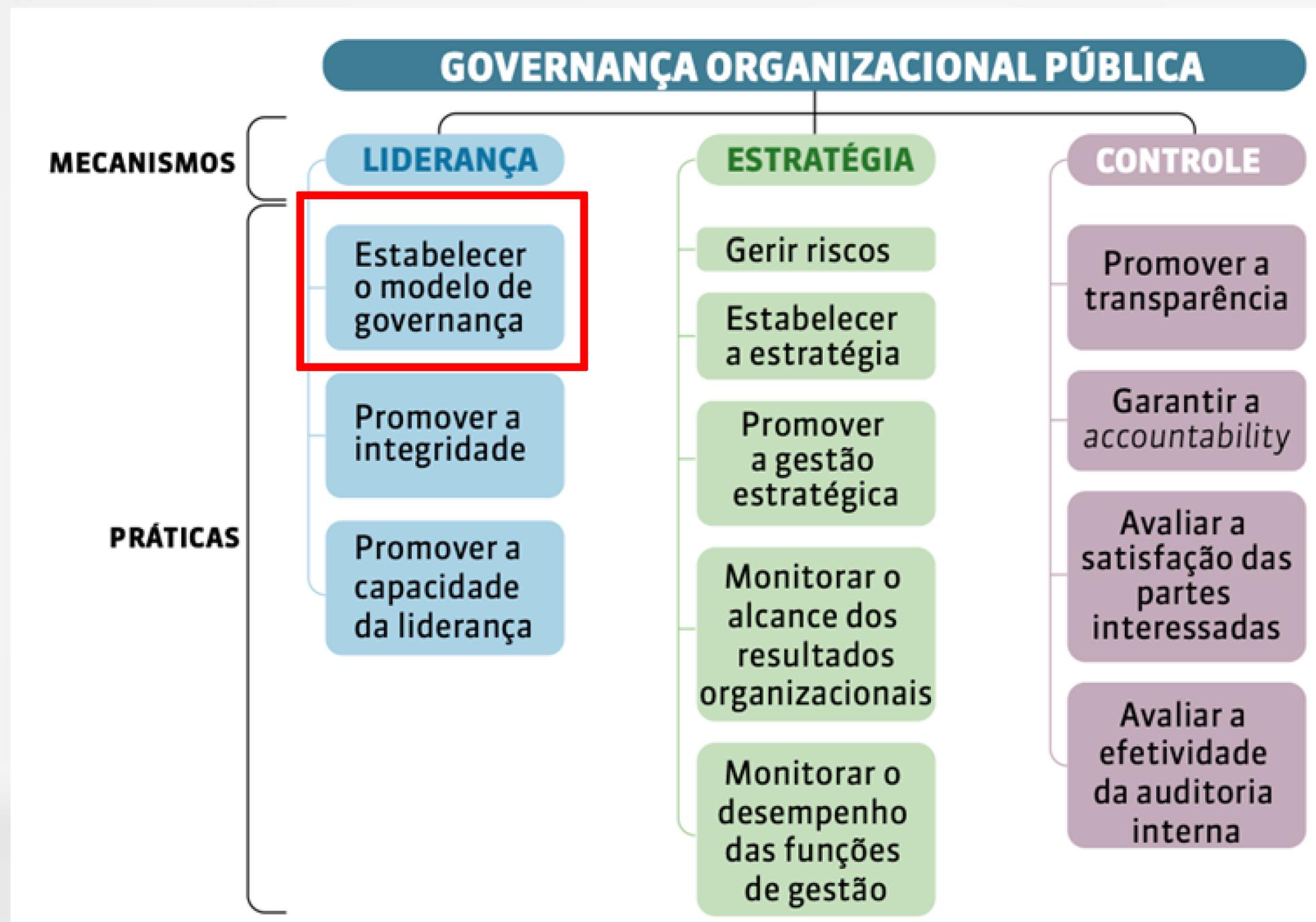


# O verdadeiro poder

---

“Capacidade analítica e conhecimento, aliados e uma **liderança** que faz acontecer, são **O Verdadeiro Poder**”.

# Governança - Práticas relacionadas aos mecanismos

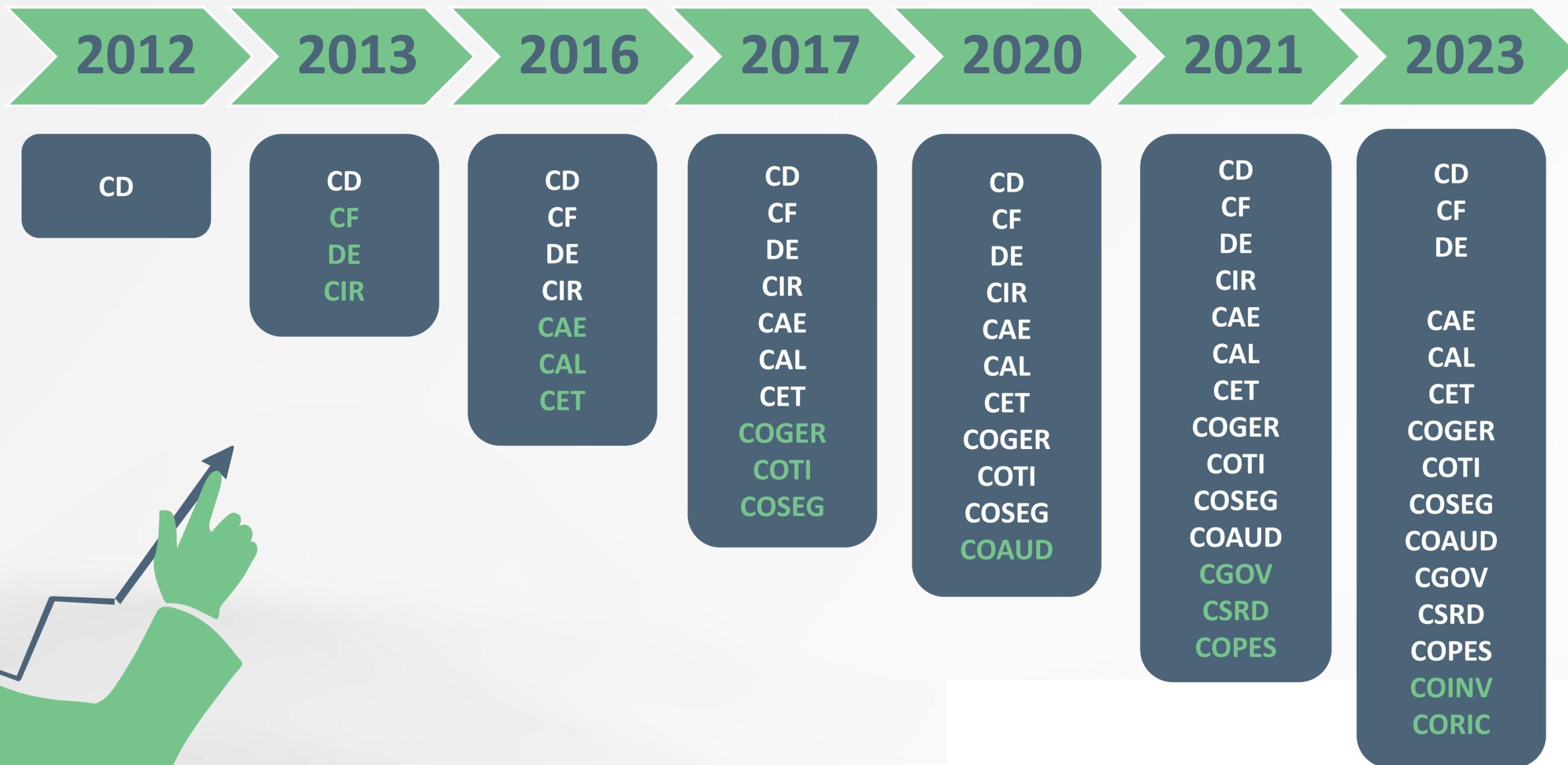


Fonte: Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 2020.

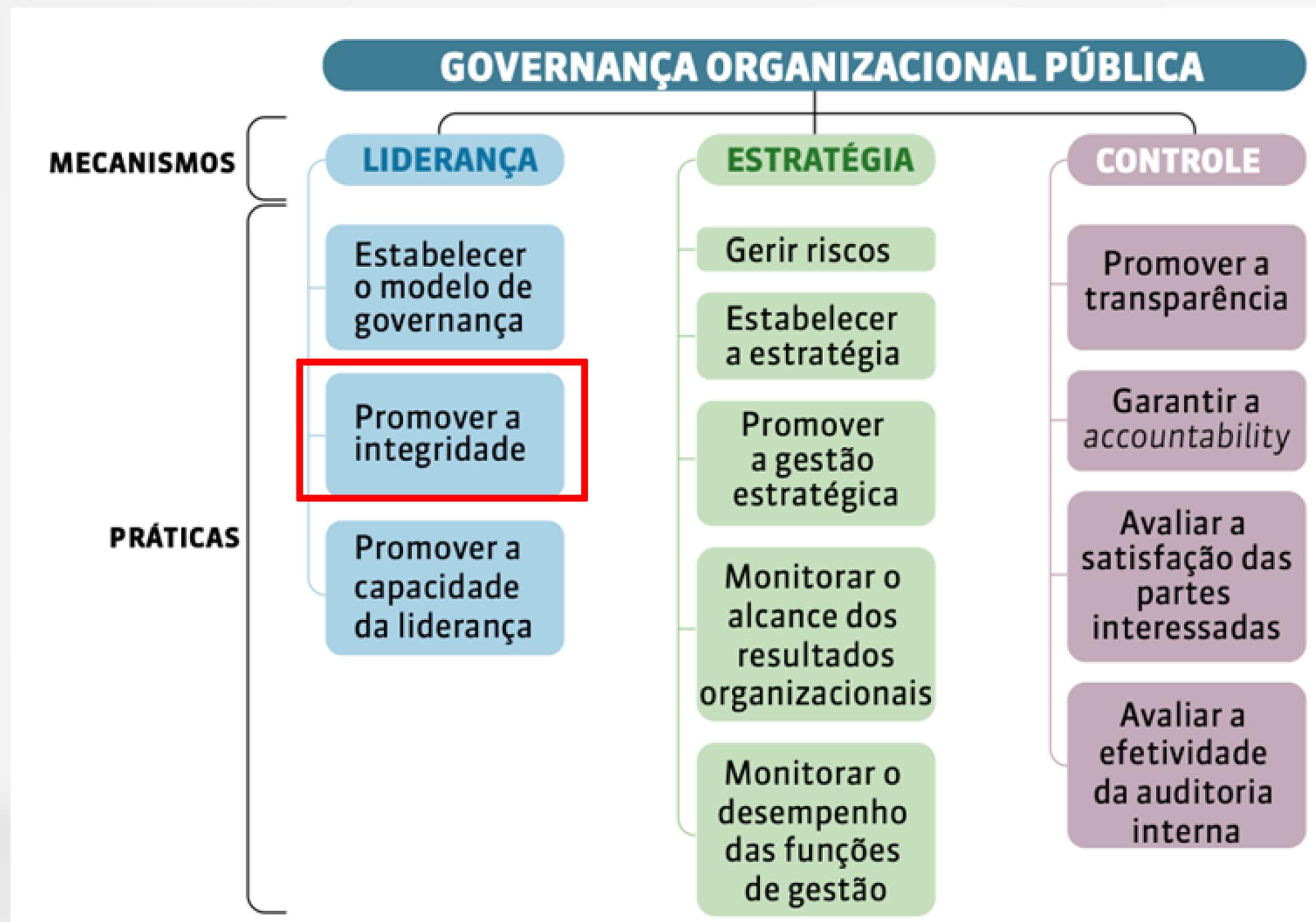
# Funpresp-Exe: Estrutura de Governança



# Funpresp-Exe: Fortalecimento das Estruturas de Governança



# Governança - Práticas relacionadas aos mecanismos



Fonte: Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 2020.

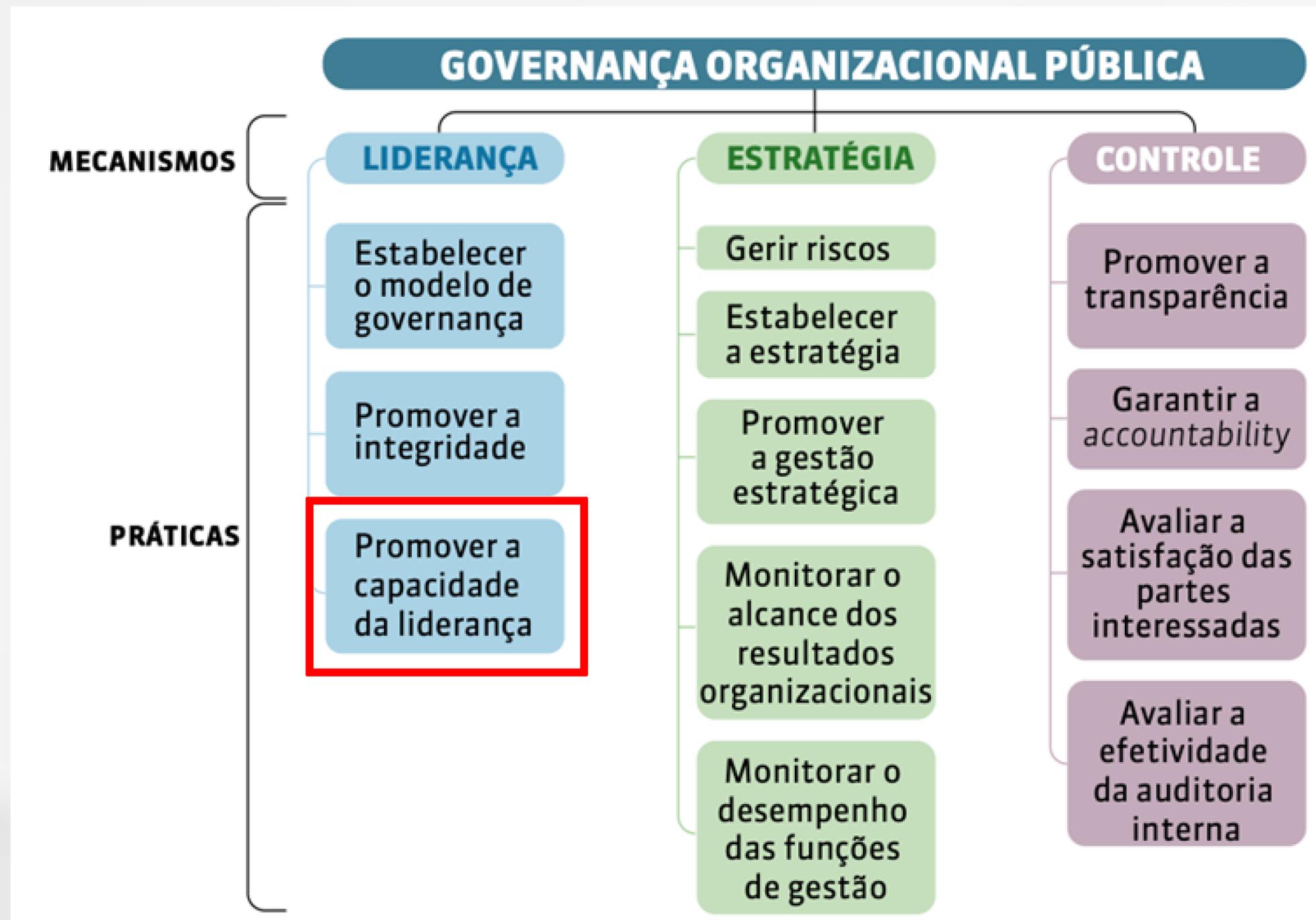
# Funpresp-Exe: Gestão de Riscos e Integridade

- Plano de Integridade
  - Ciclo 2020-2021: 29 ações, das quais 26 concluídas
  - Ciclo 2022-2023 (em andamento): 33 ações, das quais 12 já concluídas
- Plano de Gestão de Riscos
  - Ciclo 2020-2021: 216 planos de ação, dos quais 146 concluídos
  - Ciclo 2022-2023 (em andamento): 90 planos de ação, com 17 já concluídos
- 13 riscos principais com apetite e tolerância monitorados pelo Coger

44

Definidos até 2021 (7)	Definidos em 2022-2023 (6)
Atuarial, estratégico, de governança, de imagem, de TI, operacional, de integridade	Crédito, mercado, liquidez, legal, ambiental e sistêmico

# Governança - Práticas relacionadas aos mecanismos



Fonte: Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 2020.

# Funpresp-Exe: Processos seletivos para Diretores

## Histórico PSD 2021 – Resumo por cargo



### Diretor-Presidente

<b>22</b>	<b>Inscritos</b>	<input type="checkbox"/> 4 não são Servidores Públicos <input type="checkbox"/> 3 não possuem o tempo mínimo de contribuição <input type="checkbox"/> 3 não possuem experiência em gestão para o cargo
<b>12</b>	<b>Elegíveis</b>	
<b>10</b>	<b>Inelegíveis</b>	
<b>7</b>	<b>Entrevistados</b>	

### Diretor de Investimentos

<b>22</b>	<b>Inscritos</b>	<input type="checkbox"/> 2 não são Servidores Públicos <input type="checkbox"/> 4 não possuem o tempo mínimo de contribuição <input type="checkbox"/> 6 não possuem experiência em gestão para o cargo
<b>10</b>	<b>Elegíveis</b>	
<b>12</b>	<b>Inelegíveis</b>	
<b>6</b>	<b>Entrevistados</b>	

# Funpresp-Exe: Processos seletivos para cargos de gestão

PSGs 2022	
Cargo	Nº de Candidatos
Membro COAUD	56
Gerente de Operações Financeiras	29
Gerente de Atuária e Benefícios	57
Coordenador de Planejamento e Articulação Institucional	53
Gerente de Estatística e de Desenvolvimento de Produtos	34
Coordenador de Monitoramento de Investimentos	28
Coordenador de Riscos de Investimentos	12
Coordenador de Estatística e Informações Previdenciárias	34
Coordenador de Laboratório de Inovação e Produtos Previdenciários	62
<b>TOTAL</b>	<b>365</b>

# Enap: competências essenciais de liderança (2021)



# Mensagem final

---

“De um modo geral, os documentos [consultados] trazem um conjunto de competências de viés notadamente **comportamental** (*softskills*), evidenciando que, no contexto atual, o domínio de competências **técnicas** (*hardskills*) são condição necessária, mas **não suficiente** para assegurar a qualidade do trabalho e entregas dos agentes públicos em posições de **liderança.**”

# Obrigado!

[crisheckert@gmail.com](mailto:crisheckert@gmail.com)

[linkedin.com/in/cristianoheckert](https://www.linkedin.com/in/cristianoheckert)

[www.gov.br/transferegov](http://www.gov.br/transferegov)

[cipi.economia.gov.br](http://cipi.economia.gov.br)

MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

