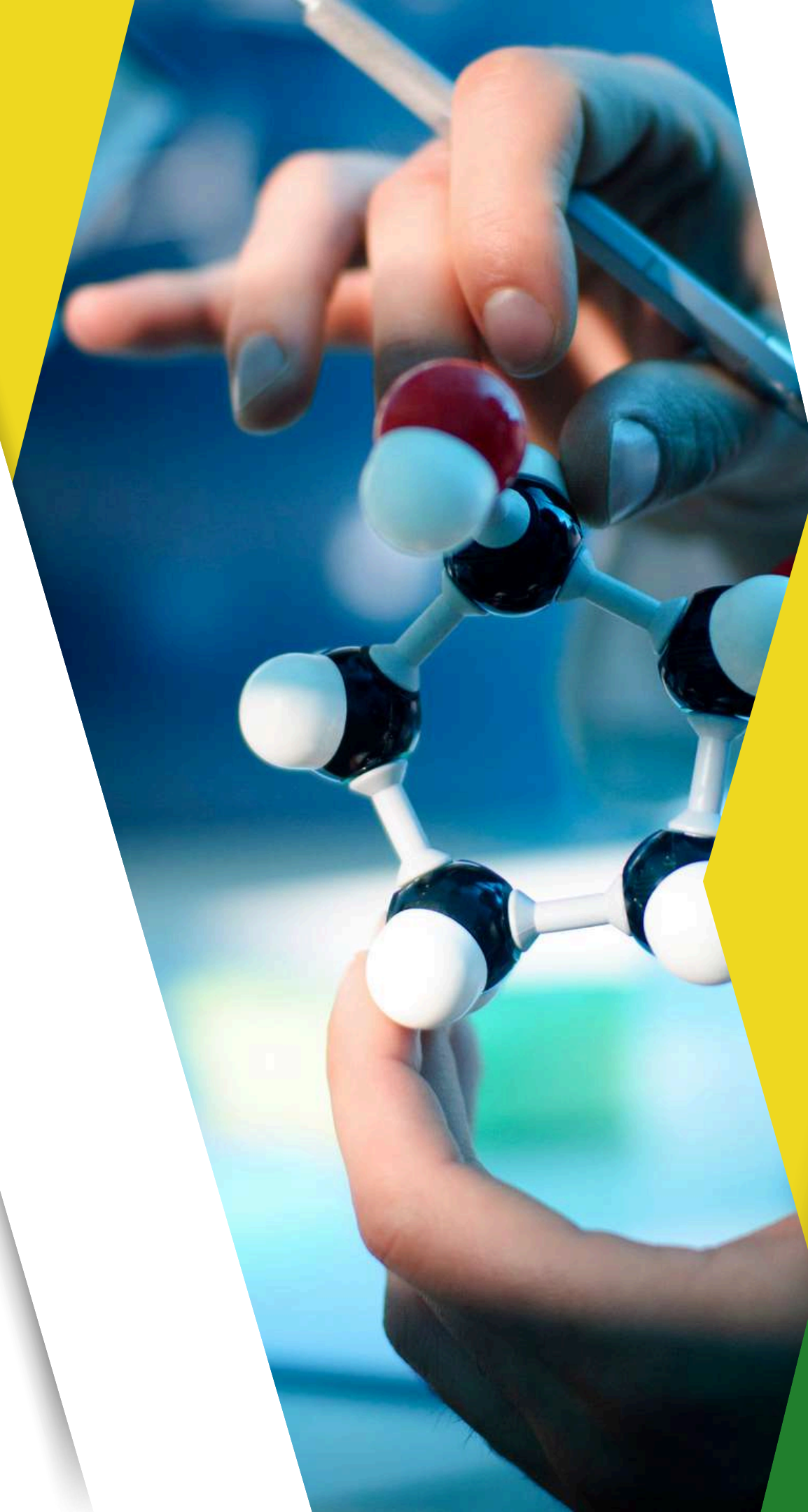




# VIREI GESTOR

E agora???



# O que é esse material?

Assumir um cargo de liderança na SEFIN é mais do que ocupar uma função de gestão: é iniciar uma jornada de transformação pessoal e coletiva. O desafio não está apenas em conhecer normas, processos ou números, **mas em aprender a conduzir pessoas, cada uma com histórias, ritmos e formas de trabalho distintas.**

Essa trilha foi pensada e elaborada pelo **GDP-SEFIN** justamente para apoiar o líder que está começando essa caminhada. Ela reúne fundamentos, desafios clássicos e ferramentas práticas que ajudam a transformar insegurança em clareza, dúvida em método e pressão em oportunidade de crescimento.



# Transição para o Papel de Líder



## Mudança de Mindset

Entenda que agora o sucesso vem por meio da equipe, não mais pelo trabalho individual. A maior dificuldade dos novos gestores costuma ser “deixar as atividades de especialista e atuar como gestor”, ou seja, parar de centralizar tarefas e aprender a delegar.



# Desafios clássicos



## **Desafio #1**

como dar orientação  
e feedback



## **Desafio #2**

definir prioridades



## **Desafio #3**

lidar com o estresse  
da nova função

# Desafios clássicos



## **Desafio #4**

distinguir o que é urgente do que é importante



## **Desafio #5**

construir relacionamento com pares e superiores

**25% dos novos gestores apontam esse fator**



## **Desafio #6**

Aprender com a experiência do dia a dia



# Distribuição de Tarefas e Delegação Eficaz

Delegar tarefas é essencial para uma gestão eficaz, permite ao líder focar em atividades estratégicas enquanto desenvolve a equipe. Porém, delegar requer confiança e é um dos maiores desafios para o gestor, pois implica descentralizar decisões e confiar nos liderados. Lembre-se de que os resultados (positivos ou negativos) serão divididos entre quem delega e quem executa.



## Conheça sua Equipe

Antes de delegar, analise o perfil e competências de cada colaborador. Combine as tarefas às pessoas certas, considerando habilidades técnicas e comportamentais



## Decida o que Delegar

Nem tudo deve ser delegado. Identifique quais responsabilidades você precisa manter (tarefas estratégicas ou que exigem sua decisão) e quais podem ser atribuídas ao time.

**Mas o que são  
competências técnicas  
e comportamentais?**



# Competências Técnicas e Comportamentais (CHA)

## TÉCNICAS

**C**

### Conhecimento

Saber teórico

**H**

### Habilidade

Saber fazer

Idiomas

Normas

Técnicas

Informática

Ferramentas

Cálculos matemáticos

## COMPORTAMENTAIS

**A**

### Atitude

Ser

Iniciativa

Criatividade

Comunicação

Flexibilidade

Foco no cliente

Foco em resultados



# Delegando da maneira certa



Use critérios de prioridade (ferramentas como matriz de Eisenhower podem ajudar a definir o que delegar). Conheça também seus limites de carga de trabalho para evitar sobrecarga.



## Matriz de Eisenhower

A Matriz de Eisenhower é uma ferramenta simples e poderosa para definir prioridades. Ela organiza as tarefas em quatro quadrantes, de acordo com dois critérios:

- Urgência (se precisa ser feito agora ou pode esperar).
- Importância (se gera impacto estratégico ou não).

# Matriz de Eisenhower

|                | URGENTE                             | NÃO URGENTE                      |
|----------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| IMPORTANTE     | 1º QUADRANTE<br><b>“FAÇA AGORA”</b> | 2º QUADRANTE<br><b>“AGENDE”</b>  |
| NÃO IMPORTANTE | 3º QUADRANTE<br><b>“DELEGUE”</b>    | 4º QUADRANTE<br><b>“ELIMINE”</b> |

# Matriz de Eisenhower

|                | URGENTE | NÃO URGENTE                                                                                                                                                                                       |
|----------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IMPORTANTE     |         |                                                                                                                                                                                                   |
| NÃO IMPORTANTE |         | <p><b>Convite para participar de um grupo de mensagens sobre curiosidades do serviço público.</b></p> <p>➡ Nem Urgente, Nem Importante<br/>→ pode ser ignorado ou feito em momentos de lazer.</p> |

# Matriz de Eisenhower

|                | URGENTE                                                                                                                                            | NÃO URGENTE                                                                                                                                                                                   |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IMPORTANTE     |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                               |
| NÃO IMPORTANTE | <p><b>Servidor liga pedindo ajuda para configurar a impressora.</b></p> <p>➔ Urgente, mas Não Importante → pode ser delegado ao suporte de TI.</p> | <p><b>Convite para participar de um grupo de mensagens sobre curiosidades do serviço público.</b></p> <p>➔ Nem Urgente, Nem Importante → pode ser ignorado ou feito em momentos de lazer.</p> |

# Matriz de Eisenhower

|                | URGENTE                                                                                                                                            | NÃO URGENTE                                                                                                                                                                                   |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IMPORTANTE     |                                                                                                                                                    | <p><b>Reunião com a equipe para revisar o planejamento trimestral de arrecadação.</b></p> <p>➔ Importante, mas Não Urgente → deve ser agendada e planejada, pois impacta o médio prazo.</p>   |
| NÃO IMPORTANTE | <p><b>Servidor liga pedindo ajuda para configurar a impressora.</b></p> <p>➔ Urgente, mas Não Importante → pode ser delegado ao suporte de TI.</p> | <p><b>Convite para participar de um grupo de mensagens sobre curiosidades do serviço público.</b></p> <p>➔ Nem Urgente, Nem Importante → pode ser ignorado ou feito em momentos de lazer.</p> |



# Matriz de Eisenhower

|                | URGENTE                                                                                                                                                 | NÃO URGENTE                                                                                                                                                                                   |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IMPORTANTE     | <p><b>Assinatura de documentos para pagamento de fornecedores que vencem hoje.</b></p> <p>➔ Urgente e Importante → precisa ser feito imediatamente.</p> | <p><b>Reunião com a equipe para revisar o planejamento trimestral de arrecadação.</b></p> <p>➔ Importante, mas Não Urgente → deve ser agendada e planejada, pois impacta o médio prazo.</p>   |
| NÃO IMPORTANTE | <p><b>Servidor liga pedindo ajuda para configurar a impressora.</b></p> <p>➔ Urgente, mas Não Importante → pode ser delegado ao suporte de TI.</p>      | <p><b>Convite para participar de um grupo de mensagens sobre curiosidades do serviço público.</b></p> <p>➔ Nem Urgente, Nem Importante → pode ser ignorado ou feito em momentos de lazer.</p> |



# Comunicação Clara é Essencial

Ao delegar, seja muito claro ao comunicar a nova tarefa. Explique por que você escolheu aquela pessoa (reconhecendo suas competências) e detalhe o que precisa ser feito e como. Alinhe as expectativas desde o início (objetivos, escopo da tarefa e padrão de qualidade esperado), garantindo que não haja dúvidas.

Estabeleça prazos realistas e objetivos específicos para cada tarefa delegada. Metas no formato SMART (Específica, Mensurável, Atingível, Relevante e com Tempo definido) ajudam a dar clareza sobre o resultado esperado.

Vamos entender a SMART?



# Entendendo a SMART

SMART é um acrônimo que ajuda a definir metas de forma clara e objetiva, evitando promessas vagas ou objetivos impossíveis. Cada meta deve ser:



Com todas essas características, formamos um objetivo SMART  
Vamos a um exemplo:

**Imagine que um novo líder precisa melhorar o prazo de resposta às demandas que entram via protocolo:**



**Específico**

**S**

**REDUZIR O TEMPO MÉDIO DE RESPOSTA DE  
SOLICITAÇÕES DE CONTRIBUINTES NO PROTOCOLO  
DIGITAL.**

**Mensurável**

**MM**

**ACOMPANHAR MENSALMENTE SE O TEMPO MÉDIO  
CAIU DE 15 PARA 10 DIAS.**



**Atingível**

**A**

**VERIFICAR SE HÁ EQUIPE E SISTEMAS SUFICIENTES  
PARA ESSA REDUÇÃO, AJUSTANDO O FLUXO  
INTERNO.**

**Relevante**

**R**

**IMPACTA DIRETAMENTE NA IMAGEM DA SEFIN E NA  
CONFIANÇA DO CIDADÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.**

**Temporal**

**T**

**META A SER CUMPRIDA EM ATÉ 6 MESES.**



**Resultado → A meta fica assim:**

**"Reduzir em 6 meses o tempo médio de resposta de solicitações do protocolo digital de 15 para 10 dias, monitorando relatórios mensais de desempenho da equipe."**

Perceba essa meta contempla  
todas as dimensões da SMART



# Acompanhamento e Suporte

**Delegar não significa “largar mão”.** Acompanhe o progresso das tarefas delegadas e esteja disponível para tirar dúvidas ou dar orientações durante a execução. O líder atua como um facilitador, removendo obstáculos e fornecendo recursos para que o liderado desempenhe bem. **Evite, porém, microgerenciar.** Dê autonomia, mas monitore marcos importantes.



## Feedback Pós-tarefa

Após a conclusão, avalie os resultados. Reconheça os bons desempenhos e celebre as conquistas da equipe (elogios, agradecimentos ou pequenas recompensas aumentam a motivação).



## Cultura de Feedback Contínuo

Crie um ambiente onde o feedback seja frequente e natural, não algo raro ou temido. Em muitas organizações, colaboradores sentem falta de retornos regulares de seus gestores, prejudicando o desenvolvimento.

# Ambiente Acolhedor e Privado

Dê feedbacks em particular, num momento apropriado, e não adie conversas necessárias. Feedback efetivo deve ser dado o mais próximo possível do acontecimento relevante (um erro ou acerto) para que tenha contexto e impacto. Um ambiente seguro faz com que o colaborador se sinta à vontade para ouvir e dialogar, mesmo em feedbacks difíceis



Foque no Comportamento, não na Pessoa: Aborde situações e comportamentos específicos, não características pessoais.



Escute e Tenha Empatia: Lembre-se de que feedback é uma via de mão dupla. Abra espaço para o colaborador também falar – às vezes há motivos por trás de um desempenho fraco ou comportamento.

# Follow-up e Desenvolvimento

Após dar o feedback, acompanhe a evolução. Se pontos de melhoria foram identificados, trabalhe em um plano de desenvolvimento individual (PDI) com metas de aprimoramento e ofereça apoio (treinamentos, coaching, etc.).

Monitore o comportamento ou desempenho nos períodos seguintes e marque conversas de retorno para reforçar progressos ou recalibrar expectativas. O ciclo só se completa quando o colaborador tem oportunidade e suporte para melhorar.





# Liderando Equipes Híbridas

## Comunicação Redobrada

No modelo híbrido, a comunicação precisa ser ainda mais clara e proativa. Estabeleça canais definidos para diferentes assuntos (por exemplo: e-mail para comunicados formais, chat instantâneo para dúvidas rápidas e ligações apenas para urgências) a fim de evitar falhas de informação.



## Ritmo de Reuniões

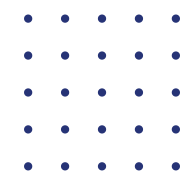
Utilize reuniões virtuais periódicas para integrar a equipe. Videochamadas semanais ou quinzenais podem manter o time alinhado e fortalecer laços sociais, minimizando o isolamento de quem está remoto.





# Gerenciamento dos resultados

Gerencie por resultados, não por vigilância constante. Evite pedir atualizações a todo momento ou presumir que alguém em home office não esteja trabalhando. Mantenha a mesma confiança que teria com a equipe sob sua vista



## Políticas Iguais para Todos

### Avaliação e feedback

Mantenha para os remotos os mesmos processos de avaliação de desempenho, feedback e reconhecimento que aplicaria a funcionários presenciais



### Proximidade Humanizada

Faça check-ins informais frequentes com os membros remotos; pergunte como estão se sentindo, se precisam de algo, compartilhe novidades da organização. Mostrar preocupação genuína com o bem-estar de quem está em home office ajuda a engajá-los e diminuir a distância psicológica



# Venha liderar o futuro da gestão pública!

Você já pode transformar sua atuação e sua carreira com a trilha Preparação de Gestores Públicos, uma iniciativa da ENAP voltada para quem quer assumir posições de direção e assessoramento com excelência. A trilha soma 195 horas de aprendizagem, com cursos cuidadosamente selecionados para desenvolver competências atuais da administração pública—incluindo gestão, transparência e inovação

LINK DO PROGRAMA:

<https://www.escolavirtual.gov.br/programa/118>

## CURSOS DISPONÍVEIS NO PROGRAMA

**Análise Ex Ante de Políticas Públicas**

**Gestão de Riscos em Processos de Trabalho**

**Gestão Pessoal – Base da Liderança**

**Introdução ao Orçamento Público**

**Serviços públicos e defesa do usuário**

**Planejamento Estratégico para Organizações Públicas**





# CONCLUSÃO

Tornar-se líder não é apenas assumir um novo cargo: é uma mudança profunda de mindset, que exige deixar de ser especialista para conduzir pessoas, tomar decisões e buscar constantemente mais resultados para organização. Significa olhar o todo e não apenas uma parte. As primeiras experiências podem trazer inseguranças, dúvidas e a sensação de que é preciso desenvolver novas habilidades de liderança e comunicação. Os desafios diários de priorizar, delegar, cuidar do bem-estar da equipe e construir relacionamentos demandam constante autoconhecimento e empatia.

Por isso, esta trilha te convida a refletir sobre sua própria jornada, reconhecendo que a liderança é construída passo a passo, em conjunto com a equipe. A Gerência de Desenvolvimento de Pessoas (GDP) continuará ao seu lado, oferecendo apoio e ferramentas para que a transição seja menos solitária e mais enriquecedora, tornando cada desafio uma oportunidade real de crescimento pessoal e coletivo.