

Descrição dos níveis de complexidade		
I - Foco operacional	II - Foco tático	III - Foco estratégico
Gerencia atividades estruturadas e rotineiras, com foco no seu impacto para os processos de trabalho.	Gerencia atividades semi-estruturadas ou processos de trabalho, com foco no seu impacto para a instituição.	Gerencia processos de trabalho de maior complexidade ou macroprocessos do TCU, com foco no impacto da atuação da instituição perante a sociedade.
Lida diretamente com uma equipe subordinada: orienta as atividades da equipe; possui autonomia restrita à organização das atividades sob sua gestão, que devem ser executadas segundo procedimentos predefinidos.	Possui equipe de trabalho subordinada ou outros gestores subordinados: propõe diretrizes para os resultados dos trabalhos; possui autonomia decisória sobre o modo de execução das atividades sob sua gestão; propõe mudanças no processo de trabalho, sujeitas a autorização superior.	Possui gestores sob sua direção: propõe diretrizes para a unidade que gerencia; possui autonomia decisória para orientar a gestão da unidade (ou de unidades); propõe mudanças na atuação do TCU ou nos macroprocessos, analisadas juntamente com os gestores parceiros.
Controla a utilização de recursos disponíveis.	Planeja e administra os recursos disponíveis.	Decide sobre a alocação de recursos na Instituição.
Em regra, corresponde a: Chefe de Serviço de Administração; Chefe de Serviço que lidam com atividades rotineiras.	Em regra, corresponde a: Chefe de Serviço de áreas que lidam com atividades complexas; Diretores; Coordenadores de Projeto; Chefes de Gabinete. Obs.: No caso de Diretores da área-meio, "equipe" incluirá os gestores subordinados e respectivas equipes de trabalho.	Em regra, corresponde a: Secretário-Geral; Secretário; Diretor-Geral; Chefes de Assessoria. Obs.: A depender do cargo, "unidade" corresponderá ao ISC, a uma Secretaria ou a uma Secretaria-geral e as unidades que a compõem.

Descrição da competência e respectivas entregas

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

Provê meios e estimula as pessoas a desenvolverem suas competências pessoais e técnicas, integrando a aprendizagem aos objetivos institucionais.

Nível de complexidade	I - Foco operacional	II - Foco tático	III - Foco estratégico
ESTÍMULO AO DIÁLOGO	Comunica-se com as pessoas valorizando as percepções, opiniões e sugestões manifestadas por elas.	Comunica-se com as pessoas valorizando as percepções, opiniões e sugestões manifestadas por elas.	Comunica-se com as pessoas valorizando as percepções, opiniões e sugestões manifestadas por elas.
APRENDIZADO PELA EXPERIÊNCIA	Aproveita construtivamente experiências e situações de insucesso para promover o aprendizado da equipe .	Aproveita construtivamente experiências e situações de insucesso para promover o aprendizado da equipe e da unidade .	Aproveita construtivamente experiências e situações de insucesso para promover o aprendizado da unidade e da instituição .
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	Estimula a equipe a compartilhar conhecimentos importantes para a realização dos objetivos da unidade .	Estimula a equipe e os pares a compartilhar conhecimentos importantes para a realização dos objetivos da unidade e do Tribunal .	Estimula a equipe e os pares a compartilhar conhecimentos importantes para a realização dos objetivos do Tribunal .
ESTÍMULO AO DESENVOLVIMENTO NO TRABALHO	Negocia com a equipe metas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados.	Negocia com a equipe metas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados.	Negocia na unidade metas factíveis e, ao mesmo tempo, desafiadoras, de modo a manter os servidores motivados.
FEEDBACK	Fornece aos servidores , de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.	Fornece aos servidores e aos pares , de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.	Fornece aos assessores e aos gestores subordinados de maneira tempestiva, franca e construtiva, informações sobre aspectos de seu desempenho que podem ser aperfeiçoados.

Descrição da competência e respectivas entregas

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE (continuação)

Nível de complexidade	I - Foco operacional	II - Foco tático	III - Foco estratégico
DECISÃO PARTICIPATIVA	Incentiva o envolvimento da equipe no processo decisório.	Incentiva o envolvimento da equipe e dos pares no processo decisório.	Incentiva o envolvimento dos pares e subordinados no processo decisório.
RECONHECIMENTO	Reconhece, celebra e divulga na equipe os resultados obtidos e as contribuições relevantes dos colaboradores.	Reconhece, celebra e divulga na unidade os resultados obtidos e as contribuições relevantes dos colaboradores.	Reconhece, celebra e divulga institucionalmente os resultados obtidos e as contribuições relevantes dos colaboradores.
TRANSPARÊNCIA	Compartilha com a equipe informações importantes para a unidade expressando o que pensa sobre possíveis implicações.	Compartilha com a equipe e os pares informações importantes para a unidade e para a Instituição expressando o que pensa sobre possíveis implicações.	Compartilha com os gestores e assessores de sua unidade e os pares informações importantes para a Instituição expressando o que pensa sobre possíveis implicações.
ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	Administra conflitos de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas.	Administra conflitos de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas.	Administra conflitos de modo a facilitar a obtenção de solução satisfatória para todas as partes envolvidas.
APRIMORAMENTO DE COMPETÊNCIAS	Incentiva os servidores a aprimorar suas competências considerando os pontos fortes e fracos de sua atuação.	Incentiva os servidores a aprimorar suas competências considerando os pontos fortes e fracos de sua atuação.	Incentiva os gestores e assessores de sua unidade a aprimorar suas competências considerando os pontos fortes e fracos de sua atuação.

Descrição da competência e respectivas entregas

GESTÃO POR RESULTADOS Assegura resultados efetivos e alinhados com a orientação estratégica do Tribunal.			
Nível de complexidade	I - Foco operacional	II - Foco tático	III - Foco estratégico
ALCANCE DE RESULTADOS	Orienta a equipe para alcançar resultados em conformidade com os padrões técnicos e de gestão exigidos.	Orienta a equipe e a unidade para alcançar resultados em conformidade com os padrões técnicos e de gestão exigidos.	Orienta a unidade e a Instituição para alcançar resultados em conformidade com os padrões técnicos e de gestão exigidos.
ALOCAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	Atribui atividades aos servidores conciliando suas competências e seus interesses com as necessidades da unidade .	Atribui atividades aos servidores conciliando suas competências e seus interesses com as necessidades da unidade .	Aloca o gestor com perfil mais adequado a cada processo de trabalho conciliando suas competências e interesses com as necessidades do TCU .
GESTÃO DE PROCESSOS	Organiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos da unidade.	Organiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos estratégicos.	Organiza processos de trabalho que facilitem a realização dos objetivos estratégicos.
GESTÃO DE RECURSOS	Gerencia eficazmente a aplicação dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis para o trabalho .	Gerencia eficazmente a aplicação dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis para o trabalho .	Gerencia eficazmente a aplicação dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis para a Instituição .
MELHORIA CONTÍNUA	Adota iniciativas voltadas à melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços na unidade .	Adota iniciativas voltadas à melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços na Instituição .	Adota iniciativas voltadas à melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços na Administração Pública .
CONSTRUÇÃO DE VISÃO COMPARTILHADA	Identifica e constrói com os servidores os objetivos e metas da equipe de modo a obter uma visão sistêmica e compartilhada por todos.	Identifica e constrói com a equipe e os pares os objetivos e metas da unidade de modo a obter uma visão sistêmica e compartilhada por todos.	Identifica e constrói com os pares os objetivos e metas da Instituição de modo a obter uma visão sistêmica e compartilhada por todos.

Descrição da competência e respectivas entregas

LIDERANÇA POR PRINCÍPIOS

Promove ambiente de comprometimento que favoreça a prática dos valores institucionais e o engajamento com o papel profissional.

Nível de complexidade	I - Foco operacional	II - Foco tático	III - Foco estratégico
DISSEMINAÇÃO DE VALORES	Contribui com a disseminação e aplicação dos valores da Instituição na equipe .	Contribui com a disseminação e aplicação dos valores da Instituição na unidade .	Contribui com a disseminação e aplicação dos valores da Instituição no Tribunal .
INCENTIVO ÀS BOAS PRÁTICAS	Promove e dissemina as boas práticas do TCU na equipe e na unidade .	Promove e dissemina as boas práticas do TCU na unidade e na Instituição .	Promove e dissemina as boas práticas do TCU na Instituição e na Administração Pública .
COMPROMISSO COM O TCU	Demonstra, perante a unidade , compromisso com a missão, a visão e os valores do TCU.	Demonstra, perante a Instituição , compromisso com a missão, a visão e os valores do TCU.	Demonstra, perante a Instituição e junto ao público externo , compromisso com a missão, a visão e os valores do TCU.
ENTUSIASMO	Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas.	Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas.	Demonstra entusiasmo com o trabalho e influencia positivamente as pessoas.
COMPROMISSO COM OBJETIVOS INSTITUCIONAIS	Demonstra compromisso com os objetivos de sua unidade .	Demonstra compromisso com os objetivos de sua unidade .	Demonstra compromisso com os objetivos institucionais .

Descrição da competência e respectivas entregas

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Estabelece e propõe prioridades de modo a contribuir para a realização das estratégias do Tribunal considerando as características dos clientes e os ambientes interno e externo da Instituição.

Nível de complexidade	I - Foco operacional	II - Foco tático	III - Foco estratégico
GESTÃO DE RISCOS	Adota ações para prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer os resultados da equipe.	Adota ações para prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer os resultados da equipe ou da unidade.	Adota ações para prevenir ou minimizar riscos que possam comprometer os resultados da unidade ou da Instituição..
AMBIENTE EXTERNO	_____	Identifica oportunidades e ameaças externas ao Tribunal que podem afetar as atividades da unidade.	Identifica oportunidades e ameaças externas ao Tribunal que podem afetar as atividades da Instituição.
AMBIENTE INTERNO	Identifica pontos fortes e fracos da unidade para o estabelecimento de prioridades.	Identifica pontos fortes e fracos do TCU para o estabelecimento de prioridades.	Identifica pontos fortes e fracos do TCU para o estabelecimento de prioridades.
ESTABELECIMENTO DE PRIORIDADES	Estabelece prioridades considerando as metas da unidade , a relevância das ações e os recursos disponíveis.	Estabelece prioridades considerando a estratégia do TCU , a relevância das ações e os recursos disponíveis.	Estabelece prioridades considerando a estratégia do TCU , a relevância das ações e os recursos disponíveis.
FOCO NO CLIENTE	Identifica e atende as necessidades e expectativas de seus clientes em relação aos produtos ou serviços oferecidos.	Identifica e atende as necessidades e expectativas de seus clientes em relação aos produtos ou serviços oferecidos.	Identifica e atende as necessidades e expectativas de seus clientes em relação aos produtos ou serviços oferecidos.
VISÃO SISTÊMICA	Estima com precisão os efeitos de ações e decisões da unidade, na instituição.	Estima com precisão os efeitos de ações e decisões da unidade, dentro e fora da instituição.	Estima com precisão os efeitos de ações e decisões do TCU, dentro e fora da instituição.

Descrição da competência e respectivas entregas

INOVAÇÃO

Identifica necessidades de inovação e contribui para sua implantação e disseminação, investindo no processo de evolução do Tribunal, em parceria com outras instituições.

Nível de complexidade	I - Foco operacional	II - Foco tático	III - Foco estratégico
REDES DE RELACIONAMENTO	Estabelece relacionamentos com outras unidades para atuar cooperativamente em benefício do TCU .	Estabelece relacionamentos com outras unidades para atuar cooperativamente em benefício do TCU .	Estabelece relacionamentos com outras instituições para atuar cooperativamente em benefício da Administração Pública .
INCENTIVO À INOVAÇÃO	Incentiva a equipe a gerar idéias inovadoras que beneficiam a unidade .	Incentiva a unidade a gerar idéias inovadoras que beneficiam o Tribunal	Incentiva a Instituição a gerar idéias inovadoras que beneficiam a Administração Pública .
IMPLANTAÇÃO DE INOVAÇÕES	Conduz a implantação de inovações que melhoram o desempenho da unidade .	Conduz a implantação de inovações que melhoram o desempenho da unidade e da Instituição .	Conduz a implantação de inovações que melhoram o desempenho da Instituição e da Administração Pública .
ADAPTABILIDADE À MUDANÇA	Influencia as pessoas a lidar com processos de mudança de forma positiva.	Influencia as pessoas a lidar com processos de mudança de forma positiva.	Influencia as pessoas a lidar com processos de mudança de forma positiva.
PERCEPÇÃO DE TENDÊNCIAS	Identifica oportunidades de inovação de práticas e procedimentos da unidade .	Identifica oportunidades de inovação de práticas e procedimentos da unidade e da Instituição .	Identifica oportunidades de inovação de práticas e procedimentos da Instituição e da Administração Pública .