

# MENTORIA EM CONTABILIDADE PÚBLICA

Recursos Humanos e Gestão de Pessoas nos Municípios

**Maria Paula Rovetta**  
Contadora



 sigacrces

## Mentoria em Contabilidade Pública

**Recursos Humanos e Gestão de Pessoas nos Municípios**

**Maria Paula Rovetta**  
Especialista em Planejamento Tributário e Sucessório pela FAESA e Direito Tributário pela Murad/FGV, Mestre em Engenharia e Desenvolvimento Sustentável e Professora do Curso de Ciências Contábeis

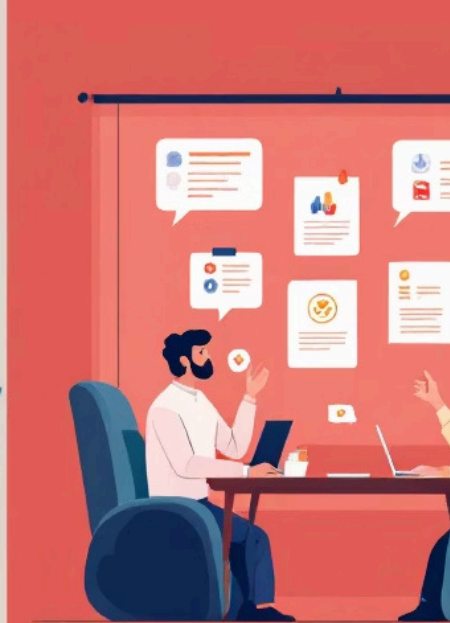
   
**10 e 17/06/25**  
18h30 às 21h

Inscreva-se em  
[www.cfc.org.br/evento](http://www.cfc.org.br/evento)

  **Informações**  
ead@crc-es.org.br ou (27) 3232-1609

**Defina gestão de pessoas usando uma única  
palavra!**





A gestão de pessoas não é uma área, mas uma função que alcança toda a organização.

# Fundamentos Conceituais para o Setor Público



É preciso trazer à luz o entendimento de que tudo nas organizações, em alguma medida, se processa por meio das pessoas – os agentes públicos. Em qualquer das áreas de uma organização, a despeito da tecnologia, da natureza da atividade ou qualquer outro fator específico, são as pessoas no exercício das suas atividades de trabalho que produzem valor público.

# O Valor Público na Gestão de Pessoas

## Participação Humana

100% dos processos dependem direta ou indiretamente das pessoas

## Competências Essenciais

Mobilização de habilidades gerenciais e comportamentais para liderança



## Criação de Valor

Resultado da interação entre administração pública e diversos atores sociais

## Visão 360°

Perspectiva completa e integrada da gestão de pessoas na organização

Valor público é o resultado produzido pela **administração interagindo com diferentes atores**, orientado para a sociedade. Envolve a **coprodução de valor com os agentes públicos como articuladores essenciais**.

A gestão eficaz de pessoas requer **competências gerenciais e comportamentais** que capacitam gestores a exercerem liderança em todas as áreas da organização.

# Competência Teórico-Analítica na Gestão Pública

## Complexidade do Campo

A gestão de pessoas é um campo complexo, significando dizer: amplo, dinâmico, multidimensional, envolto em certa medida de imprevisibilidade e resistente a "receitas".

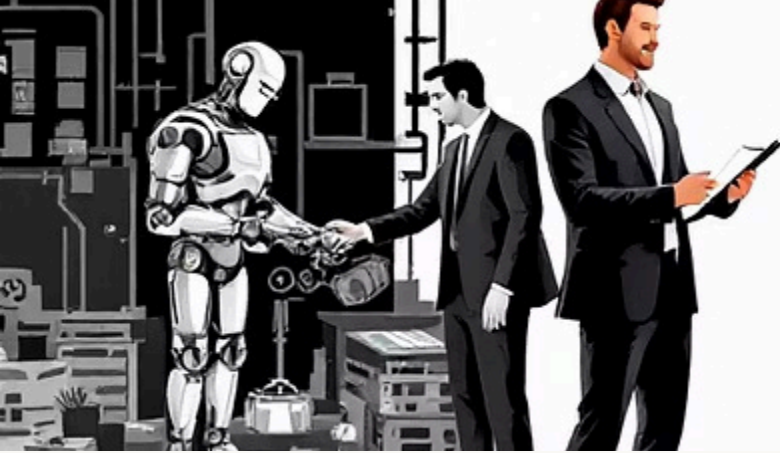
## Especificidades do Setor Público

A gestão de pessoas encerra especificidades que derivam da natureza e dos propósitos das organizações públicas, da estrutura e do modo de funcionamento que particularizam esses organismos.

## Capacidade Conceitual

"A diferença entre um bom gestor e um gestor extraordinário está na capacidade conceitual e na consciência que ele tem de si mesmo e de suas circunstâncias."

Estudar gestão de pessoas, portanto, pouco se presta para antecipar padrões idealizados de como proceder em todas as situações, e mais se destina a qualificar os agentes públicos a compreenderem a dinâmica de comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.



# Evolução do Pensamento Administrativo

## Abordagem Clássica

Foco na divisão do trabalho, especialização e padronização de procedimentos



## Abordagem Humanista

Centralidade nas relações humanas e vínculos afetivos



## Abordagem Burocrática

Ênfase na hierarquia, formalização e dominação racional-legal



## Abordagem Comportamental

Foco na motivação, liderança e tomada de decisão



No transcurso da formação do pensamento administrativo, as pessoas no contexto do trabalho nas organizações foram percebidas de diferentes formas. Essas abordagens, por vezes, foram tomadas como prescrições, ou como subsídio ou inspiração para a elaboração de tecnologias de gestão ainda em voga na atualidade.

É importante avançar para o desenvolvimento do pensamento sistêmico e complexo, compreendendo a gestão de pessoas como heterogênea, interdependente, integrada e dinâmica.

# Liderança no Serviço Público



## Relação e Exercício de Poder

Liderança é relação porque implica no mínimo dois atores em interação, e envolve exercício de poder porque envolve influência e uma combinação de múltiplas fontes de autoridade legítima.



## Capacidade de Influenciar

Liderança pode ser entendida como o exercício da capacidade de influenciar legitimamente o comportamento de pessoas orientado para a consecução de objetivos institucionais.



## Engajamento e Comprometimento

O desafio central da liderança é manter o engajamento – interesse e comprometimento – das pessoas com o trabalho orientado para os fins institucionais e o interesse público.

# Grupos vs. Equipes de Trabalho

## Grupo de Trabalho

Ambientes estáveis e hierarquizados

Pessoas com competências homogêneas

Trabalhos mais padronizados

Lideranças mais autoritárias

Paradigma mecanicista

Arranjo fragmentado/especializado

Estrutura hierárquica

Liderança distante

## Equipe de Trabalho

Ambientes mais dinâmicos e horizontalizados

Pessoas com competências heterogêneas

Trabalhos menos padronizados

Lideranças mais participativas e envolventes

Paradigma sistêmico

Arranjo interativo/integrado

Estrutura em rede

Liderança próxima

**De modo geral, a função do líder pode ser definida como a de estabelecer e desenvolver relações de cooperação e mobilização de recursos, entre os quais as capacidades das pessoas, orientados para a consecução de resultados que atendam expectativas em diferentes níveis.**

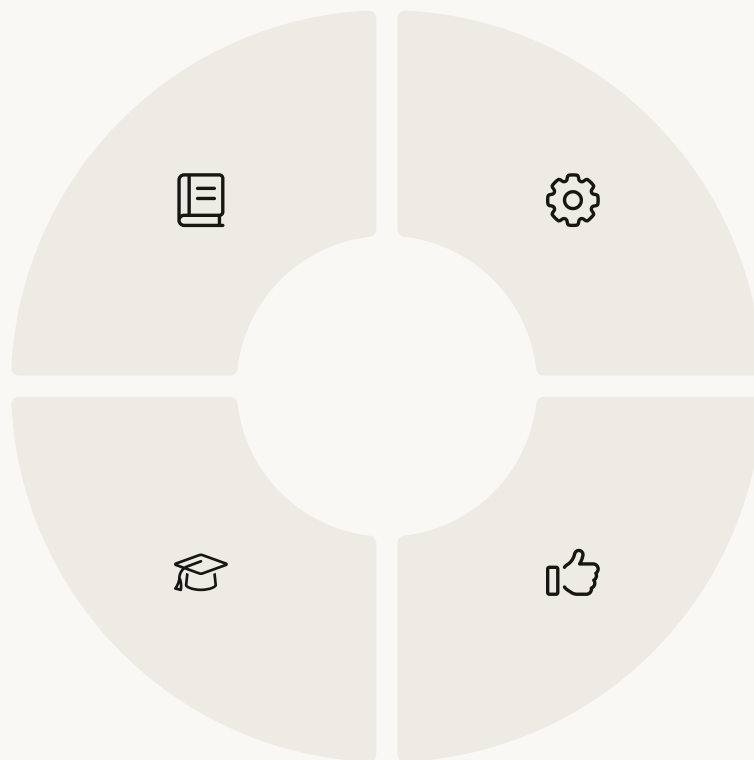
# Gestão por Competências no Serviço Público

**Conhecimentos**  
Saber desenvolvido e acumulado ao longo da vida, por meio da educação formal e da experiência

**Habilidades**  
Capacidade de fazer, de converter um conhecimento em ação

**Atitudes**  
Impulso para a ação, postura da pessoa em relação ao trabalho e aos colegas

**Saberes**  
Algo mais substantivo, derivado da vivência e da antiguidade



A gestão por competências constitui uma tecnologia de gestão de pessoas em processo de transposição para o contexto do serviço público nas múltiplas esferas de governo. Adotar o conceito de competências para a gestão de pessoas implica importantes deslocamentos nos eixos de atenção por parte das lideranças.

# Competência: Mobilização para Resultados



## Estoque de Competências

Conjunto de capacidades disponíveis



## Mobilização

Ativação das capacidades para o trabalho



## Fluxo de Valor

Geração de resultados para a sociedade

Assinala-se que o desenvolvimento de competências não tem valor tão-somente em si, senão pela transformação que proporciona. O valor não está no estoque de competências, mas pelo seu fluxo; ou seja, a competência tem valor, essencialmente, quando mobilizada para a consecução dos propósitos institucionais: resultados, avaliados desde o nível das atividades e dos processos até o das políticas públicas.

Cabe à liderança ser capaz de conhecer melhor os membros da sua equipe de trabalho, identificando em cada um não somente as expectativas e interesses em relação ao trabalho e à trajetória profissional, mas o conjunto de competências que detêm para além daquelas formalmente requeridas para a investidura no cargo.

# Transposição da Gestão por Competências



É preciso refletir sobre quais são as transformações que se incorporaram efetivamente aos sistemas de gestão como decorrência dos esforços de adoção do conceito de competências. A adoção da gestão por competências no serviço público exige um processo que: reconheça o contexto de apropriação em suas peculiaridades; seja permeável em suas fronteiras para conhecer o novo; pressuponha comprometimento e autonomia de pensamento; identifique os pressupostos e conceitos essenciais; e ressignifique conceitos para elaborar soluções próprias.

A adoção significativa dos conceitos poderá gerar uma configuração de solução gerencial peculiar à organização.

# Diferenças Conceituais na Gestão de Pessoas

## Gestão de Pessoas Tradicional

- Foco no cargo
- Ênfase nas atribuições do cargo
- Servidores são admitidos para desempenhar as atribuições de um cargo
- Acentua uma perspectiva estática, rígida, reativa, funcional e mecânica
- Abordagem formalística

## Gestão de Pessoas por Competências

- Foco na pessoa
- Ênfase nas competências das pessoas
- Pessoas detêm – e podem perder ou ampliar – conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizáveis para a produção de valor público
- Acentua uma perspectiva dinâmica, sistêmica, fluida e orgânica
- Abordagem real

Quando se empreende uma gestão de pessoas com olhar acentuadamente centrado no cargo, percebe-se principalmente uma atenção sobre as atribuições inerentes a esse espaço legal de atuação (perspectiva mais estática e formal), ao passo que ao se voltar para as pessoas, se reconhece que estas são depositárias de competências mobilizáveis para a produção de valor público.

# Etapas da Adoção da Gestão por Competências

## Preparação Conceitual

Desenvolvimento de conhecimentos que permitam às pessoas compreender os conceitos, perceber a sua relevância para a gestão e desejar que esses conceitos se instalem na organização.

## Mapeamento de Competências

Levantamento e síntese das competências necessárias e existentes nas pessoas, em suas diferentes dimensões. Métodos qualitativos de coleta e análise de dados são essenciais.

## Produção das Soluções Gerenciais

Desenvolvimento de processos ou sistemas que empreguem os conceitos e informações para a gestão de desempenho, políticas de desenvolvimento, recrutamento, seleção e lotação.

## Utilização e Aperfeiçoamento

Aplicação contínua e melhoria do sistema de gestão, onde os servidores passam a valer mais pelo conjunto de competências que mobilizam e convertem em entregas.

A adoção dos conceitos de gestão por competências pode ser percebida em quatro grandes momentos críticos. Em todos esses movimentos são fundamentais cronogramas flexíveis, que coloquem no centro do processo as pessoas e o propósito, e não o tempo.

# Competências para Liderança no Setor Público



## Competência Político-Gerencial

Capacidade de compreender o contexto político e institucional mais amplo, reconhecendo a dimensão política dos arranjos organizacionais e a multiplicidade de interesses legítimos coexistentes.



## Competência para a Inovação

Capacidade crítica envolvendo resultados e processos, mobilização da equipe para inovação, criação de espaços para experimentação e desenvolvimento de soluções criativas.



## Competência de Comunicação

Capacidade de perceber os colegas de equipe, ouvir em todas as frequências, estabelecer diálogos profundos e transparentes, e promover a conversação qualificada.



## Competência para Tomada de Decisão

Capacidade de envolver as pessoas no processo decisório e apoiar-se em sistemas de informações consistentes, dinâmicos e acessíveis.

Pensar competências gerenciais que potencializam a liderança no âmbito das organizações públicas requer uma abordagem diferenciada que seja capaz de produzir uma pauta dinâmica dos correspondentes conhecimentos, habilidades e atitudes com identidade institucional.

# Inovação e Mudança no Setor Público



Entre os requisitos fundamentais para a promoção de transformações inovadoras na administração pública, destacam-se: reconhecer que as pessoas têm capacidade de desenvolver soluções alternativas melhores; valorizar o potencial do trabalho coletivo; aproveitar a capacidade diferenciada dos profissionais que trabalham diretamente com o tema; criar oportunidades de experimentação; e estimular a criatividade.

A liderança assume uma função educadora, reconhecendo os saberes que existem em cada pessoa e promovendo a coprodução de soluções inovadoras.

# Mobilização de Pessoas para Resultados



## Feedback Construtivo

O diálogo qualificado e o feedback oportuno são ferramentas essenciais para o desenvolvimento das pessoas e da instituição, contribuindo para o engajamento e a melhoria contínua do desempenho.



## Trabalho Colaborativo

A promoção do trabalho em equipe de forma produtiva e saudável, respeitando a diversidade de posicionamentos e incentivando a participação na solução de problemas, potencializa os resultados organizacionais.



## Reconhecimento

A valorização e o reconhecimento das pessoas no trabalho, a identificação e preparação de sucessores, e a prática da descentralização são elementos fundamentais para a motivação e o desenvolvimento contínuo.

A competência de mobilização de pessoas para resultados relaciona-se com o despertar da motivação. Para tanto, tendo em vista a natureza intrínseca do fenômeno motivacional, impõe-se ao gestor conhecer os diferentes modelos de referência para compreender a dinâmica do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

**Obrigada!**

**Até 17/06/2025.**

