

MENTORIA EM CONTABILIDADE PÚBLICA

Recursos Humanos e Gestão de Pessoas nos Municípios

Maria Paula Rovetta



 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

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

Mario Sergio Cortella

Como ser o melhor profissional do mundo

Vídeo

Link: <https://youtu.be/ypt0YZKqwo8?si=rzppWalul6VeFlYa>



Desenvolvimento de Pessoas e Gestão de Desempenho

- A equipe é onde as relações entre pessoas são mais fortes. Isso gera soluções, mas também tensões que podem afetar o ambiente de trabalho no serviço público.
- A gestão por competências trabalha com as habilidades das pessoas. Ela busca identificar e melhorar essas habilidades para servir ao interesse público.
- As lideranças têm o papel de guiar as políticas de desenvolvimento de pessoas.





Gestão por Competências no Serviço Público



Identificação de Competências

Estratégia essencial nos municípios devido às **restrições legais de contratação e demissão**. Mapeia habilidades técnicas (conhecimentos contábeis, jurídicos) e comportamentais (atendimento ao cidadão, trabalho em equipe) para otimizar o quadro existente.



Desenvolvimento de Pessoas

Lideranças municipais devem criar planos de desenvolvimento individual (PDI) alinhados às competências necessárias para cada setor, especialmente em contabilidade pública e atendimento.



Mobilização para Resultados

A alocação de servidores em funções compatíveis com suas competências aumenta a produtividade. Profissionais analíticos destacam-se no controle interno, enquanto aqueles com habilidades interpessoais excel no atendimento, impactando diretamente a qualidade dos serviços municipais.

Gestão do Desempenho: Conceitos Fundamentais

Significado Essencial

A gestão de desempenho tem como significado **essencial estimular o desenvolvimento das pessoas e seu propósito fundamental** na gestão dos processos de trabalho é **promover o seu aperfeiçoamento**.

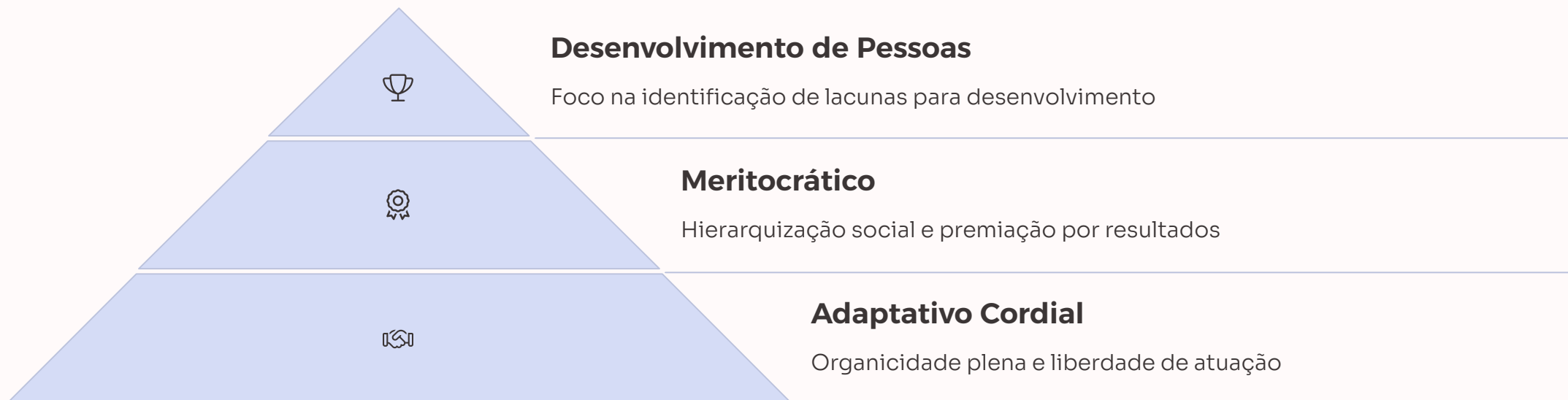
Não deve ser reduzida apenas à avaliação, mas compreendida como um processo completo que envolve planejar, executar e avaliar, sendo esta última função a que retroalimenta e confere virtuosidade ao ciclo gerencial.

Conexão com Competências

A gestão do desempenho das pessoas se interconecta com a gestão por competências na identificação das lacunas de desempenho, as quais derivam de lacunas de competências.

Essa relação tem como finalidade explicitar as entregas dos servidores e identificar as suas necessidades de capacitação, não para premiar ou punir.

Modelos de Gestão de Desempenho



A gestão de desempenho pode ser analisada segundo três categorias de referência: o modelo adaptativo cordial (impróprio), caracterizado pela ausência de gestão formal e organicidade plena; o modelo meritocrático (desejado), baseado em sistemas de hierarquização e premiações; e o modelo do desenvolvimento de pessoas (necessário), focado na identificação de lacunas de desempenho e competências para qualificar a entrega de valor público.

O modelo de desenvolvimento de pessoas tende a afastar o senso de punição do servidor e desloca os esforços para a dimensão da cooperação entre gestor e equipe, estabelecendo uma relação de negociação onde limites, necessidades e expectativas são explicitados em uma conversa.

Limitações da Abordagem Meritocrática

Descolamento da Realidade

O modelo meritocrático apresenta descolamento em relação à realidade da administração pública nas suas dimensões de conceito e dos pressupostos que os informam.

Sucessivos fracassos têm resultado não apenas em falta de resultado prático positivo, mas em repercussões negativas no processo.

Foco Equivocado

A opção pela adoção do conceito de meritocracia como fundamento estruturante da gestão de desempenho na administração pública brasileira não somente se mostrou equivocada, como as recorrentes tentativas de levá-la a efeito vêm revelando amplo desconhecimento dos seus fundamentos.

Resistência Cultural

Elementos culturais como o personalismo, o patrimonialismo, o individualismo, a aversão ao conflito e o valor atribuído à segurança contrastam com o senso estrito de meritocracia nas organizações públicas.



Problemas na Implementação da Gestão de Desempenho



Redução à Avaliação

Redução da gestão do desempenho apenas à avaliação, omitindo que gestão implica planejar, organizar, executar e, então, avaliar.



Foco na Remuneração

Remuneração tomada como foco principal, quando na verdade representa mais um risco do que um impulso consistente.



Busca por Objetividade

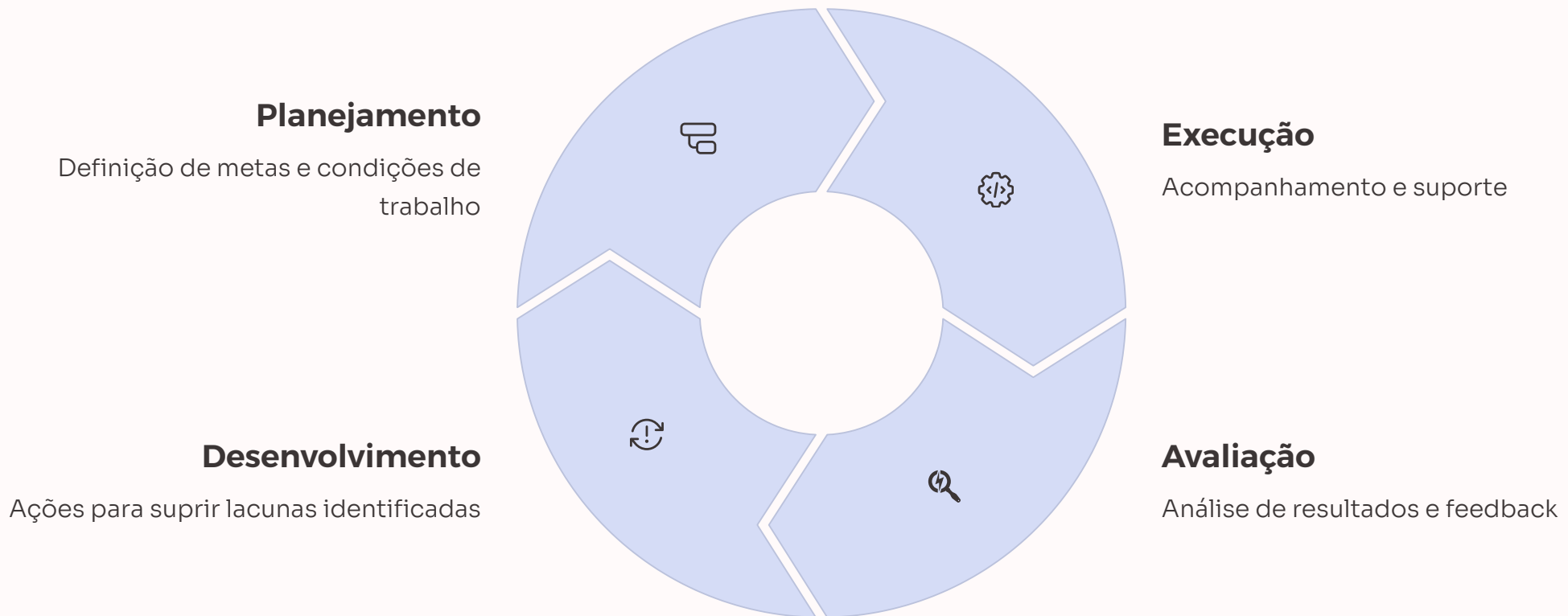
Ênfase em critérios objetivos de avaliação em detrimento da assunção da subjetividade inerente ao processo.



Resistência Mal Localizada

Pressuposto de resistência localizada no servidor e não no gestor, quando muitas vezes são os gestores que apresentam baixa propensão a avaliar.

Planejamento do Trabalho: Base da Gestão de Desempenho



O momento de planejamento do trabalho demanda atenção prioritária no processo de adoção da gestão de desempenho, com especial cuidado por ocasião das capacitações dos gestores. Isso porque o trabalho das equipes e de seus membros individualmente tende a gerar melhores resultados na medida da qualificação desse processo de planejamento.

O planejamento envolve a negociação de metas, prazos e demais condições de trabalho, integrando os objetivos institucionais com as expectativas individuais, alinhando competências existentes e potenciais em relação à equipe e demais membros da organização.

Conhecimento e Produtividade no Serviço Público



Conhecimento como Base

Elemento fundamental para geração de valor público



Pessoas como Agentes

Transformam conhecimento em ação e resultados



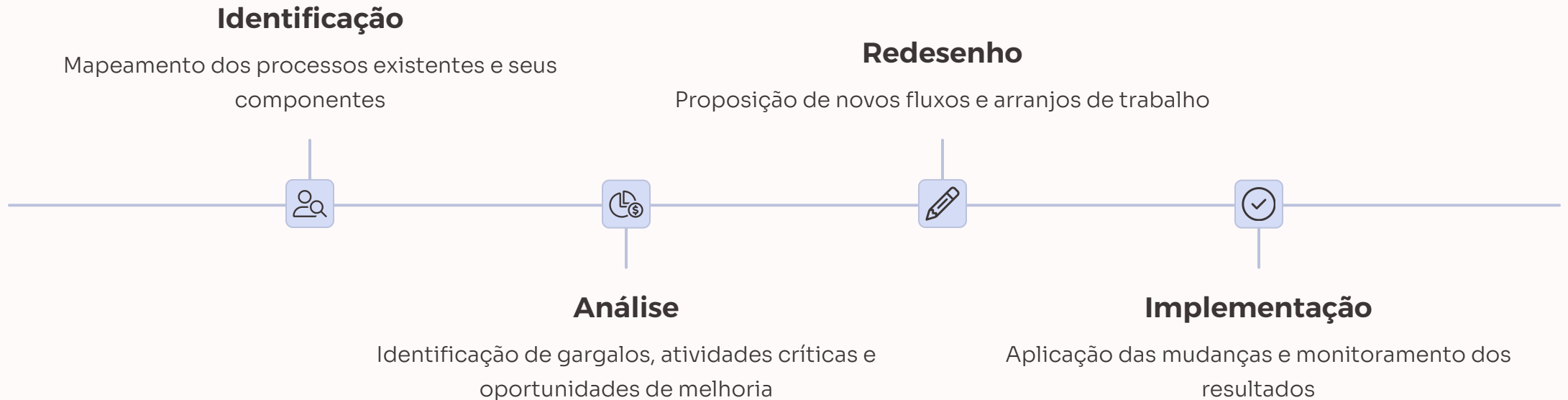
Processos como Meios

Estruturam fluxos de geração de valor

As pessoas são elemento de destaque nos processos de produção de bens e serviços públicos. O conhecimento é produzido e mobilizado pelas pessoas, que por meio do trabalho produzem valor ao transformar seu conhecimento em ação, e esta em resultados para a sociedade.

Sob a perspectiva de processos, as lideranças são convidadas a sistematicamente proverem análises críticas dos processos tendo em mente especialmente o conceito de efetividade, privilegiando fluxos de atividades logicamente integradas em detrimento das unidades responsáveis por sua consecução.

Análise e Redesenho de Processos de Trabalho



A análise das condições de trabalho permite identificar as etapas críticas, os gargalos, e especialmente as atividades do processo que não agregam valor ao produto ou o fazem de forma menos eficiente. Sobre esses devem recair a concentração dos esforços de racionalização dos processos de trabalho.

É importante que a análise dos processos de trabalho no ambiente do serviço público leve em consideração o conteúdo do trabalho e as particularidades estruturais e funcionais das organizações públicas, como a baixa rotatividade, a estabilidade dos servidores e a complexidade do produto pretendido pela ação governamental.

Análise do Valor Produzido nos Processos de Trabalho

3

Categorias de Trabalho

Trabalho efetivo, trabalho adicional e perdas

1

Foco Principal

Maximizar o trabalho efetivo que transforma recursos

2

Objetivos Secundários

Minimizar trabalho adicional e eliminar perdas

A análise do valor produzido nos processos de trabalho envolve a identificação de três categorias: o trabalho efetivo, que ocorre quando há transformação dos recursos pela incidência do trabalho; o trabalho adicional, que dá suporte às operações que resultam no trabalho efetivo; e as perdas, que correspondem a todo esforço aplicado que não agrega valor.

A eficiência dos processos, especialmente no que tange ao componente trabalho, exige que se busquem alternativas com vistas à maximização do componente efetivo, seguido da minimização do trabalho adicional e eliminação das perdas.

Políticas de Educação no Contexto do Trabalho



Treinamento

Ações de orientação predominantemente operacional, assentadas na transmissão de competências que habilitam a realizar atividades ou modificar a forma de realizá-las. Direcionadas para atividades correntes na organização.



Desenvolvimento

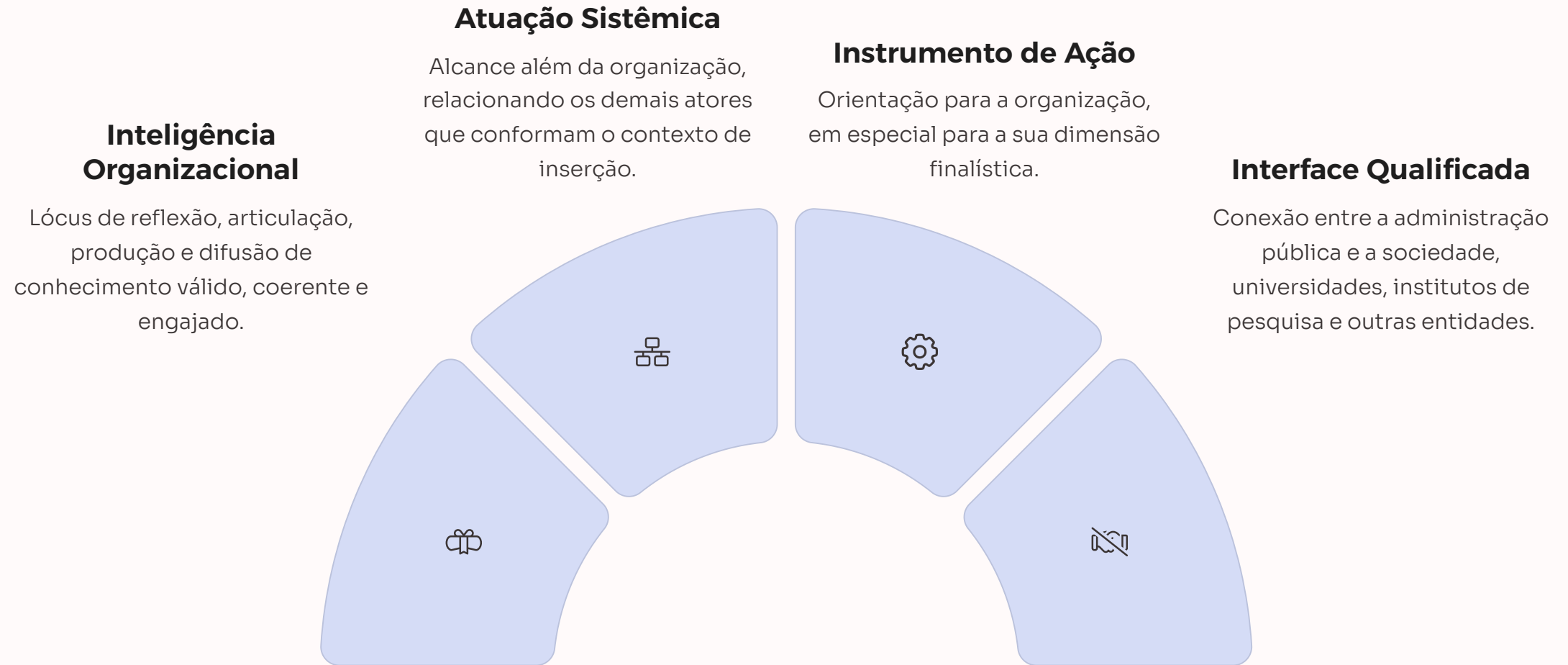
Ações voltadas à aquisição de competências com maior densidade conceitual. Exigem metodologias específicas que transcendem a dinâmica de reprodução, estimulando a reflexão e a solução de problemas.



Educação

Processos de mais longo prazo de execução, maturação e impacto. Pressupõem a capacidade de aprender a aprender, fomentando o senso de aprendizagem contínua, envolvendo pesquisa ou produção intelectual.

Gestão do Conhecimento e Escolas de Governo



As escolas de governo assumem posição de destaque como organismos de promoção da reflexão, identificação de necessidades, produção e disseminação de conhecimentos. Sua função institucional desenvolve-se em torno da articulação da produção, disseminação e suporte à mobilização de conhecimentos e tecnologias em gestão pública.

Funções das Escolas de Governo

Função	Descrição
Formação e Aperfeiçoamento	Capacitação profissional orientada para a qualificação dos agentes públicos
Pesquisa e Inovação	Desenvolvimento de pesquisas, estudos de tecnologias e adaptação às condições do setor público
Articulação em Rede	Cooperação com outras instituições para compartilhamento de estruturas e conhecimentos
Produção de Conteúdo	Programas de produção audiovisual e bibliográfica para disseminação de conhecimento
Desenvolvimento Docente	Qualificação e valorização do quadro de docentes e instrutores

As escolas de governo podem assumir amplo leque de atribuições, com diversificadas ênfases de atuação. São importantes instrumentos no arranjo de governança, tendo por missão subsidiar a definição e o fortalecimento do alinhamento estratégico, tanto na formulação quanto na implementação das diretrizes gerais de governo e de atuação institucional.

A configuração estrutural ideal para as escolas de gestão pública tende à assunção de um formato em rede de cooperação, eliminando sobreposições de funções, racionalizando segmentos de atuação e compartilhando competências dos profissionais com comprovado potencial em suas áreas.

Principais Escolas de Governo do Brasil

Instituições dedicadas à formação e capacitação de servidores públicos no país



ENAP

Escola Nacional de Administração Pública

- Vinculada ao Ministério da Economia
- Foco em desenvolvimento de lideranças
- Referência em inovação no setor público



ESAF

Escola de Administração Fazendária

- Especializada em gestão financeira e tributária
- Formação para servidores da área fiscal
- Integrada à Escola ENAP desde 2019



IRBr

Instituto Rio Branco

- Vinculado ao Ministério das Relações Exteriores
- Formação do corpo diplomático brasileiro
- Alta seletividade e prestígio internacional



ENFAM

Escola Nacional de Formação de Magistrados

- Ligada ao Superior Tribunal de Justiça
- Capacitação de juízes em todo o país
- Foco na uniformização da formação judicial

Essas escolas desempenham papel fundamental na profissionalização do serviço público brasileiro, promovendo capacitação técnica, desenvolvimento de competências e disseminação de boas práticas de gestão pública.

Obrigada!

Contatos:

Maria Paula Rovetta

E-mail: rovetta.mariapaula@gmail.com

**Youtube: Prof. Maria Paula Rovetta
(@prof_mariapaular)**

