

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA CONTABILIDADE PÚBLICA

Vanessa Moreira da Silva ¹

Geraldo Leão ²

RESUMO

A gestão estratégica de pessoas na administração pública é fundamental para otimizar recursos humanos e aprimorar a eficiência organizacional. O setor público enfrenta desafios singulares, como excesso de burocracia, restrições orçamentárias e rigidez normativa, que comprometem a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos. Nesse cenário, a gestão estratégica de pessoas atua de forma planejada, alinhando competências e potencial humano aos objetivos institucionais. Inclui políticas de recrutamento, capacitação, avaliação de desempenho e motivação adaptadas à realidade do serviço público, bem como monitoramento contínuo do desempenho e engajamento dos servidores. A aplicação dessas práticas permite superar problemas crônicos da administração pública, como ineficiência e baixa produtividade, fortalecendo a governança, a transparência e a capacidade de resposta às demandas sociais. Dessa forma, a gestão estratégica de pessoas emerge como um instrumento essencial para tornar o serviço público mais eficaz, alinhado às necessidades da sociedade e aos objetivos institucionais.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas, servidor, transparência administração pública.

ABSTRACT

Strategic people management in public administration is essential to optimize human resources and improve organizational efficiency. The public sector faces unique challenges, such as excessive bureaucracy, budgetary constraints, and regulatory rigidity, which compromise the attraction, development, and retention of talent. In this context, strategic people management operates in a planned manner, aligning competencies and human potential with institutional objectives. It includes recruitment, training, performance evaluation, and motivation policies adapted to the realities of public service, as well as continuous monitoring of employee performance and engagement. Applying these practices allows us to overcome chronic problems in public administration, such as inefficiency and low productivity, strengthening governance, transparency, and the ability to respond to social demands. Thus, strategic people management emerges as an essential tool for making public service more effective, aligned with society's needs and institutional objectives.

KEYWORDS: Human Resources Management, civil servants, transparency in public administration.

INTRODUÇÃO

A Gestão Estratégica pode ser compreendida como a série de atividades que envolvem o planejamento, a implementação e a análise de ações e escolhas destinadas a assegurar que a

¹ Graduanda em Ciências Contábeis na Faculdade UNIFAJ, Jussara–GO e autora da presente pesquisa.

² Professor Especialista vinculado a Faculdade UNIFAJ, Jussara–Go e orientador da presente Pesquisa.

empresa atinja suas metas de longo prazo e permaneça competitiva em um cenário dinâmico. Isso envolve examinar tanto o contexto interno quanto externo, estabelecer objetivos, formular estratégias e elaborar planos de ação, além de monitorar os resultados para garantir que os recursos sejam empregados de maneira eficaz e em consonância com a missão e a visão da organização.

A gestão estratégica de pessoas vem se tornando um dos principais diferenciais para alcançar bons resultados nas organizações, especialmente no setor público, onde a eficiência, a transparência e a responsabilidade social são essenciais. Na área de contabilidade, o trabalho dos profissionais não depende só de conhecimentos técnicos, mas também do envolvimento, da motivação e do crescimento constante das equipes.

A Administração Pública enfrenta ao longo dos anos uma inestimável dificuldade em executar com perfeição a distribuição de tarefas entre os servidores e investimento de recursos públicos para uma boa execução das atividades de prestação de serviços aos cidadãos, à implantação de uma gestão estratégica pode vir a auxiliar o desenvolvimento das atividades com um desempenho surpreendentemente melhor. Isso é importante para garantir que os recursos públicos sejam usados corretamente e que a sociedade receba as informações de forma clara e confiável. Neste contexto, a gestão estratégica de pessoas passa a ter um papel fundamental, pois conecta os objetivos da instituição às habilidades de cada pessoa, tanto individual quanto coletivamente.

A Gestão estratégica envolve ações de recrutamento, desenvolvimento, valorização e acompanhamento, que ajudam a melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. Por isso, entender a importância da gestão estratégica de pessoas na contabilidade pública é essencial para modernizar a administração, garantindo assim a sustentabilidade da organização e tornar a gestão do governo mais eficiente.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

A administração estratégica de recursos humanos tem se revelado um elemento crucial para o êxito das instituições, tanto na iniciativa privada quanto na esfera pública. No âmbito da contabilidade pública, onde a eficácia, a clareza e a responsabilidade na utilização dos recursos públicos são fundamentais, a valorização dos colaboradores emerge como um diferencial competitivo.

Conforme Chiavenato (2014), a administração de recursos humanos evoluiu de uma atividade exclusivamente operacional para uma função estratégica nas instituições. Ele enfatiza

que os indivíduos devem ser encarados como colaboradores, e não apenas como recursos, o que exige um investimento constante em seu aperfeiçoamento, assim como a harmonização de suas metas pessoais com os objetivos da organização. Essa perspectiva é fundamental na contabilidade pública, visto que a atuação dos servidores afeta diretamente a precisão das informações contábeis e a eficácia das decisões tomadas pelos gestores públicos.

Adicionando a essa visão, Bergue (2007) sustenta que a administração estratégica de recursos humanos na esfera pública demanda um modelo focado em resultados, priorizando competências, avaliação de desempenho, formação contínua e alinhamento com as diretrizes da instituição. O autor enfatiza que a burocracia tradicional deve ser ultrapassada por abordagens mais contemporâneas e integradas, que incentivem a inovação e o aprimoramento constante na administração pública.

Neste cenário, o livro *Gestão Pública Responsável: Uma Abordagem do Sistema CFC/CRC* (CFC, 2011) destaca a relevância de uma conduta ética, clara e eficaz por parte dos profissionais da contabilidade pública. O texto enfatiza que a valorização e o aprimoramento dos servidores da área contábil são essenciais para assegurar a conformidade legal, a eficácia na implementação orçamentária e a transparência na prestação de contas à população.

Dessa forma, a administração estratégica de recursos humanos na contabilidade pública deve ser vista como uma atividade que ultrapassa a mera gestão de pessoal. É uma metodologia que visa aprimorar o desempenho dos profissionais contábeis através do crescimento de habilidades.

2. CONCEITO E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é uma parte fundamental das organizações, pois inclui várias ações e estratégias para atrair, desenvolver, motivar e manter talentos na equipe. O objetivo é garantir que os funcionários ajudem de verdade na conquista das metas da empresa. De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas compreende “um conjunto integrado de processos que tem como objetivo atrair, reter, desenvolver, motivar e recompensar as pessoas, para que elas contribuam com seus esforços no alcance dos objetivos organizacionais e individuais”. Dessa forma, a gestão de pessoas assume um papel estratégico, promovendo o desenvolvimento humano e organizacional de maneira equilibrada e sustentável.

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas compreende “um conjunto integrado de processos que tem como objetivo atrair, reter, desenvolver, motivar e recompensar

as pessoas, para que elas contribuam com seus esforços no alcance dos objetivos organizacionais e individuais”

Em meados do século XX surgiu a Gestão de Pessoas com ênfase na eficiência e na divisão de trabalho, focando nas questões burocráticas e legalistas e tendo o trabalhador visto como custo ou recurso controlado, não levando em conta o bem estar do trabalhador.

Na década de 1950 com o início dos movimentos sindicais e com os conflitos trabalhistas aumentando, a Gestão de Pessoas começa a ser vista como uma oportunidade de atender às necessidades sociais dos colaboradores no ambiente de trabalho visando obter melhores resultados de acordo com a motivação das melhorias, evoluindo assim para Teoria Comportamental.

A partir de 1990, o colaborador deixa de ser um recurso a ser administrado e começa a ser considerado o principal capital de uma empresa, a Gestão de Pessoas passa a ser estratégica e integrada tanto aos objetivos da organização como do colaborador, se tornando assim o processo estratégico da administração que tem suas atividades voltadas para atrair, desenvolver, motivar e manter os colaboradores de uma organização.

3. PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é composta por cinco processos que constitui uma organização estratégica que vai além da administração tradicional de recursos humanos, envolvendo o reconhecimento de que as pessoas são os ativos mais importante e estratégico de uma organização. Segundo Catmull (2014, p. 102), “a cultura de uma empresa é o reflexo das pessoas que nela trabalham. Se você quer uma equipe criativa, precisa cuidar para que as pessoas se sintam seguras para expressar ideias, correr riscos e aprender com os erros.” Assim, o papel do gestor de pessoas é criar condições que estimulem a autonomia e o aprendizado contínuo, fatores fundamentais para o crescimento individual e coletivo dentro das organizações.

3.1 Agregando Pessoas

O primeiro processo da Gestão de Pessoas consiste em incluir novas pessoas às organizações, para esse processo o Recursos Humanos cria um planejamento estratégico para atrair pessoas qualificadas e assim recrutar e selecionar tanto internamente como externamente

da empresa buscando assim incluir na organização colaboradores com competências, atitudes e valores que fortaleça e contribuam para os resultados da organização!

O processo de agregar pessoas no serviço público refere-se às ações direcionadas para atrair e selecionar profissionais capacitados, assegurando que a entrada em funções públicas ocorra de maneira clara, ética e fundamentada no mérito. Para Chiavenato, “Agregar pessoas significa integrar novos talentos à organização, por meio de processos de recrutamento e seleção, buscando alinhar suas competências e potencialidades às necessidades organizacionais.”. A principal modalidade de recrutamento é o concurso público, conforme estabelecido no artigo 37 da Constituição Federal, que garante equidade nas oportunidades e seleção baseada na competência técnica. Além disso, existe o processo seletivo simplificado, destinado a contratações temporárias, e o recrutamento interno, que ocorre através da realocação de servidores efetivos. Também estão contempladas as nomeações para cargos de confiança, que são destinadas a funções de liderança e assessoria, e programas de estágio, que permitem a entrada temporária de estudantes. Segundo Bergue (2007), “a gestão de pessoas no setor público deve estar pautada em critérios de legalidade, impessoalidade e profissionalização, garantindo que o provimento dos cargos atenda ao interesse coletivo e não a interesses particulares”. Assim, o processo de agregar pessoas na administração pública busca assegurar a impessoalidade, a eficiência e a meritocracia, pilares fundamentais para a boa gestão de recursos humanos no serviço público.

3.1.1 Selecionando Pessoas

Após a fase de recrutamento de pessoas, que busca atrair indivíduos qualificados de maneira transparente e meritocrática, quando recrutados em demasia, a administração pública realiza o processo de seleção, que é essencial para identificar os profissionais mais indicados para as vagas disponíveis. Essa seleção ocorre através de critérios objetivos, como testes, diplomas, experiência profissional e, em determinadas situações, entrevistas e dinâmicas, sempre em conformidade com os princípios administrativos, como impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. De acordo com Bergue (2007), “a seleção de pessoal no setor público deve garantir a profissionalização e a escolha dos indivíduos mais capacitados, assegurando que o provimento dos cargos atenda ao interesse coletivo”. No contexto dos concursos públicos, etapas como testes objetivos, provas discursivas, avaliação de qualificações e exames de saúde garantem a identificação dos candidatos mais capacitados, enquanto processos seletivos simplificados são utilizados para atender a necessidades temporárias. Além disso, a seleção é

enriquecida por programas de integração e capacitação inicial, que asseguram que o servidor esteja preparado para exercer suas responsabilidades de acordo com os padrões da administração pública. Assim, o processo de seleção de pessoal se estabelece como uma fase estratégica que aprimora a eficiência, a legalidade e a profissionalização do serviço público.

3.2 Aplicando Pessoas

Esse procedimento envolve alocar cada funcionário na posição adequada, estabelecendo de forma clara suas responsabilidades, atribuições e requisitos. As atividades são detalhadas conforme as demandas de conhecimento, habilidades e competências, permitindo o acompanhamento do desempenho e fornecendo suporte para alinhar os esforços dos demais colaboradores a fim de alcançar as metas da empresa e verificar se os resultados esperados estão sendo alcançados.

No âmbito da gestão pública, a alocação de pessoas desempenha uma função crucial ao assegurar que tanto os servidores permanentes quanto os temporários ocupem posições que correspondam às suas habilidades, formação e experiência, com o objetivo de satisfazer as exigências do serviço público de maneira eficaz e transparente. Após a fase de recrutamento, que envolve a captação de candidatos qualificados através de concursos, seleções simplificadas ou programas de estágio, e da seleção, que determina os profissionais mais indicados para os cargos, a alocação de pessoas possibilita a organização das atividades de cada funcionário, especificando responsabilidades, funções e indicadores de desempenho. Essa estratégia favorece o monitoramento contínuo, a capacitação adequada e o alinhamento das ações individuais e coletivas com os objetivos institucionais, promovendo assim a eficiência, a conformidade legal e a profissionalização do serviço público. Segundo Chiavenato (2014), “aplicar pessoas significa desenhar as atividades que elas irão realizar, orientá-las e acompanhá-las em suas funções, para que possam contribuir de maneira eficaz para os objetivos da organização”, princípio que, no setor público, reforça a importância de maximizar o impacto positivo das ações administrativas em benefício da sociedade.

3.3 Recompensando Pessoas

Esse processo abrange o reconhecimento e a motivação, sendo uma estratégia para reter talentos que proporcionam um bom desempenho de maneira justa e contínua. Isso se dá por meio de recompensas financeiras, como aumento salarial, bônus, comissões, entre outros, e recompensas não financeiras, como flexibilidade de horários, programas de bem-estar,

reconhecimento por um trabalho bem feito, oportunidades de crescimento profissional, promoções, etc.

Recompensar pessoas significa proporcionar aos colaboradores incentivos financeiros e não financeiros, como forma de reconhecer seu desempenho, motivá-los e mantê-los comprometidos com os objetivos da organização.”
(Chiavenato, Gestão de Pessoas, 2014)

No âmbito público, a prática de valorizar colaboradores adquire um aspecto estratégico ao reconhecer o desempenho dos servidores e incentivar seu engajamento com as metas da instituição. Diferente do setor privado, onde os incentivos financeiros podem variar mais, a administração pública emprega formas de recompensa que estão em conformidade com a legislação e os princípios de ética, legalidade e impessoalidade, como promoções, progressões na carreira, bonificações por desempenho e programas de treinamento. Além disso, recompensas que não envolvem dinheiro, como reconhecimento público, chances de crescimento profissional, envolvimento em projetos importantes e iniciativas de bem-estar, têm um papel essencial na motivação e na retenção de talentos. Assim, valorizar os membros do serviço público não só reconhece o esforço dos servidores, mas também ajuda a melhorar a eficiência, a qualidade dos serviços oferecidos e a confiança da população na administração pública.

3.4 Desenvolvendo Pessoas

Almeida, Novaes e Yamaguti (2008) afirmam que a liderança está intimamente ligada à gestão estratégica de pessoas, pois o comportamento e as decisões dos líderes influenciam diretamente o desenvolvimento e o desempenho dos colaboradores.

De acordo com Chiavenato, uma das principais responsabilidades da gestão de pessoas é o desenvolvimento de pessoas, com o objetivo de capacitar os funcionários para lidar com desafios atuais e futuros, expandindo suas habilidades tanto individuais quanto coletivas. Esse processo abrange o treinamento e a capacitação, focados no aprimoramento imediato das competências essenciais para o desempenho das funções atuais; o desenvolvimento organizacional, que visa fomentar mudanças na cultura, nos processos e no clima da empresa, incentivando a inovação e a aprendizagem contínua; e a gestão de carreiras e sucessão, que alinha os objetivos da empresa com as aspirações de crescimento dos funcionários, auxiliando na retenção de talentos e na formação de lideranças. Portanto, desenvolver pessoas é proporcionar oportunidades para que elas cresçam tanto pessoal quanto profissionalmente, assegurando um maior envolvimento

No âmbito da gestão pública, a formação de pessoas constitui uma fase crucial da administração de recursos humanos, com foco na preparação dos funcionários para lidar com desafios intrincados e responder às exigências do serviço público com eficácia e excelência. Esse processo abrange treinamentos direcionados, programas de aprendizado contínuo, crescimento organizacional e estratégia de carreiras, com a intenção de harmonizar as metas da instituição às ambições profissionais dos servidores. Segundo Chiavenato (2014), “desenvolver pessoas é proporcionar oportunidades para que elas cresçam tanto pessoal quanto profissionalmente, assegurando maior envolvimento e engajamento com os objetivos da organização”. Além disso, Bergue (2007) destaca que “o desenvolvimento de servidores no setor público é fundamental para garantir a profissionalização, a eficiência e a continuidade dos serviços, fortalecendo a capacidade da administração de atender às demandas da sociedade”. Assim, aplicar recursos no crescimento dos servidores não só eleva o rendimento pessoal e em grupo, como também estimula a inovação, otimiza as práticas de gestão e ajuda a manter profissionais valiosos, fundamentais para a continuidade e a eficácia do serviço público.

3.5 Mantendo Pessoas

Manter pessoas é uma atividade estratégica da gestão de pessoas, que visa garantir o bem-estar, a satisfação e a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho. Esse procedimento abrange práticas focadas na qualidade de vida no trabalho, benefícios, higiene e segurança, comunicação interna, além de iniciativas que reforçam o clima e a cultura da empresa. O objetivo é estabelecer um ambiente saudável onde os profissionais se sintam valorizados, reconhecidos e engajados, diminuindo assim a rotatividade e o absenteísmo. Nesse contexto, reter talentos implica implementar políticas e práticas que promovam tanto a permanência dos funcionários quanto o cumprimento das metas da organização, criando um equilíbrio entre os interesses da empresa e as demandas dos colaboradores.

Manter profissionais no serviço público está intimamente ligado à habilidade da gestão em criar um ambiente laboral positivo, que inspire motivação e esteja alinhado com o bem comum. Essa fase da administração de recursos humanos abrange iniciativas focadas em estimular a motivação, promover bem-estar, oferecer reconhecimento, estabelecer uma comunicação clara e garantir satisfação no trabalho, elementos essenciais para a continuidade e o envolvimento dos funcionários. Reter talentos também implica assegurar condições apropriadas de trabalho, fomentar relações interpessoais saudáveis e disponibilizar chances de crescimento, o que diminui a rotatividade e intensifica o comprometimento com as metas da

instituição. Segundo Chiavenato (2014), “manter pessoas significa criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para que os colaboradores se sintam motivados, comprometidos e produtivos dentro da organização”. No setor público, essa prática assume papel essencial, pois servidores motivados e valorizados tendem a oferecer serviços de melhor qualidade à população, fortalecendo a credibilidade e a eficiência da gestão pública.

3.6 Monitorando Pessoas

Monitorar pessoas é o procedimento que tem como objetivo acompanhar, avaliar e mensurar o rendimento dos funcionários, assegurando que suas tarefas estejam em consonância com as metas da empresa. Esse monitoramento inclui o uso de sistemas de avaliação de desempenho, indicadores de produtividade, feedbacks regulares e análises de resultados, o que possibilita a identificação de pontos fortes e áreas que precisam de aprimoramento. Monitorar não se resume apenas a controlar; também envolve fornecer informações para o crescimento profissional, apoiar a tomada de decisões gerenciais e promover a melhoria contínua das práticas de gestão. Dessa forma, monitorar pessoas é um mecanismo fundamental para garantir a eficácia, a qualidade do trabalho e a competitividade da empresa.

No setor público, o processo de monitorar pessoas é fundamental para assegurar que os servidores estejam desempenhando suas funções de maneira eficiente e alinhada aos objetivos institucionais. Esse acompanhamento envolve a avaliação de desempenho, feedback contínuo, definição de metas claras e indicadores de produtividade, além de identificar necessidades de capacitação e oportunidades de desenvolvimento. Segundo Chiavenato (2014), “monitorar pessoas consiste em acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores, fornecendo feedback para que possam melhorar continuamente sua atuação e contribuir para os objetivos da organização”. Bergue (2007) complementa que “no setor público, o monitoramento do desempenho dos servidores é essencial para garantir a eficiência, a responsabilidade e prestação de contas e a profissionalização, promovendo a prestação de serviços de qualidade à sociedade”. Dessa forma, a monitoração não apenas assegura o cumprimento das responsabilidades individuais, mas também fortalece a eficácia organizacional, a transparência e o compromisso dos servidores com a administração pública.

4 CONTABILIDADE PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS

A contabilidade pública é um instrumento de gestão, controle e transparência. Bergue enfatiza que a contabilidade pública vai além de um registro técnico de dados financeiros; ela é uma ferramenta fundamental para a tomada de decisões e para a governança pública, uma vez que oferece informações que possibilitam a avaliação da eficiência, eficácia e economicidade das ações governamentais. Desse modo, ela colabora com a responsabilidade fiscal e com a transparência perante a sociedade, aspectos essenciais no Estado democrático de direito.

4.1 Administração Pública

A Administração Pública pode ser entendida como uma gestão de serviços políticos que cuida dos bens e recursos públicos, sempre com o objetivo de atender às necessidades da sociedade e promover o bem comum. Essa gestão é feita por um conjunto de agentes e órgãos que trabalham juntos para alcançar esses objetivos.

Para garantir que essa administração seja eficiente e justa, ela segue de perto seus princípios fundamentais, que orientam suas ações e decisões, os principais princípios são:

- **Legalidade:** a Administração deve obedecer estritamente às leis e normas vigentes;
- **Impessoalidade:** a Administração não deve agir com favoritismo a ninguém nem favorecimento pessoal, deve agir atendendo igualmente o interesse público com Neutralidade;
- **Moralidade:** a gestão de recursos deve ser feita com honestidade, o desempenho das funções exige ética, integridade e transparência.
- **Publicidade:** Para garantir a transparência das ações e reforçar a moralidade de uma gestão as ações devem ser divulgadas
- **Eficiência:** A gestão tem que buscar ser prático através dos recursos disponíveis atender as necessidades públicas com qualidade e rapidez.

“Administração: especificidades dos contextos público e privado. Em matéria de gestão de pessoas é comum a transposição de conceitos e tecnologias do setor privado para o setor público. O dinamismo e os desafios que movem as empresas para a produção de soluções para mediar os conflitos entre as pessoas e os interesses corporativos fazem dessa área da gestão um campo fértil tanto para a produção de soluções gerenciais criativas, quanto para a redefinição de velhas propostas. Um fato evidente é que as organizações públicas têm bebido dessa fonte, e isso inspira alguns cuidados.” (BERGUE 2007, p. 47)

Os princípios da Administração Pública garante que a população usufrua do bem comum que lhe deve ser ofertado pelos serviços públicos, a aplicação dos passos da gestão de

peças aloca cada servidor com uma visão de parceria e benefício mútuo na prestação correta do serviço.

4.2 Alinhamento Estratégico de Pessoas

Foram mencionados os cinco princípios principais, mas não podemos esquecer que o interesse público sempre prioridade, garantindo a continuidade dos serviços e buscando sempre atender às necessidades da coletividade.

Na gestão pública, há um esforço para atender aos interesses da sociedade, pautando-se por diversos princípios. Contudo, ainda existem falhas que tornam os processos demorados e desgastantes tanto para os cidadãos quanto para a realização das atividades administrativas. Os principais problemas incluem a burocracia exagerada, falhas na comunicação, defasagem em tecnologias, desmotivação dos funcionários, uso inadequado de recursos públicos e, apesar de ser um princípio a ser respeitado, a baixa eficiência na entrega de serviços continua a ser uma das principais queixas em relação ao setor público.

Para enfrentar a ineficiência do setor público, a administração de recursos humanos pode reverter essa situação negativa, promovendo uma boa gestão. Isso se dá ao transformar os servidores em agentes ativos de um aprimoramento constante, oferecendo treinamentos contínuos e incentivando a elaboração de melhorias nos serviços públicos. A modernização e a inovação tecnológica, aliadas à diminuição de falhas de comunicação e desinteresse entre os diversos setores, aumentam a confiabilidade do sistema.

CONCLUSÃO

Em síntese, a gestão estratégica de pessoas na administração pública é crucial para resolver problemas históricos enfrentados pela gestão pública, como a burocracia excessiva, a ineficiência, a desmotivação e a dificuldade em manter talentos. O primeiro passo consiste em atrair pessoas, o que garante a inclusão de profissionais capacitados e engajados através de concursos, seleções e programas de estágio, promovendo a meritocracia e a transparência na ocupação de cargos. Posteriormente, o processo de seleção permite identificar os servidores mais adequados para as respectivas funções, garantindo que as habilidades individuais estejam em sintonia com as necessidades da instituição e minimizando falhas na prestação de serviços.

O processo de alocar colaboradores estrutura as atividades, funções e deveres de cada membro da equipe, proporcionando apoio e diretrizes para que suas tarefas sejam realizadas de maneira eficaz e alinhadas às metas da organização. Por sua vez, a fase de recompensar

colaboradores incentiva a motivação e a retenção através de benefícios financeiros e não financeiros, reconhecendo o desempenho e fomentando o envolvimento contínuo. Já o desenvolvimento de colaboradores enriquece esse ciclo, ao oferecer capacitação, treinamentos, planejamento de carreiras e chances de avanço, assegurando que os profissionais estejam aptos a lidar com os desafios atuais e futuros.

Retenção de profissionais no setor público requer a criação de condições de trabalho adequadas, fomento a um ambiente de trabalho positivo e fortalecimento do vínculo dos servidores, diminuindo a rotatividade e elevando a produtividade. Além disso, a supervisão das pessoas garante o controle do desempenho tanto individual quanto em equipe, permitindo um retorno contínuo, a identificação de deficiências e a implementação de ajustes estratégicos que favorecem a eficácia e a responsabilidade na administração pública.

Assim, ao unir todos esses processos, a administração estratégica de recursos humanos se revela fundamental para reduzir as dificuldades na gestão pública, convertendo-as em chances de aprimoramento e inovação, reforçando a governança e favorecendo a oferta de um serviço público mais eficiente, ético e focado nas demandas da sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R.; NOVAES, M. T. T.; YAMAGUTI, C. K. Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 27, p. 7-25, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. Brasília: ENAP, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, [s. d.]. Disponível em: <https://normas.leg.br/?urn=urn:lex:br:federal:constituicao:1988-10-05;1988!art37ac>. Acesso em: 29 out. 2025

CATMULL, Ed; WALLACE, Amy. *Criatividade S.A.: superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração*. Rio de Janeiro: Rocco, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). *Gestão pública responsável: uma abordagem do sistema CFC/CRC*. Brasília: CFC, 2014.

ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). *Ética e Serviço Público*. Brasília, DF: Enap, 2014.

INSPER. *Saiba quais são os princípios da Administração Pública.* São Paulo: Insper, [s. d.]. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/content/insper-portal/pt/conteudos/politicas-publicas/principios-da-administracao-publica.html>. Acesso em: 29 out. 2025.