



**UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CARIRI**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GESTÃO FINANCEIRA**

ANDREW RODRIGUES MAGALHÃES DE LIMA

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA
UMA ADMINISTRAÇÃO EFICIENTE**

IGUATU

2026

ANDREW RODRIGUES MAGALHÃES DE LIMA

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA
UMA ADMINISTRAÇÃO EFICIENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnologia em Gestão Financeira.

Orientador: Prof. Dr. José Mauro Madeiros Velôso Soares.

IGUATU

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

L732g Lima, Andrew R. M.

Gestão de pessoas no setor público: desafios e estratégias para uma administração eficiente / Andrew R. M. Lima. - 2026.

18f. il.: color. 30 cm.

(Inclui bibliografia, p.17-18).

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Cariri, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Graduação em Administração Pública e Gestão Social, Juazeiro do Norte- Ce, 2026.

Orientador: Prof. Dr. José Mauro Veloso Soares.

1.Gestão de Pessoas. 2. Setor Público. 3. Eficiência Administrativa. 4.Burocracia. 5. Motivação. I. Soares, José Mauro Veloso - orientador. II. Título.

CDD 350

Bibliotecária: Maria Eliziana Pereira de Sousa – CRB 15/564

RESUMO

A administração pública contemporânea depara-se com o dilema de conciliar o rigor burocrático com a urgência por eficiência e práticas inovadoras. Este estudo tem como finalidade investigar os obstáculos inerentes à gestão de pessoas no âmbito do setor público brasileiro, direcionando o foco para os mecanismos de treinamento, estímulo motivacional, segurança psicológica e manutenção de profissionais qualificados, sugerindo abordagens para otimizar o desempenho administrativo. A investigação configura-se como exploratória e descritiva, utilizando uma metodologia de natureza mista. O percurso metodológico abrangeu um levantamento bibliográfico aprofundado, promovendo um diálogo entre perspectivas clássicas e atuais, complementado por análise de documentos e estatística descritiva aplicada a dados secundários provenientes da pesquisa "Vozes do Serviço Público" (ENAP, 2025), que englobou 49.777 participantes, além do Acórdão 358/2017 do Tribunal de Contas da União (TCU). Os achados revelam um cenário paradoxal: a despeito do elevado comprometimento e alinhamento com a vocação pública (superior a 90%), verificam-se deficiências significativas na percepção sobre a adequação das capacitações (apenas 42% as julgam satisfatórias) e no grau de segurança psicológica para inovar (apenas 31% relatam conforto para deliberações arriscadas). Como contribuição original, a pesquisa delinea um conjunto de diretrizes para a construção de um "Modelo Integrado de Desenvolvimento e Segurança Psicológica", com o intuito de atualizar a administração de recursos humanos mediante a consolidação da gestão baseada em competências e o estímulo a lideranças de perfil transformacional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Setor Público. Eficiência Administrativa. Burocracia. Motivação.

ABSTRACT

Contemporary public administration faces the dilemma of reconciling bureaucratic rigor with the urgency for efficiency and innovative practices. This study aims to investigate the inherent obstacles to people management within the Brazilian public sector, focusing on training mechanisms, motivational stimuli, psychological safety, and the retention of qualified professionals, suggesting approaches to optimize administrative performance. The research is configured as exploratory and descriptive, using a mixed-methods approach. The methodological path encompassed an in-depth bibliographic survey, promoting a dialogue between classical and current perspectives, complemented by document analysis and descriptive statistics applied to secondary data from the "Vozes do Serviço Público" survey (ENAP, 2025), which included 49,777 participants, in addition to the Federal Court of Accounts (TCU) Judgment 358/2017. The findings reveal a paradoxical scenario: despite high commitment and alignment with the public vocation (over 90%), significant deficiencies are observed in the perception of training adequacy (only 42% deem it satisfactory) and the degree of psychological safety to innovate (only 31% report comfort with risky deliberations). As an original contribution, the research outlines a set of guidelines for building an "Integrated Model of Development and Psychological Safety," aiming to update human resources administration through the consolidation of competency-based management and the stimulation of transformational leadership.

Keywords: People Management. Public Sector. Administrative Efficiency. Bureaucracy. Motivation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Da Burocracia Weberiana à Nova Gestão Pública

2.2 Gestão por Competências e Motivação no Setor Público

3 METODOLOGIA

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil e Engajamento: O Paradoxo da Motivação no Setor Público

4.2 Capacitação e Segurança Psicológica: Gargalos da Eficiência

4.3 Proposta de Contribuição: Diretrizes para um Modelo Integrado de Gestão de Pessoas

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

1 INTRODUÇÃO

O aparato estatal possui a incumbência primordial de assegurar o bem-estar da coletividade mediante a oferta de serviços fundamentais. No entanto, administrar o capital humano inserido nessa estrutura impõe desafios específicos, exigindo a formulação de táticas assertivas que promovam não apenas a transparência, mas também a satisfação mútua entre os trabalhadores e a população atendida (Machado, 2024). Marcada por uma herança de rigidez institucional, a gestão de pessoas na esfera pública depara-se, na atualidade, com a exigência inadiável de se moldar a um panorama de rápidas alterações no tecido social, econômico e tecnológico.

Dificuldades como a defasagem nos programas de formação, a queda de ânimo de parcelas do quadro de servidores e os entraves para a fixação de bons profissionais refletem-se, de modo direto, na qualidade das entregas governamentais. A própria configuração do setor público, que exige maior padronização se comparada à iniciativa privada, gera complexidades atreladas a uma legislação engessada, ritos seletivos morosos e culturas corporativas cristalizadas, fatores que podem comprometer o nível do serviço disponibilizado ao cidadão (Machado, 2024; Bresser-Pereira, 1996).

Frente a este cenário, o presente trabalho levanta o seguinte questionamento central: quais são as principais barreiras encontradas na gestão de pessoas dentro da administração pública no Brasil e que caminhos podem ser trilhados para instituir um modelo gerencial mais eficaz e voltado à inovação? O objetivo geral desta pesquisa consiste em examinar esses entraves e sugerir abordagens que aperfeiçoem a gestão de recursos humanos no Estado, amparando-se na literatura da área e em levantamentos empíricos recentes. Para atingir tal propósito, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) traçar a trajetória conceitual da administração pública, desde o modelo weberiano até a perspectiva focada em competências;
- b) avaliar os indicadores contemporâneos relativos ao comprometimento, qualificação e visão de liderança por parte dos servidores federais;
- c) formular proposições para um arcabouço de gestão que harmonize a evolução profissional com a garantia de segurança psicológica.

A pertinência desta investigação sustenta-se na premissa de que a excelência na prestação do serviço público depende, fundamentalmente, de como seus colaboradores são geridos. A validade deste estudo apoia-se no imperativo de desconstruir o estigma de

ineficiência crônica do Estado, procurando alternativas alicerçadas em dados reais e no rigor científico para atualizar os métodos de gestão de pessoas no âmbito governamental.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de desvendar as nuances que envolvem a gestão de pessoas no ambiente estatal, torna-se imprescindível resgatar o histórico dos modelos administrativos e as bases teóricas que orientam as ações modernas na área de recursos humanos.

2.1 Da Burocracia Weberiana à Nova Gestão Pública

A organização da máquina pública no Brasil sofreu forte impacto dos preceitos burocráticos formulados por Max Weber. Esse sistema notabiliza-se pelo apego às normas, tratamento impessoal, cadeia de comando estruturada, especialização das tarefas e qualificação técnica (Weber, 1997). Na visão de Machado (2024), a proposta weberiana visava instituir a previsibilidade e o controle, coibindo arbitrariedades e garantindo clareza nos processos. Na história nacional, a adoção desses princípios a partir da Era Vargas teve o intuito de refrear as práticas patrimonialistas, institucionalizando o concurso público como mecanismo meritocrático de acesso aos cargos.

Apesar de seus méritos iniciais, a inflexibilidade desse modelo culminou em anomalias administrativas, destacando-se o apego exagerado à forma, a morosidade e a aversão a mudanças. Consoante as observações de Camargo et al. (2016), as lideranças no setor público esbarram em obstáculos derivados de normas laborais restritas e culturas institucionais engessadas, o que impacta de maneira adversa o ímpeto dos trabalhadores e a entrega de valor à sociedade. Tais falhas da burocracia são amplamente debatidas na literatura como entraves sistêmicos à atualização do Estado (Bandeira et al., 2017).

A partir dos anos 1990, impulsionado pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), o país iniciou um movimento em direção ao modelo gerencial. Conforme Bresser-Pereira (1996), essa nova roupagem administrativa prioriza o alcance de metas, a centralidade do usuário dos serviços, a delegação de poderes e a flexibilização para os gestores. O propósito dessa reforma foi contornar os gargalos da burocracia, inserindo valores como efetividade, responsabilização e foco em resultados nas práticas governamentais.

A despeito das inovações propostas, a realidade da gestão de pessoas no Estado brasileiro ainda reflete um arranjo misto, no qual a intenção de modernizar choca-se frequentemente com barreiras legais e traços culturais herdados do passado. Esse embate constitui a raiz dos problemas atuais relativos à retenção e ao estímulo dos profissionais. Como sublinha Giudice (2012), a efetivação de uma gestão baseada em competências nos

órgãos federais lida com fortes objeções internas, ilustrando as dificuldades inerentes a essa transição paradigmática.

2.2 Gestão por Competências e Motivação no Setor Público

Como alternativa às falhas do modelo tradicional, os estudos da área destacam a Gestão por Competências. Chiavenato (2020) conceitua essa prática como o direcionamento das ações para aprimorar Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), gerando benefícios tanto para a instituição quanto para o servidor. Na esfera federal, a edição do Decreto nº 5.707/2006, responsável por criar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), fomentou essa abordagem, com a meta de conectar as demandas de treinamento às finalidades institucionais (Camões, 2019).

Iniciativas bem-sucedidas no manejo de pessoas englobam o reconhecimento dos talentos, o investimento perene em qualificação, o estímulo à participação e o aprimoramento das relações no ambiente de trabalho (Machado, 2024). De acordo com Barbosa et al. (2014), o nível de contentamento dos servidores federais guarda estreita relação com as políticas de valorização e estímulo, elementos cruciais para a elevação da produtividade. Ferreira et al. (2012) reforçam que a atualização constante do quadro funcional é premissa básica para a excelência no atendimento ao público.

A dinâmica motivacional do trabalhador estatal possui características próprias. Ao contrário das organizações privadas, onde as recompensas financeiras costumam ser o motor principal, no serviço público destaca-se o conceito de "Motivação para o Serviço Público" (Public Service Motivation – PSM). Essa teoria descreve a inclinação do sujeito em agir motivado por valores ligados ao bem comum, às instituições democráticas e à promoção da equidade (Perry; Wise, 1990). Tal visão encontra respaldo no estudo de Carvalho e Rodrigues (2020), os quais indicam que o alinhamento com a missão do órgão é um vetor decisivo para o engajamento e a permanência na carreira pública.

Entretanto, a vocação isolada não é suficiente para sustentar o desempenho. A escassez de ações formativas, a falta de mérito reconhecido e um clima organizacional avesso a novas ideias constituem obstáculos severos que minam o ânimo das equipes e prejudicam as entregas (Machado, 2024). Mudanças recentes, a exemplo da Lei nº 14.230/2021, que modificou as regras sobre improbidade, também reconfiguram o cenário da gestão de pessoas, impondo novas diretrizes de comportamento que afetam o cotidiano das repartições e demandam o fortalecimento de programas voltados à ética institucional.

3 METODOLOGIA

A presente investigação enquadra-se como uma pesquisa de viés aplicado, com propósitos exploratórios e de natureza descritiva, em conformidade com os parâmetros estabelecidos por Gil (2002). Optou-se por uma estratégia metodológica híbrida, combinando elementos qualitativos e quantitativos para viabilizar uma leitura aprofundada do objeto de estudo, alinhando-se aos preceitos de Flick (2008) acerca da integração de diferentes métodos.

O campo de análise desta pesquisa circunscreve-se às práticas de gestão de pessoas executadas na Administração Pública Federal. O recorte temporal estipulado vai de 2017 a 2025, abarcando alterações normativas recentes e os diagnósticos empíricos mais atuais referentes à temática.

Para a obtenção das informações, aplicaram-se duas estratégias centrais. A primeira consistiu no levantamento bibliográfico, realizado por meio de buscas em repositórios acadêmicos como SciELO, Google Acadêmico e Portal de Periódicos da CAPES. Foram consultadas obras e artigos que discutem os paradigmas burocrático e gerencial, além de temas como capacitação e motivação (Weber, 1997; Bresser-Pereira, 1996; Chiavenato, 2020; Machado, 2024; Bandeira et al., 2017; Camargo et al., 2016). O filtro de seleção deu ênfase a produções da última década, preservando apenas os teóricos seminais para a fundamentação histórica, seguindo as diretrizes de Marconi e Lakatos (2012).

A segunda estratégia baseou-se na análise de documentos e dados secundários oriundos de publicações governamentais. A principal base quantitativa utilizada foi o levantamento "Vozes do Serviço Público", realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) no período de novembro de 2024 a janeiro de 2025. O estudo colheu respostas de 49.777 servidores mediante formulário estruturado (Enap, 2025), garantindo ampla validade estatística. Complementarmente, foi examinado o Acórdão 358/2017 emitido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), o qual escrutinou as práticas de governança de pessoal na esfera federal (TCU, 2017).

O tratamento das informações qualitativas deu-se mediante a Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), agrupando os achados em três dimensões: (i) fatores motivacionais; (ii) processos de qualificação; e (iii) percepção de liderança. No tocante aos dados numéricos fornecidos pela ENAP, aplicou-se a estatística descritiva para confrontar as premissas teóricas com a realidade aferida, possibilitando a triangulação dos resultados e uma avaliação mais fidedigna do cenário atual da gestão de recursos humanos no Estado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O cruzamento das informações extraídas dos relatórios oficiais com a revisão da literatura expõe um panorama multifacetado na administração de pessoal no setor público, evidenciando um forte senso de dever, que, todavia, encontra obstáculos em falhas organizacionais e estruturais.

4.1 Perfil e Engajamento: O Paradoxo da Motivação no Setor Público

As estatísticas da pesquisa "Vozes do Serviço Público" (Enap, 2025) validam os pressupostos da teoria da Motivação para o Serviço Público formulada por Perry e Wise (1990). O levantamento aponta que mais de 90% dos participantes julgam essencial que suas atividades gerem impacto positivo para a sociedade, enquanto 77% demonstram forte conexão com os objetivos de suas instituições. Ademais, 69% relatam realização profissional e uma minoria de 10% expressa vontade de abandonar a carreira pública.

Tais evidências desmistificam a crença popular que rotula o servidor como um trabalhador apático. O elevado índice de satisfação e a baixa intenção de ruptura de vínculo revelam um corpo funcional dedicado. Contudo, nota-se um fenômeno contraditório: se apenas 10% desejam deixar o Estado, 31% consideram a possibilidade de transferência para outro órgão e 19% pensam em trocar de setor internamente (Enap, 2025). Esse dado sugere que o descontentamento não reside na natureza do trabalho público em si, mas sim nas condições específicas de seus locais de lotação. Como adverte Machado (2024), o peso da burocracia e as culturas engessadas afetam diretamente a capacidade de manter os profissionais satisfeitos, o que vai ao encontro das observações de Bandeira et al. (2017) sobre as falhas estruturais do sistema.

A percepção sobre o avanço na carreira é, em grande parte, associada ao mérito. Fatores como trajetória profissional (75%), nível de escolaridade (75%) e resultados em avaliações (78%) são apontados como os principais motores de promoção. Somente 20% acreditam que a influência política seja determinante (Enap, 2025). Esse cenário evidencia a necessidade de fortalecer políticas que privilegiem a competência técnica, em sintonia com as orientações governamentais para uma gestão pública pautada no desempenho.

4.2 Capacitação e Segurança Psicológica: Gargalos da Eficiência

A consolidação da Gestão por Competências, conforme defendida por Chiavenato (2020), demanda um aporte contínuo em formação. Os dados indicam que 85% dos trabalhadores sentem-se aptos para desempenhar suas tarefas. Em contrapartida, apenas 42% consideram adequadas as oportunidades de treinamento oferecidas (Enap, 2025). Essa lacuna demonstra que a administração pública tem encontrado dificuldades para prover a reciclagem de conhecimentos exigida pelo atual contexto tecnológico. Ferreira et al. (2012) já sinalizavam que o aprimoramento constante é vital para a qualidade dos serviços, ponto corroborado pelo TCU (2017), que apontou deficiências severas no planejamento de ações de capacitação em diversos entes federais.

Embora existam esforços para reestruturar os períodos de adaptação dos novos servidores, tais ações mostram-se tímidas perante a complexidade do problema. Como argumenta Camões (2019), inovar na gestão do funcionalismo requer alterações estruturais profundas nas metodologias de ensino corporativo, e não apenas medidas isoladas.

Um segundo ponto de atenção recai sobre a cultura de inovação. A visão sobre as chefias é positiva em termos de comunicação (65%) e clareza de metas (61%) (Enap, 2025). No entanto, uma parcela reduzida de 31% afirma possuir segurança para sugerir mudanças ou adotar posturas inovadoras. Essa carência de "segurança psicológica" reflete os resquícios do modelo weberiano, onde o receio de sanções por descumprimento de normas inibe a proatividade (Weber, 1997; Bresser-Pereira, 1996). A cultura voltada à mitigação de riscos atua como um freio à modernização, aspecto também ressaltado por Machado (2024) ao tratar da resistência à mudança no setor público.

4.3 Proposta de Contribuição: Diretrizes para um Modelo Integrado de Gestão de Pessoas

Com base nas lacunas identificadas e com o propósito de agregar valor prático à área, este estudo sugere a implementação de um "Modelo Integrado de Desenvolvimento e Segurança Psicológica". A proposta não depende de complexas reformas legais, mas sim de uma revisão das atitudes gerenciais, fundamentando-se em quatro eixos de atuação:

O primeiro eixo propõe a adoção de Trilhas de Aprendizagem Focadas em Problemas. A ideia é substituir os cursos teóricos padronizados por metodologias ativas, nas quais os servidores sejam desafiados a solucionar gargalos reais de seus departamentos. Essa visão converge com as análises de Gimenez (2020) sobre educação corporativa e atende à urgência de qualificação mencionada por Ferreira et al. (2012).

O segundo eixo consiste no Estímulo à Liderança Transformacional. Sugere-se que os ocupantes de cargos de chefia sejam treinados não apenas em rotinas processuais, mas no desenvolvimento de inteligência emocional para instaurar um clima de confiança. O gestor deve ser capaz de incentivar a experimentação, compreendendo o erro decorrente de tentativas legítimas de inovação. O próprio TCU (2017) reconhece que o aperfeiçoamento das lideranças é um pilar da boa governança.

O terceiro eixo envolve a Criação de Programas de Mobilidade Interna. Considerando que 31% dos servidores desejam mudar de ambiente, a administração deve facilitar esse trânsito de forma planejada, permitindo a troca de experiências entre diferentes órgãos. Essa dinâmica contribui para renovar o ambiente de trabalho e reter talentos, alinhando-se à visão de Camargo et al. (2016) sobre a importância de flexibilizar as estruturas de pessoal.

O quarto eixo propõe a Reestruturação da Avaliação de Desempenho. O foco deve deixar de ser o simples controle de assiduidade e cumprimento de ritos burocráticos, passando a mensurar os resultados efetivos entregues à população. Essa mudança de paradigma dialoga diretamente com as bases do gerencialismo (Bresser-Pereira, 1996) e com as diretrizes de eficiência defendidas pelos órgãos de controle (TCU, 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho investigou as dificuldades e as perspectivas da gestão de recursos humanos na administração pública do Brasil, indo além de uma mera descrição dos fatos ao integrar estatísticas recentes aos conceitos consagrados da área. A pesquisa demonstrou que o maior entrave na atualidade não é a ausência de dedicação por parte dos servidores, que exibem altos índices de comprometimento com a causa pública. O verdadeiro desafio encontra-se nas amarras institucionais que negligenciam a formação continuada e perpetuam um ambiente de trabalho que reprime a inovação e a segurança psicológica.

Os propósitos estabelecidos para o estudo foram plenamente atendidos. O resgate histórico ilustrou o embate ainda presente entre a tradição weberiana e os ideais gerencialistas. A interpretação dos dados fornecidos pela Enap (2025) trouxe à tona a contradição entre o orgulho de servir ao Estado e a frustração com as condições locais de trabalho. Por fim, a formulação do Modelo Integrado de Desenvolvimento e Segurança Psicológica representou uma contribuição inédita, apontando soluções exequíveis para a modernização das rotinas administrativas.

As recomendações aqui delineadas indicam que a excelência no setor público somente será atingida quando o Estado passar a enxergar seus servidores como vetores de inovação, e não apenas como executores de normas. Capacitar líderes para gerir com empatia, aplicar de fato a gestão por competências e viabilizar o trânsito interno de profissionais são medidas urgentes para elevar o padrão dos serviços ofertados aos cidadãos.

Como restrições da pesquisa, destaca-se a concentração na esfera federal e o uso exclusivo de fontes secundárias. Recomenda-se que futuros trabalhos expandam essa análise para os âmbitos estadual e municipal, além de promoverem investigações de campo, com a aplicação de questionários e entrevistas diretas, para aferir a viabilidade e os impactos das propostas aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Panorama da gestão de pessoas no setor público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017.
- BARBOSA, A. C. Q. et al. Satisfação no trabalho no setor público federal: uma análise das práticas de reconhecimento e motivação. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.
- CAMARGO, E. J. B.; PEREIRA, A. S.; GRZYBOVSKI, D.; LORENZON, A. L. H.; BELTRAME, B. Gestão de pessoas na administração pública federal: análise dos modelos adotados no período 1995 a 2010. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 5, n. 1, 2016.
- CAMÕES, M. R. S. Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*, v. 9, 2019.
- CARVALHO, J. F. S.; RODRIGUES, R. L. A. A gestão de pessoas no serviço público. *Interação – Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, v. 22, n. 1, p. 16-42, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Pesquisa "Vozes do Serviço Público" revela alto engajamento e compromisso dos servidores. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/outubro/pesquisa-201cvozes-do-servico-publico201d-revela-alto-engajamento-e-compromisso-dos-servidores>. Acesso em: 30 mar. 2026.
- FERREIRA, M. C. et al. Formação e capacitação contínua dos servidores públicos: desafios e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 5, p. 1343-1369, 2012.
- FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIMENEZ, A. B. Estratégias de aprendizagem no trabalho: uma prática exigida pela atualidade. *Gestão e Sociedade*, v. 14, n. 37, p. 3306-3337, 2020.
- GIUDICE, R. C. Desafios da gestão de pessoas por competências na Administração Pública Federal Brasileira. *Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento*, v. 2, n. 2, p. 188-204, 2012.

MACHADO, Elenira Firmo. Estratégias e desafios na gestão de pessoas no serviço público federal: uma revisão bibliográfica. *Semana Acadêmica – Revista Científica*, Fortaleza, v. 12, ed. 248, jul. 2024. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/_elenira_firmo_machado_2024_normalizado.pdf. Acesso em: 30 mar. 2026.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2012.

PERRY, James L.; WISE, Lois Recascino. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, v. 41, n. 3, p. 367-373, 1990.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Acórdão 358/2017 – Plenário. Relator: Ministro Augusto Nardes. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br>. Acesso em: 30 mar. 2026.

WEBER, Max. Textos selecionados. Coleção Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

ANEXO

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que este Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo), intitulado “Planejamento Financeiro Pessoal: Estratégias e Comportamento do Consumidor Brasileiro Autônomo”, de autoria de ANDREW RODRIGUES MAGALHÃES DE LIMA, escrito sob minha orientação, está em versão final, de acordo com as solicitações realizadas pela banca examinadora. Informo também que procedi à revisão final do texto, constatando que atende às especificações das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos da UFCA, no que diz respeito ao conteúdo e à formatação.

Juazeiro do Norte – CE, 01 de ABRIL de 2026

Documento assinado digitalmente
 JOSE MAURO MADEIROS VELOSO SOARES
Data: 01/04/2026 15:41:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. José Mauro Madeiros Velôso Soares
Professor Orientador
Universidade Federal do Cariri (UFCA)