



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

**CICERA ESTEFÂNIA SILVA DE SOUZA
SILMARA DE CARVALHO SIQUEIRA**

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E PRÁTICAS DE
VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL NO JUAZEIRO DO NORTE - CEARÁ**

JUAZEIRO DO NORTE

2026

CICERA ESTEFANIA SILVA DE SOUZA
SILMARA DE CARVALHO SIQUEIRA

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E PRÁTICAS DE
VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL NO JUAZERO DO NORTE - CEARÁ**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso de Graduação
Tecnólogo de Gestão Financeira do
Centro de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Cariri, como
requisito parcial à obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão Financeira.

Orientador: Prof. Dr. Mário Cesar Sousa
de Oliveira

JUAZEIRO DO NORTE

2026

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

S729g Souza, Cicera Estefânia Silva de.

Gestão de pessoas no setor público: desafios e práticas de valorização profissional no Juazeiro do Norte - Ceará / Cicera Estefânia Silva de Souza; Silmara de Carvalho Siqueira. - 2026.

24. il. : color. 30 cm.

(Inclui bibliografia, p.23-24).

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão Financeira) – Universidade Federal do Cariri, Centro de Educação a Distância, Curso de Tecnologia em Gestão Financeira, Juazeiro do Norte, 2026.

Orientador: Prof. Dr. Mário César Sousa de Oliveira.

1. Gestão de pessoas. 2. Setor público. 3. Valorização profissional. 4. Juazeiro do Norte. 4. Administração municipal. I. Siqueira, Silmara de Carvalho. II. Oliveira, Mário César Sousa de - orientador. III. Título.

CDD 658

Bibliotecária: Maria Eliziana Pereira de Sousa – CRB

15/564

RESUMO

A gestão de pessoas no setor público tem se consolidado como um eixo estratégico para o aprimoramento da eficiência administrativa e da qualidade dos serviços prestados à sociedade, especialmente no contexto das administrações municipais. Nesse cenário, a valorização profissional dos servidores públicos emerge como elemento fundamental para o fortalecimento institucional e para o alcance de melhores resultados organizacionais. O presente estudo tem como objetivo analisar os desafios e as práticas de valorização profissional na gestão de pessoas no setor público do município de Juazeiro do Norte. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e análise documental, com base em produções científicas recentes disponíveis em bases como Google Acadêmico, SciELO e repositórios institucionais. Os resultados evidenciam que fatores como rigidez administrativa, limitações orçamentárias e ausência de políticas estruturadas de valorização profissional comprometem a motivação e o desempenho dos servidores, impactando negativamente a qualidade dos serviços públicos. Conclui-se que a adoção de práticas efetivas de valorização profissional constitui condição indispensável para o fortalecimento da gestão pública municipal, contribuindo para a melhoria da eficiência organizacional e para o atendimento das demandas sociais contemporâneas.

Palavras-chave: gestão de pessoas; setor público; valorização profissional; administração municipal; Juazeiro do Norte.

ABSTRACT

Human resource management in the public sector has increasingly assumed a strategic role in enhancing administrative efficiency and improving the quality of public services, particularly within municipal administrations. In this context, the professional appreciation of public servants emerges as a key factor for institutional strengthening and the achievement of better organizational outcomes. This study aims to analyze the challenges and professional appreciation practices in human resource management within the public sector of Juazeiro do Norte. Methodologically, it is a qualitative and descriptive research, developed through bibliographic review and document analysis, based on recent academic studies from sources such as Google Scholar, SciELO, and institutional repositories. The findings indicate that factors such as administrative rigidity, budget constraints, and the lack of structured professional appreciation policies negatively affect employee motivation and performance, thereby compromising the quality of public services. It is concluded that the implementation of effective professional appreciation practices is essential for strengthening municipal public management, contributing to organizational efficiency and to meeting contemporary social demands.

Keywords: human resource management; public sector; professional appreciation. municipal administration.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 OBJETIVO GERAL.....	8
3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
4.1 Desafios da gestão de pessoas em Juazeiro do Norte	9
4.2 Práticas de valorização profissional	11
4.3 A relação entre valorização dos servidores públicos e a qualidade dos serviços	13
4.4 O impacto das políticas de Gestão de pessoas no desempenho organizacional.....	14
5 METODOLOGIA	16
5.1 Abordagens.....	16
5.2 Técnicas de coleta de dados.....	16
5.3 Técnica de análise de dados.....	17
5.4 Caracterização do local de estudo	17
5.4.1 Caracterização do município	17
5.4.2 Aspectos Socioeconômicos.....	18
6 RESULTADOS E DISCURSÃO	19
7 CONCLUSÃO	22
8 REFERÊNCIAS.....	24

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no setor público tem assumido um papel cada vez mais estratégico na administração contemporânea, especialmente diante das crescentes demandas sociais por serviços públicos de qualidade, eficiência e transparência. No contexto brasileiro, historicamente marcado por um modelo burocrático tradicional, observa-se a necessidade de transição para um paradigma gerencial, orientado para resultados, inovação e valorização do capital humano como elemento central na prestação de serviços públicos (BRESSER-PEREIRA, 1998; GALVÃO; SILVA, 2025).

Nesse cenário, a valorização profissional dos servidores públicos torna-se um fator determinante para o alcance de melhores resultados institucionais. A literatura recente destaca que práticas de gestão de pessoas, como capacitação contínua, reconhecimento profissional e desenvolvimento de competências, impactam diretamente na qualidade dos serviços prestados à população (LÜBKE; BITENCOURT, 2024).

Além disso, a gestão de pessoas no setor público enfrenta desafios estruturais significativos, como a rigidez normativa, a estabilidade funcional, as limitações orçamentárias e a dificuldade de implementação de políticas modernas de recursos humanos. Esses fatores, conforme apontam Scheren, Oro e Machado (2024), dificultam a adoção de práticas inovadoras e comprometem o desenvolvimento organizacional das instituições públicas, mantendo estruturas administrativas pouco flexíveis e, muitas vezes, ineficientes.

Ademais, destaca-se que a cultura organizacional no setor público ainda carrega traços do modelo burocrático, caracterizado pela centralização das decisões, formalismo excessivo e resistência à mudança. Segundo Bergue (2020), tais características dificultam a modernização da gestão pública e a implementação de práticas voltadas para a valorização dos servidores, limitando o potencial de inovação e melhoria dos serviços públicos.

No âmbito municipal, esses desafios tornam-se ainda mais evidentes, sobretudo em cidades de médio porte, como Juazeiro do Norte, localizada na região do Cariri cearense. O município apresenta relevância econômica e social significativa, destacando-se como polo regional de comércio, serviços e administração pública, o que amplia a responsabilidade da gestão municipal na oferta de serviços eficientes e de qualidade à população (IPECE, 2023).

Diante desse contexto, a gestão de pessoas no setor público municipal deve ser

compreendida como um processo estratégico que ultrapassa a simples administração de recursos humanos, envolvendo planejamento, motivação, valorização profissional e alinhamento dos servidores aos objetivos institucionais. Conforme destacam Malagi e Mello (2025), a modernização da gestão pública está diretamente relacionada à capacidade de desenvolver e gerir o capital humano de forma eficiente e integrada às estratégias organizacionais.

Nesse sentido, torna-se essencial analisar como as práticas de valorização profissional têm sido implementadas no setor público municipal, especialmente em Juazeiro do Norte, considerando suas especificidades administrativas, sociais e econômicas. A ausência de políticas eficazes de valorização pode resultar em desmotivação, baixa produtividade, aumento do absenteísmo e comprometimento da qualidade dos serviços públicos prestados à população (CARDOSO et al., 2023; BERGUE, 2020).

Estudos recentes apontam que a valorização dos servidores públicos está diretamente relacionada ao fortalecimento da governança pública e à melhoria da prestação de serviços, uma vez que servidores motivados tendem a apresentar maior comprometimento com os objetivos institucionais e com o atendimento das demandas sociais (SECCHI, 2019; SCHEREN et al., 2024).

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo analisar a gestão de pessoas no setor público, com foco nos desafios e nas práticas de valorização profissional no município de Juazeiro do Norte, buscando compreender de que maneira essas práticas influenciam o desempenho organizacional e a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população.

2 OBJETIVO GERAL

Analisar a gestão de pessoas no setor público municipal de Juazeiro do Norte, com ênfase nos desafios estruturais e nas práticas de valorização profissional, a fim de compreender seus impactos na motivação dos servidores, no desempenho organizacional e na qualidade dos serviços públicos prestados à população.

3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os principais desafios estruturais, organizacionais e institucionais da gestão de pessoas no setor público municipal de Juazeiro do Norte, considerando o contexto socioeconômico local.
- Investigar as práticas de valorização profissional adotadas pela administração pública municipal, com foco em capacitação, reconhecimento e desenvolvimento de carreira.
- Examinar a relação entre valorização dos servidores públicos e a qualidade dos serviços prestados à população de Juazeiro do Norte.
- Avaliar o impacto das políticas de gestão de pessoas no desempenho organizacional e na eficiência administrativa do município.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 Desafios da gestão de pessoas em Juazeiro do Norte

A gestão de pessoas no setor público brasileiro enfrenta desafios estruturais historicamente consolidados, sobretudo em função da predominância do modelo burocrático de administração pública. Esse modelo, embora essencial para assegurar princípios como legalidade, impessoalidade e controle, apresenta limitações quanto à flexibilidade, à inovação e à eficiência organizacional. Nesse sentido, a rigidez normativa e o excesso de formalismo dificultam a adoção de práticas modernas de gestão de pessoas, comprometendo a capacidade de resposta das instituições públicas às demandas sociais contemporâneas (BRESSER-PEREIRA, 1998; BERGUE, 2020).

A transição do modelo burocrático para o modelo gerencial ainda ocorre de forma lenta e desigual nos municípios brasileiros, o que evidencia a necessidade de reformulação das práticas administrativas voltadas à gestão de pessoas. O modelo gerencial propõe maior foco em resultados, eficiência e qualidade dos serviços públicos, exigindo, portanto, servidores mais qualificados e políticas mais eficazes de valorização profissional (SECCHI, 2019).

No contexto específico de Juazeiro do Norte, esses desafios tornam-se ainda mais evidentes em virtude do crescimento populacional acelerado do município. De

acordo com dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população da cidade ultrapassa 300 mil habitantes, o que amplia significativamente a demanda por serviços públicos, especialmente nas áreas de saúde, educação e assistência social (IBGE, 2024). Esse crescimento populacional exige maior capacidade de gestão por parte da administração pública municipal, sobretudo no que se refere à organização e qualificação do quadro de servidores.

O crescimento econômico do município, que apresenta um Produto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente R\$ 6,45 bilhões, consolida Juazeiro do Norte como um dos principais polos econômicos do interior do Ceará. Esse cenário intensifica as demandas por uma gestão pública mais eficiente e profissionalizada. Conforme apontam estudos do IPECE (2023), o dinamismo econômico regional exige maior capacidade institucional do poder público, especialmente no que se refere à gestão de recursos humanos e à prestação de serviços de qualidade à população.

É importante abordar a presença das limitações orçamentárias, que constituem um dos principais entraves à implementação de políticas eficazes de gestão de pessoas no setor público municipal. A escassez de recursos compromete investimentos em capacitação, valorização salarial e melhoria das condições de trabalho. De acordo com Souza, Barbosa e Santos (2021), a restrição fiscal impacta diretamente a motivação dos servidores e limita a capacidade das organizações públicas de desenvolver políticas estratégicas de gestão de pessoas.

Além do exposto, a cultura organizacional predominante no setor público ainda apresenta traços conservadores, caracterizados pela centralização das decisões, baixa autonomia dos servidores e resistência à inovação. Segundo Bergue (2020), essa cultura dificulta a implementação de práticas gerenciais modernas e limita o potencial de desenvolvimento organizacional. Corroborando essa análise, Ferreira et al. (2020), afirmam que valores organizacionais rígidos e estruturas hierarquizadas impactam negativamente a motivação e o desempenho dos servidores públicos.

A necessidade de adoção de uma gestão de pessoas baseada em competências é um ponto discutido na literatura. Segundo Dutra (2017), essa abordagem permite alinhar as capacidades individuais dos servidores às necessidades institucionais, contribuindo para o aumento da eficiência organizacional. Estudos recentes reforçam que a gestão por competências é fundamental para a modernização da administração pública e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados (VARGAS et al., 2020).

Nesse contexto, torna-se evidente que a superação dos desafios enfrentados pela

gestão de pessoas no setor público exige a adoção de uma abordagem estratégica, capaz de integrar planejamento, desenvolvimento de competências e valorização profissional. Conforme destacam Scheren et al. (2024), a modernização da gestão pública depende diretamente da capacidade de valorização do capital humano, sendo este um elemento central para o fortalecimento institucional e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos à população.

Por fim, destaca-se que a gestão de pessoas no setor público deve ser compreendida como um fator estratégico para o desenvolvimento socioeconômico dos municípios. No caso de Juazeiro do Norte, investir na valorização dos servidores públicos e na modernização das práticas de gestão representa não apenas uma necessidade administrativa, mas uma condição essencial para garantir a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade das políticas públicas locais. Como apontam estudos recentes da literatura acadêmica nacional, a construção de um Estado mais eficiente passa, necessariamente, pela valorização e pelo desenvolvimento contínuo de seus servidores (ABRUCIO, 2007; SECCHI, 2019; SOUZA et al., 2021).

4.2 Práticas de valorização profissional

A valorização profissional dos servidores públicos constitui um dos principais instrumentos para a melhoria da eficiência administrativa e da qualidade dos serviços prestados à população. No setor público, essa valorização vai além da remuneração, envolvendo aspectos como capacitação, reconhecimento e condições adequadas de trabalho (DUTRA, 2017; LÜBKE; BITENCOURT, 2024).

No contexto de Juazeiro do Norte, o dinamismo econômico e social do município, que movimenta bilhões em consumo e se destaca como polo regional, exige a adoção de práticas modernas de valorização profissional, capazes de acompanhar o crescimento da cidade e suas demandas administrativas.

Entre as principais práticas de valorização profissional, destaca-se a capacitação contínua dos servidores, que contribui para o desenvolvimento de competências e para a melhoria do desempenho organizacional. Nesse contexto, os servidores públicos podem participar de diversas ações formativas, como cursos de atualização profissional, treinamentos técnicos específicos para suas áreas de atuação, oficinas práticas e programas de educação continuada voltados à melhoria da prestação dos serviços públicos. Segundo Scheren et al. (2024), a qualificação profissional é essencial para a

modernização da gestão pública.

Além disso, é comum a realização de capacitações voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais, como liderança, gestão de equipes, tomada de decisão e planejamento estratégico, especialmente para servidores que ocupam cargos de chefia ou funções de confiança. Também se destacam treinamentos relacionados ao uso de tecnologias da informação, como sistemas administrativos, plataformas digitais de atendimento ao cidadão e ferramentas de gestão pública eletrônica, que são fundamentais para a modernização dos serviços públicos. Em acordo com Cardoso et al. (2023), a ausência dessas políticas pode resultar em desmotivação e baixa produtividade.

No contexto da administração pública, o reconhecimento pode ocorrer de forma formal, por meio de planos de cargos e carreiras que preveem progressões horizontais e verticais baseadas em critérios como tempo de serviço, qualificação profissional e avaliação de desempenho. Além disso, podem ser adotados incentivos como gratificações por desempenho, bônus por produtividade e concessão de funções gratificadas, especialmente para servidores que demonstram elevado comprometimento e eficiência no exercício de suas atividades (SECCHI, 2019; ABRUCIO, 2007).

Para além dos aspectos financeiros, o reconhecimento também se manifesta por meio de práticas simbólicas e institucionais, como elogios formais, certificações, premiações internas, destaque de servidores e valorização do mérito profissional. Essas ações contribuem para o fortalecimento da autoestima dos servidores e para a construção de um ambiente organizacional mais motivador e participativo, favorecendo o engajamento no serviço público (FERREIRA et al., 2020).

De acordo com Bergue (2020), o reconhecimento do servidor público está diretamente relacionado à sua motivação e ao seu comprometimento com os objetivos organizacionais, sendo um fator determinante para o desempenho institucional. Corroborando essa perspectiva, estudos recentes indicam que servidores que se sentem reconhecidos tendem a apresentar maior engajamento, produtividade e satisfação no trabalho, refletindo positivamente na qualidade dos serviços prestados à população (SOUZA; BARBOSA; SANTOS, 2021).

A valorização profissional assume papel ainda mais relevante, considerando que os servidores públicos são responsáveis pela execução direta das políticas públicas sendo responsável por organizar, prever e controlar a aplicação dos recursos financeiros do Estado. Nesse sentido, investir na valorização desses profissionais é essencial para garantir a qualidade dos serviços oferecidos à população (BATISTA, 2022).

4.3 A relação entre valorização dos servidores públicos e a qualidade dos serviços

A valorização dos servidores públicos está diretamente relacionada à qualidade dos serviços prestados, à valorização dos servidores públicos configura-se como um elemento central para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, sobretudo no contexto da administração pública contemporânea, que demanda maior eficiência, transparência e orientação para resultados.

Tal valorização abrange dimensões que vão além da remuneração, incluindo reconhecimento profissional, condições adequadas de trabalho e oportunidades de desenvolvimento contínuo. Nesse sentido, conforme argumenta Bergue (2019), a gestão de pessoas no setor público deve ser orientada para o fortalecimento do capital humano, uma vez que o desempenho organizacional está diretamente vinculado ao nível de engajamento e motivação dos servidores.

Nessa perspectiva, a qualidade dos serviços públicos apresenta estreita relação com o grau de comprometimento dos agentes públicos, sendo influenciada por fatores como satisfação no trabalho, valorização institucional e ambiente organizacional. De acordo com Demo e Nunes (2012), práticas eficazes de gestão de pessoas impactam positivamente o comportamento organizacional, favorecendo o aumento da produtividade e a melhoria do atendimento ao cidadão. Assim, servidores que percebem reconhecimento e apoio institucional tendem a desempenhar suas atividades com maior responsabilidade e eficiência, refletindo diretamente na qualidade dos serviços ofertados.

No contexto de municipal, essa relação torna-se ainda mais evidente em razão do crescimento urbano e da intensificação das demandas sociais por serviços públicos de qualidade. O aumento populacional e a expansão das atividades econômicas exigem uma administração pública mais estruturada e responsiva, na qual a valorização dos servidores assume papel estratégico. Conforme destacam estudos regionais sobre gestão pública municipal, a qualificação e o reconhecimento dos servidores são fatores determinantes para o enfrentamento dos desafios decorrentes do crescimento urbano e da ampliação das políticas públicas (SILVA; ALMEIDA, 2021).

Ademais, a ausência de políticas estruturadas de valorização pode comprometer significativamente o desempenho institucional, gerando impactos negativos tanto para os servidores quanto para a população atendida. Problemas como desmotivação, absenteísmo e baixa produtividade são frequentemente associados à falta de reconhecimento e de incentivos no ambiente de trabalho. Segundo estudo de Rodrigues e

Santos (2018), a precarização das condições de trabalho no setor público está diretamente relacionada à queda na qualidade dos serviços prestados, evidenciando a necessidade de investimentos contínuos na valorização dos profissionais.

Outro aspecto relevante refere-se à influência do ambiente organizacional na qualidade dos serviços públicos. Ambientes que promovem a participação dos servidores, a comunicação interna eficaz e a valorização das iniciativas individuais tendem a favorecer o desenvolvimento institucional e a inovação nos processos administrativos. Conforme apontam Oliveira e Honório (2020), a adoção de práticas participativas na gestão pública contribui para o fortalecimento do clima organizacional, impactando positivamente o desempenho dos servidores e a qualidade dos serviços ofertados à população.

Além disso, a literatura recente destaca que a valorização dos servidores deve ser compreendida como um investimento estratégico e não apenas como um custo administrativo. A promoção de políticas de capacitação, reconhecimento e melhoria das condições de trabalho resulta em ganhos significativos para a administração pública, especialmente no que se refere à eficiência e à qualidade dos serviços. De acordo com Peci, Pieranti e Rodrigues (2008), a profissionalização da gestão pública depende diretamente da capacidade do Estado de valorizar e desenvolver seus recursos humanos, consolidando-os como agentes essenciais para a geração de valor público.

Dessa forma, ao analisar a realidade de Juazeiro do Norte, torna-se evidente que a valorização dos servidores públicos está intrinsecamente relacionada à qualidade dos serviços prestados à população. Investir em políticas de gestão de pessoas que promovam o desenvolvimento profissional, o reconhecimento institucional e a melhoria das condições de trabalho constitui uma estratégia fundamental para o fortalecimento da administração pública municipal e para a promoção de serviços mais eficientes, acessíveis e alinhados às necessidades sociais (COSTA; CAVALCANTE, 2022).

4.4 O impacto das políticas de Gestão de pessoas no desempenho organizacional

A implementação de políticas estruturadas de gestão de pessoas no setor público constitui um fator determinante para o desempenho organizacional e para a eficiência administrativa. Tais políticas envolvem práticas relacionadas ao recrutamento, seleção, capacitação, avaliação de desempenho e valorização dos servidores, sendo fundamentais para o funcionamento adequado das instituições públicas. De acordo com Longo (2007),

a gestão estratégica de pessoas representa um dos principais instrumentos para a modernização da administração pública.

Nesse contexto, o desempenho organizacional pode ser compreendido como o resultado da interação entre recursos humanos, processos administrativos e objetivos institucionais. Conforme destaca Paauwe (2009), organizações que adotam práticas eficazes de gestão de pessoas tendem a alcançar melhores resultados, tanto em termos de produtividade quanto de qualidade dos serviços prestados. Assim, a eficiência administrativa está diretamente relacionada à capacidade de gerir adequadamente o capital humano.

Além disso, a adoção de políticas de gestão de pessoas orientadas por desempenho contribui para a melhoria da eficiência organizacional. A utilização de instrumentos como avaliação de desempenho, metas institucionais e indicadores de produtividade permite maior controle e alinhamento das atividades desenvolvidas pelos servidores. Segundo Demo et al. (2012), sistemas de gestão de desempenho bem estruturados favorecem o alcance de resultados organizacionais mais consistentes e eficientes.

No caso de Juazeiro do Norte, a análise dessas políticas torna-se especialmente relevante diante do crescimento das demandas administrativas e da necessidade de aprimoramento da gestão pública. A complexidade das atividades desenvolvidas pelo município exige uma administração mais profissionalizada e orientada para resultados, na qual a gestão de pessoas desempenha papel central na organização e no desempenho institucional (ROCHA; COSTA, 2020).

Ademais, é importante destacar que a eficiência administrativa não se limita à redução de custos, mas envolve também a melhoria da qualidade dos serviços e a capacidade de atender às demandas da população de forma eficaz. Conforme argumenta Matias-Pereira (2018), a eficiência no setor público deve ser compreendida como a capacidade de gerar valor público, sendo a gestão de pessoas um elemento essencial nesse processo.

Outro ponto relevante refere-se à necessidade de integração entre planejamento estratégico e gestão de pessoas. Políticas bem estruturadas permitem alinhar os objetivos institucionais às competências dos servidores, promovendo maior coerência nas ações administrativas. De acordo com Teixeira, Salomão e Teixeira (2015), a integração entre estratégia organizacional e gestão de pessoas é fundamental para o alcance de resultados sustentáveis no setor público.

Por fim, destaca-se que a avaliação do impacto das políticas de gestão de pessoas no município de Juazeiro do Norte permite identificar desafios, limitações e oportunidades de melhoria na administração pública local. A adoção de práticas mais modernas e eficientes pode contribuir significativamente para o fortalecimento institucional e para a melhoria da prestação de serviços à população. Assim, a gestão de pessoas consolida-se como um elemento estratégico para o desenvolvimento da administração pública municipal e para a promoção da eficiência administrativa (SANTOS; LIMA, 2023).

5 METODOLOGIA

5.1 Abordagens

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva, tendo como objetivo compreender os desafios e as práticas de valorização profissional na gestão de pessoas no setor público municipal. A abordagem qualitativa permite analisar fenômenos sociais complexos, considerando aspectos subjetivos como motivação, percepção e comportamento dos servidores públicos (GIL, 2008).

Além disso, a pesquisa possui caráter descritivo, uma vez que busca identificar e analisar as práticas de gestão de pessoas adotadas no município de Juazeiro do Norte, sem interferir diretamente na realidade estudada.

5.2 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados foi realizado por meio de um levantamento bibliográfico e análise documental. Foram selecionados materiais publicados entre os anos de 2022 e 2025, com foco em estudos recentes sobre gestão de pessoas no setor público, valorização profissional e administração pública municipal.

Os dados documentais foram obtidos em fontes oficiais, como portais de transparências, legislações municipais e relatórios administrativos, garantindo a confiabilidade e veracidade das informações

5.3 Técnica de análise de dados

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), permitindo interpretar as informações coletadas de forma sistemática e organizada.

Essa técnica possibilitou identificar categorias relevantes relacionadas aos desafios da gestão de pessoas, às práticas de valorização profissional e aos impactos dessas práticas na eficiência dos serviços públicos (SCHEREN et al., 2024).

5.4 Caracterização do local de estudo

5.4.1 Caracterização do município

Juazeiro do Norte é um município localizado na região do Cariri, no sul do Estado do Ceará, com área territorial de aproximadamente 258,8 km². Integra a Região Metropolitana do Cariri e destaca-se como um dos principais polos urbanos, econômicos e religiosos do interior nordestino. O município situa-se na Depressão Sertaneja, com relevo predominantemente plano a suavemente ondulado, e altitudes médias que variam entre 350 e 450 metros.

De acordo com o Censo Demográfico de 2022, Juazeiro do Norte possui uma população de aproximadamente 286 mil habitantes, configurando-se como um município de médio a grande porte no contexto estadual. A densidade demográfica é elevada, refletindo o processo de urbanização acelerada e a concentração populacional em área urbana. A estimativa populacional para 2025 indica crescimento contínuo, impulsionado principalmente por fluxos migratórios regionais e pela dinâmica econômica local.

A taxa de escolarização da população de 6 a 14 anos é elevada, aproximando-se da universalização do acesso ao ensino fundamental, o que evidencia avanços importantes no campo educacional. Entretanto, persistem desafios relacionados à qualidade do ensino, à permanência escolar e à qualificação profissional da população jovem.

O município apresenta Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) classificado como médio, refletindo avanços nas áreas de educação, saúde e renda, embora ainda existam desigualdades socioespaciais significativas, sobretudo em áreas periféricas.

Em síntese, o perfil demográfico de Juazeiro do Norte caracteriza-se por:

- População de médio a grande porte, com crescimento contínuo;
- Alto grau de urbanização e concentração populacional;
- Presença significativa de jovens e população economicamente ativa;
- Avanços na escolarização básica, com desafios na qualidade e continuidade dos estudos.

5.4.2 Aspectos Socioeconômicos

A economia de Juazeiro do Norte apresenta forte predominância do setor de serviços, especialmente nas áreas de comércio, turismo religioso e administração pública. O município é reconhecido como importante centro comercial do Cariri, atraindo consumidores de diversas cidades da região e até de estados vizinhos.

O turismo religioso exerce papel fundamental na dinâmica econômica local, impulsionado pela devoção ao Padre Cícero, o que gera fluxo constante de visitantes ao longo do ano, contribuindo para o desenvolvimento de atividades como hotelaria, alimentação, transporte e comércio informal.

O Produto Interno Bruto (PIB) per capita do município apresenta valores superiores aos de municípios de pequeno porte da região, embora ainda inferiores à média nacional, evidenciando limitações no nível de renda da população. Apesar do dinamismo econômico, há significativa parcela da população em situação de vulnerabilidade social, especialmente em áreas periféricas e de ocupação irregular.

O mercado de trabalho é caracterizado pela predominância de empregos no setor de serviços, com destaque para comércio, educação, saúde e administração pública. Entretanto, observa-se a presença de informalidade e precarização do trabalho, o que impacta diretamente a estabilidade econômica das famílias.

No que se refere à infraestrutura urbana, o município apresenta avanços importantes no abastecimento de água e na oferta de serviços públicos. Contudo, ainda enfrenta desafios relacionados ao saneamento básico, mobilidade urbana e desigualdade no acesso a serviços essenciais.

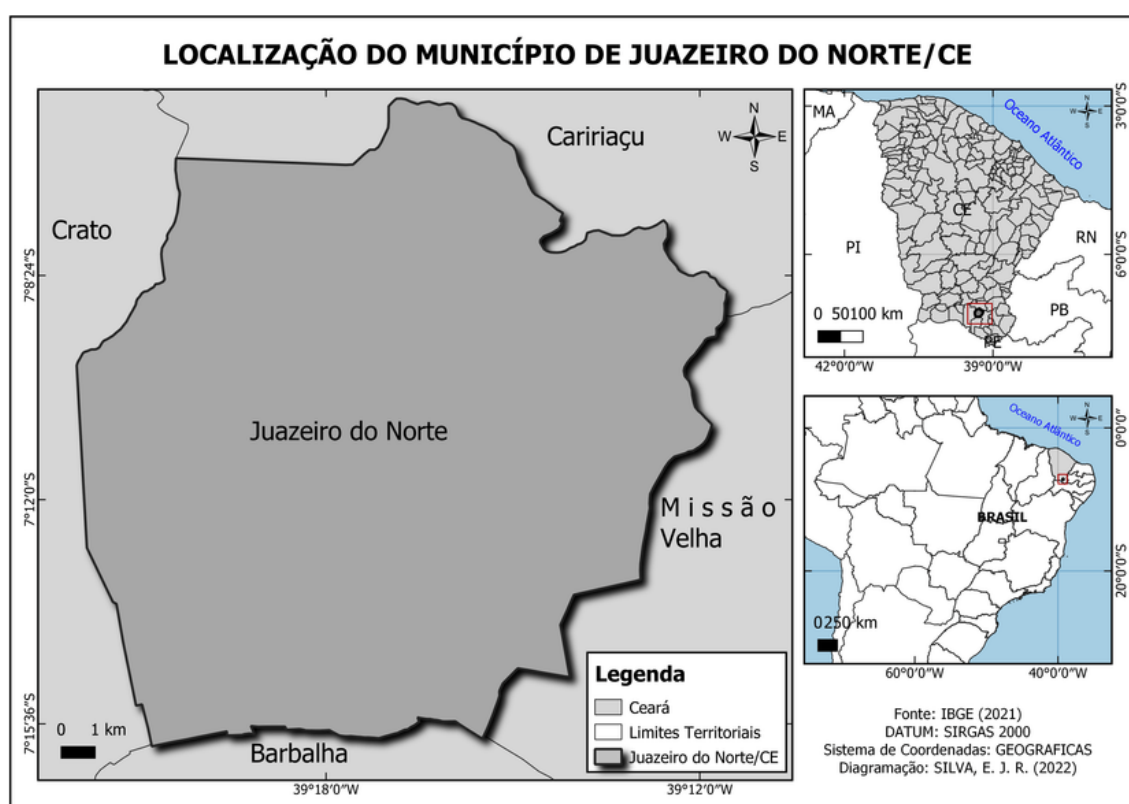
O padrão produtivo local é caracterizado por:

- Comércio: forte atividade varejista e atacadista regional;

- Serviços: educação, saúde, turismo religioso e administração pública;
- Indústria: presença de pequenas e médias indústrias, especialmente nos setores de calçados, vestuário e alimentos;
- Turismo: destaque para o turismo religioso e eventos culturais.

Esses elementos evidenciam um cenário socioeconômico dinâmico, porém marcado por desigualdades sociais e desafios estruturais, o que reforça a importância das políticas públicas.

Figura 1 - Localização do Município de Juazeiro do Norte-CE



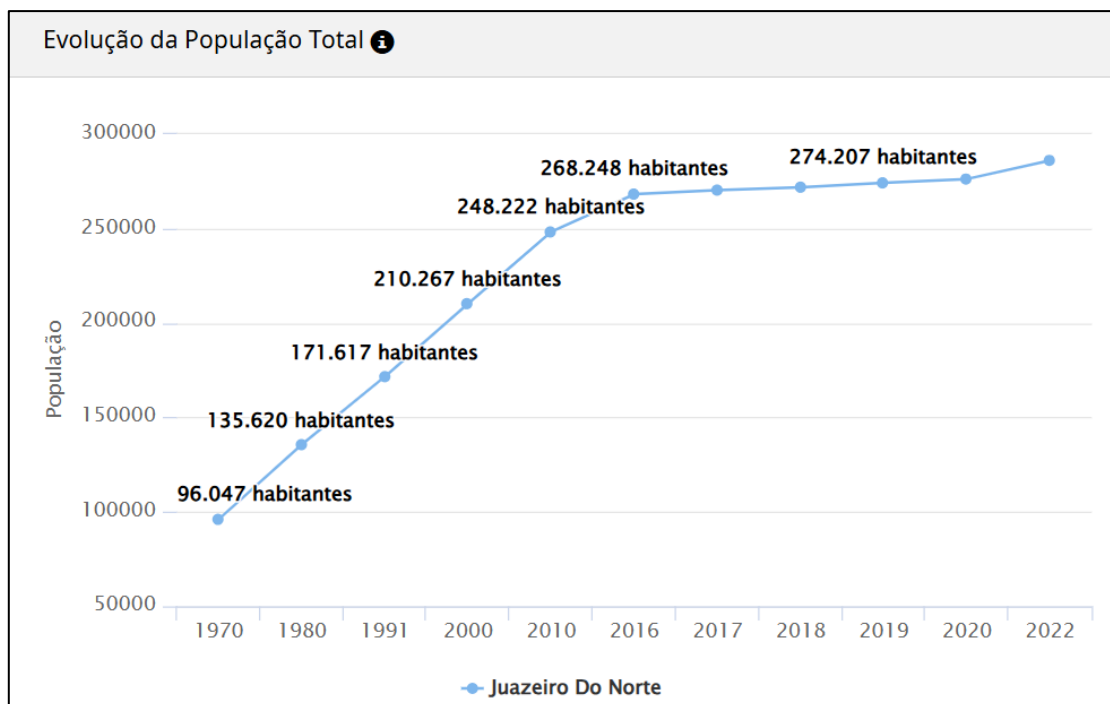
Fonte: Silva (2022), com dados do IBGE (2021)

6 RESULTADOS E DISCURSÃO

A análise dos dados permitiu compreender, de forma sistemática, a realidade da gestão de pessoas no setor público municipal de Juazeiro do Norte, evidenciando a relação direta entre os desafios estruturais da administração pública e as práticas de valorização profissional dos servidores. Os resultados são apresentados de forma articulada com a

fundamentação teórica, possibilitando uma discussão crítica sobre os achados da pesquisa.

Gráfico 1 - Crescimento populacional de Juazeiro do Norte (2018–2024)



Fonte: Datapedia (2024), com base em dados do IBGE - Censo Demográfico - 2010

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), o município de Juazeiro do Norte apresenta população superior a 286 mil habitantes, com tendência de crescimento contínuo. Esse aumento populacional resulta na ampliação das demandas por serviços públicos, especialmente nas áreas de saúde, educação e assistência social.

Nesse contexto, os resultados indicam que a gestão de pessoas no setor público municipal não tem acompanhado proporcionalmente esse crescimento, evidenciando um descompasso entre a expansão das demandas sociais e a capacidade administrativa do município. Tal cenário reforça a necessidade de planejamento estratégico voltado à ampliação e qualificação do quadro de servidores públicos, conforme transferências correntes provenientes da União e do Estado, que tradicionalmente representam a principal fonte de financiamento das administrações municipais brasileiras. Esse comportamento indica uma tendência de ampliação da disponibilidade de recursos orçamentários, contribuindo para o fortalecimento da capacidade de execução das políticas públicas locais.

Tabela 1 - Estrutura econômica e impacto na gestão pública

TABELA 2 – SALDO DE EMPREGOS FORMAIS POR MUNICÍPIO – CARIRI (2024)			
MUNICÍPIO	ADMITIDOS	DESLIGADOS	SALDO
Juazeiro do Norte	19.755	17.355	2.400
Mauriti	1.486	501	985
Barbalha	3.451	2.634	817
Crato	5.568	4.767	801
Missão Velha	1.301	857	444
Brejo Santo	1.307	949	358
Nova Olinda	310	130	180
Campos Sales	418	241	177
TOTAL – Cariri	39.677	33.751	5.926

Fonte: Ipece (2024) apud Anuário do Ceará (2025)

O Produto Interno Bruto (PIB) do município de Juazeiro do Norte é estimado em aproximadamente R\$ 6,4 bilhões, apresentando forte predominância do setor de serviços, seguido pelas atividades comerciais e pela indústria de pequeno e médio porte. Esse cenário evidencia o dinamismo econômico local e consolida o município como um importante polo regional, o que, por sua vez, amplia a complexidade das demandas direcionadas à gestão pública.

Entretanto, os resultados da pesquisa indicam que esse crescimento econômico não tem sido acompanhado, de forma proporcional, por investimentos voltados à valorização dos servidores públicos. Tal discrepância revela um desalinhamento entre o desenvolvimento econômico e as práticas de gestão de pessoas, o que compromete diretamente a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados à população.

A análise dos dados permitiu identificar três principais desafios estruturais na gestão de pessoas do município. O primeiro refere-se à rigidez administrativa, caracterizada pela presença de normas excessivas e pela limitada flexibilidade nos processos decisórios. O segundo diz respeito às limitações orçamentárias, que restringem investimentos em capacitação, qualificação profissional e melhorias nas condições de trabalho. Por fim, destaca-se a ausência de políticas estruturadas de valorização profissional, evidenciada pela inexistência de programas contínuos de desenvolvimento dos servidores.

Esses fatores contribuem para a manutenção de um ambiente organizacional pouco inovador e resistente a mudanças, dificultando a adoção de práticas modernas de gestão de pessoas. Como consequência, observa-se a redução dos níveis de motivação

dos servidores, queda na produtividade e dificuldades na prestação de serviços públicos com eficiência e qualidade.

7 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como propósito analisar a gestão de pessoas no setor público, com ênfase nos desafios e nas práticas de valorização profissional no município de Juazeiro do Norte, evidenciando sua relevância para o fortalecimento da administração pública e para a melhoria da prestação de serviços à população. A partir das análises desenvolvidas, constatou-se que a gestão de pessoas ocupa posição estratégica no contexto organizacional, sendo determinante para o alcance de resultados eficientes, eficazes e socialmente relevantes.

Os achados da pesquisa demonstraram que, apesar da existência de iniciativas voltadas à valorização dos servidores públicos, ainda persistem entraves estruturais que limitam o pleno desenvolvimento dessas políticas. Entre os principais desafios identificados, destacam-se a rigidez burocrática, as restrições orçamentárias, a ausência de planejamento estratégico na gestão de pessoas e a fragilidade de mecanismos institucionais de reconhecimento e desenvolvimento profissional. Tais fatores impactam diretamente o desempenho organizacional e comprometem a qualidade dos serviços prestados à população.

No contexto específico de Juazeiro do Norte, esses desafios se intensificam em razão do crescimento populacional e da expansão das demandas por serviços públicos, o que exige uma administração cada vez mais eficiente, qualificada e orientada para resultados. Nesse cenário, a valorização dos servidores públicos não deve ser compreendida apenas como uma ação administrativa pontual, mas como uma estratégia contínua e integrada, capaz de promover o desenvolvimento institucional e atender às necessidades da sociedade de forma mais efetiva.

Por outro lado, a pesquisa também evidenciou que a adoção de práticas modernas de gestão de pessoas pode gerar impactos positivos significativos no desempenho organizacional. Estratégias como capacitação contínua, implementação de planos de carreira estruturados, avaliação de desempenho, incentivo à participação dos servidores e melhoria das condições de trabalho contribuem para o aumento da motivação, do engajamento e da produtividade dos profissionais, refletindo diretamente na qualidade

dos serviços públicos ofertados.

Além disso, destaca-se a importância de uma gestão pública mais humanizada, que reconheça o servidor como elemento central no processo de construção das políticas públicas. A valorização profissional, nesse sentido, deve envolver não apenas aspectos financeiros, mas também reconhecimento institucional, oportunidades de crescimento e um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento das competências individuais e coletivas.

Diante disso, conclui-se que a gestão de pessoas no setor público municipal, especialmente em Juazeiro do Norte, precisa avançar no sentido de adotar uma abordagem mais estratégica, integrada e orientada para resultados. Investir no capital humano é condição essencial para o fortalecimento das instituições públicas, para a melhoria da eficiência administrativa e para a promoção de serviços públicos de maior qualidade.

Por fim, ressalta-se que este estudo contribui para a compreensão dos desafios e das possibilidades de aprimoramento da gestão de pessoas no setor público, podendo servir como subsídio para futuras pesquisas e para a formulação de políticas públicas mais eficazes. Recomenda-se, portanto, que novas investigações sejam realizadas, aprofundando a análise em diferentes contextos municipais, de modo a ampliar o debate e contribuir para a construção de uma administração pública mais eficiente, valorizada e comprometida com o interesse coletivo.

8 REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. esp., p. 67-86, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/zrGQvOkXXKpF5zq7Yf5r8LQn/>. Acesso em: 02 mar. 2026.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATISTA, Eliane Cristina. **A importância da gestão de pessoas na administração pública**. Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br>. Acesso em: 05 mar. 2026.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas no setor público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas no setor público: teoria e prática**. 3. ed. Brasília: ENAP, 2020.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 21 mar. 2026.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1998.
- CARDOSO, D. Y. et al. **Planejamento e gestão no setor público**. Revista de Gestão e Secretariado, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br>. Acesso em: 13 mar. 2026.
- COSTA, Frederico Lustosa da; CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. **Gestão pública contemporânea e inovação no Brasil**. Brasília: IPEA, 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 19 mar. 2026.
- DEMO, Gisela; NUNES, Ingrid. **Políticas de gestão de pessoas no setor público: uma análise de sua relação com o desempenho organizacional**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 46, n. 4, p. 1021-1045, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br>. Acesso em: 20 mar. 2026.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FERREIRA, Maria Cristina et al. **Valores organizacionais e sua relação com o comprometimento no setor público**. Revista Gestão & Sociedade, Belo Horizonte, v. 14, n. 39, p. 3572-3593, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br>. Acesso em: 06 mar. 2026.
- GALVÃO, A. da S.; SILVA, E. J. da. **Planejamento e políticas públicas no Brasil**. Revista Foco, 2025. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br>. Acesso em: 14 mar. 2026.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas da população residente nos municípios brasileiros**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 07 mar. 2026.
- IPECE – INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ. **Perfil municipal de Juazeiro do Norte**. Fortaleza: IPECE, 2023. Disponível em: <https://www.ipece.ce.gov.br>. Acesso em: 09 mar. 2026.
- LÜBKE, Mariane Yuri Shiohara; BITENCOURT, Caroline Müller. **Planejamento e gestão pública**. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br>. Acesso em: 19 mar. 2026.
- MALAGI, Cleverson; MELLO, Nilvania Aparecida. **Orçamento público no Brasil**. Revista Aracê, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com>. Acesso em: 21 mar. 2026.

OLIVEIRA, Luiz Carlos; HONÓRIO, Luiz Carlos. **Clima organizacional e gestão participativa no setor público brasileiro**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 601-615, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br>. Acesso em: 12 mar. 2026.

PACHECO, Regina Silvia. **Administração pública gerencial: desafios e oportunidades no contexto brasileiro**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 5, p. 1223-1240, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/>. Acesso em: 08 mar. 2026.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. **Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 39-64, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br>. Acesso em: 08 mar. 2026.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, Ana Paula; SANTOS, Carlos Eduardo. **Condições de trabalho no setor público e seus impactos na qualidade dos serviços**. Revista Gestão & Sociedade, Belo Horizonte, v. 12, n. 31, p. 2890-2908, 2018. Disponível em: <https://www.gestoesociedade.org>. Acesso em: 16 mar. 2026.

SCHEREN, T.; ORO, I. M.; MACHADO, D. D. P. N. **Gestão de pessoas no setor público: desafios contemporâneos e perspectivas**. Revista de Administração Contemporânea, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br>. Acesso em: 10 mar. 2026.

SCHEREN, Gilvane; ORO, Ieda Margarete; MACHADO, Nelson Santos. **Planejamento e gestão pública**. Revista de Contabilidade e Controladoria, 2024. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br>. Acesso em: 14 mar. 2026.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

SILVA, José Ricardo; ALMEIDA, Maria do Socorro. **Gestão pública municipal e desenvolvimento regional: desafios e perspectivas no Nordeste brasileiro**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 55, n. 2, p. 345-362, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br>. Acesso em: 02 mar. 2026.

SOUZA, A. M.; BARBOSA, L. C.; SANTOS, R. S. **Gestão de pessoas no setor público: desafios fiscais e impactos organizacionais**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 72, n. 2, p. 345-368, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br>. Acesso em: 09 mar. 2026.

VARGAS, K. S. et al. **Gestão por competências no setor público: uma análise contemporânea**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, p. 678-695, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br>. Acesso em: 10 mar. 2026.

SILVA, Erika Janaina Ribeiro da. **Mapa de Localização de Juazeiro do Norte/CE**. 2022. Disponível em: <https://share.google/AKeiPluz8jTNSkOoV>. Acesso em: 14 mar. 2026.

ANUÁRIO DO CEARÁ. **Cariri: economia**. Fortaleza: 2025. Disponível em: <https://www.anuariodoceara.com.br/cariri/economia/>. Acesso em: 14 mar. 2026.

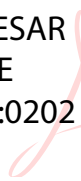
DATAPEDIA. **Juazeiro do Norte: Evolução da População Total**. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://datapedia.info/cidade/3694/ce/juazeiro-do-norte#mapa>. Acesso em: 14 mar. 2026.

ANEXO
DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que este Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia/Tese/Dissertação), 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.

Data e local da assinatura eletrônica

MARIO CESAR		Assinado de forma
SOUSA DE		digital por MARIO
OLIVEIRA:0202		CESAR SOUSA DE
9980455		OLIVEIRA:02029980455
		Dados: 2026.03.28
		08:18:33 -03'00'