



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE EM CACHOEIRA DO SUL
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

KAROLAY ROLIM CARVALHO

**A GESTÃO DE PESSOAS E A RETENÇÃO DE TALENTOS NA PERCEPÇÃO DE
SERVIDORES PÚBLICOS:**

Estudo de caso na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS

CACHOEIRA DO SUL

2021

KAROLAY ROLIM CARVALHO

**A GESTÃO DE PESSOAS E A RETENÇÃO DE TALENTOS NA PERCEPÇÃO DE
SERVIDORES PÚBLICOS:**

Estudo de caso na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial de aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso (TCC II), componente curricular do curso de Graduação em Administração.

Orientador (a): Prof.^a Dr.^a Estéfani Sandmann de Deus

CACHOEIRA DO SUL

2021

KAROLAY ROLIM CARVALHO

**A GESTÃO DE PESSOAS E A RETENÇÃO DE TALENTOS NA PERCEPÇÃO DE
SERVIDORES:**

Estudo de caso na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS

Monografia apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientador (a): Prof.^a Dr.^a Estéfani Sandmann de Deus

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.^a Estéfani Sandmann de Deus
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

Prof. Dr.^a Chaiane Leal Agne
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

Prof. Dr. Nilson Binda
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

RESUMO

As organizações públicas possuem uma necessidade cada vez maior de conhecer, valorizar e implementar políticas para reter seus profissionais talentosos. O presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo analisar a gestão de pessoas voltada à retenção de talentos dos servidores públicos na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS. O estudo buscou analisar inicialmente, como ocorre a gestão de pessoas na Prefeitura do Município, e após, analisar a percepção dos servidores acerca da gestão de pessoas e a retenção de talentos na Organização. Os dados iniciais foram coletados através do método de observação participante, devido a pesquisadora ser funcionária do local, além da coleta de dados no Portal da transparência. Os dados acerca da percepção dos servidores, foram coletados através da aplicação de um questionário semiestruturado, por meio da ferramenta do Google *Forms*. As análises com enfoque na percepção dos servidores acerca da gestão de pessoas, consideraram diferentes pontos, como a área nas respectivas secretarias dos servidores municipais, e os aspectos relacionados à gestão de pessoas considerando a Prefeitura Municipal de maneira holística. As análises embasadas nos talentos, consideraram a percepção dos servidores acerca dos talentos individualmente nas secretarias e, pela Prefeitura de maneira ampla. Os dados coletados permitiram compreender qual o pensamento dos servidores acerca das áreas na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, como a Organização divide as funções da gestão de pessoas nos diferentes setores, além das Leis Municipais que regulamentam os planos de cargos, salários e carreiras dos servidores.

Palavras-chaves: Prefeitura Municipal. Talentos. Gestão de pessoas. Retenção. Servidores

ABSTRACT

Public organizations have an increasing need to know, value and implement policies to retain their talented professionals. The present work of completion of course aimed to analyze the management of people aimed at retention talent of public servants in the Municipality of Cachoeira do Sul / RS. The study sought to analyze, initially, how people management occurs in the City Hall, and then, to analyze the perception of civil servants about people management and the retention of talents in the Organization. The initial data were collected through the participant observation method, due to the researcher being a local employee, and the data collection on the Transparency Portal. The data about the perception of the servers were collected through the application of a semi-structured questionnaire, using the Google Forms tool. The analyzes focusing on the perception of civil servants about people management, considered different points, such as the area in the respective secretariats of the municipal servants, and the aspects related to people management considering the City Hall in a holistic way. The analyzes based on the talents, considered the perception of the servants about the talents individually in the secretariats and, by the Municipality in a broad way. The collected data made it possible to understand the thinking of the servants about the areas in the Municipality of Cachoeira do Sul / RS, how the Organization divides the functions of people management in the different sectors, in addition to the Municipal Laws that regulate the plans of positions, salaries and careers of servers.

Keywords: City Hall. Talents. People management. Retention. Servers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de gestão de pessoas	15
Figura 2 - Portal da transparência da Prefeitura do Município.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cargo, carreira, padrão, categoria funcional e classe dos servidores	42
Quadro 2 - Avanço de classes e pagamentos das vantagens remuneratórias	43
Quadro 3 - Promoção da categoria do Magistério no Município.	45
Quadro 4 - Quadro de pessoal	46
Quadro 5 – Comparações anuais dos números de servidores no quadro de pessoal	47
Quadro 6 - Demonstração da remuneração para diferentes cargos	48
Quadro 7 - Remunerações de acordo com os padrões dos cargos em comissão	48
Quadro 8 - Remunerações dos agentes políticos	49
Quadro 9 - Padrões e remunerações das funções gratificadas	49
Quadro 10 - Cargos e quantidades referentes aos entrevistados	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Secretarias dos servidores municipais.....	51
Gráfico 2 - Sexo.....	52
Gráfico 3 - Grau de escolaridade.....	53
Gráfico 4 - Filhos.....	54
Gráfico 5 - Estado civil.....	55
Gráfico 6 - Percepção sobre a gestão de pessoas nas secretarias municipais.....	57
Gráfico 7 - Fatores para satisfação no trabalho	58
Gráfico 8 - Fatores ligados a permanência na Prefeitura Municipal	59
Gráfico 9 - Perspectiva futura de trabalho.....	60
Gráfico 10 - Salários.....	61
Gráfico 11 - Servidores e a percepção como talentos	62
Gráfico 12 - Percepção sobre a Prefeitura e os talentos	62
Gráfico 13 - Percepção sobre as secretarias e os talentos.....	63
Gráfico 14 - Retenção de talentos na Prefeitura Municipal.....	64
Gráfico 15 - Percepção sobre as características importantes de um talento.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COVID-19 – Corona Vírus Disease – 2019

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

UERGS – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 OBJETIVOS	11
2.1 OBJETIVO GERAL.....	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3 JUSTIFICATIVA	12
4 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO/TEÓRICO	13
4.1 GESTÃO DE PESSOAS	13
4.2 A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	16
4.3 RETENÇÃO DE TALENTOS	23
4.4 RETENÇÃO DE TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	26
4.1.1 Ingresso no setor público	27
4.1.2 Planos de cargos e carreira	30
4.1.3 Rotatividade na administração pública.....	32
5 METODOLOGIA	34
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	34
5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	36
5.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	36
5.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	38
6 RESULTADOS E DISCUSSÕES	39
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	69
APÊNDICES	73

1 INTRODUÇÃO

O conceito de administração, em uma análise informal da terminologia, pode ser compreendido como o ato de administrar bem as rotinas dos negócios, e até mesmo, está conectado ao conceito de administração financeira. Todavia, a administração está enquadrada no âmbito científico estando interligada com as demais áreas de estudo, ou seja, detêm uma multidisciplinaridade com outras ciências.

A modernização do trabalho e conseqüentemente as formas de gestão de pessoas nas organizações, sofreram modificações ao longo das décadas, em parte por revoluções históricas e políticas, e outras pela necessidade de implementar estratégias que valorizassem o capital humano presente nestes locais. Dessa forma, a gestão de pessoas antes vista apenas como um setor de recursos humanos nas organizações, passa a ser compreendida como uma área de estudos com aplicabilidades essenciais para a permanência das instituições no mercado.

O cenário público possui complexidades únicas, principalmente pela regulamentação institucional das ações baseadas através da Constituição Federal de 1988, além de posteriores leis e decretos. Nesse sentido, analisar a gestão de pessoas em entidades governamentais, centraliza esforços nas diferentes políticas públicas que cada ente realiza, seguindo as particularidades de cada instituição pública, em consenso com a legalidade.

O presente estudo baseia-se em verificar e analisar como as ações da área da gestão de pessoas ocorrem em uma entidade pública de caráter municipal, basicamente nas práticas utilizadas para a retenção de talentos. Apesar da visão de retenção de talentos de funcionários estar limitada como algo existente somente nas instituições privadas, o setor público também deve focar políticas para valorização do quadro funcional.

O município de Cachoeira do Sul, localizado na região central do estado do Rio Grande do Sul, de acordo com os dados do último censo demográfico de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), possuía 83.827 habitantes. A população estimada pelo IBGE no ano de 2020, é de 81.869 pessoas.

A Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, instituição pública retratada no estudo, consta segundo o Portal da Transparência, com um quadro funcional de servidores ativos de 2.465 pessoas. Desse modo, é a organização que mais detêm mão de obra no respectivo Município, demonstrando a importância de estudos referente a gestão de pessoas na Organização.

Desse modo, o presente estudo baseia-se na seguinte problemática de pesquisa: Como a Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul atua na área de gestão de pessoas para a retenção de talentos dos servidores públicos?

As análises iniciais realizadas partiram-se da coleta de dados dispostos no Portal da Transparência do Município, das Leis Municipais e da observação participante da pesquisadora no local. Posteriormente, através da aplicação de 1 (um) questionário semiestruturado, foram analisadas algumas percepções dos servidores.

Para o questionário semiestruturado (apêndice 1), utilizou-se a ferramenta *Google Forms*, onde foi encaminhado aos servidores através dos e-mails institucionais das secretarias municipais. Após a análise dos dados, foi possível analisar o perfil dos servidores, as percepções acerca da gestão de pessoas da Prefeitura Municipal e respectivas secretarias, e as percepções acerca da área dos talentos.

O respectivo estudo está evidenciado pela seguinte ordem: 1. Introdução, 2. Objetivos (geral e específicos), 3. Justificativa, 4. Referencial bibliográfico, 5. Metodologia, 6. Resultados e discussões, 7. Considerações finais, referencial bibliográfico e apêndice.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a gestão de pessoas voltada à retenção de talentos dos servidores públicos na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A) Estudar o referencial bibliográfico acerca da gestão de pessoas e retenção de talentos na administração pública brasileira;

B) Verificar e analisar a área da gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS;

C) Analisar a percepção dos servidores acerca da gestão de pessoas nas secretarias municipais;

D) Analisar a percepção dos servidores acerca de aspectos relacionados a área de gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS;

E) Analisar a percepção dos servidores municipais a respeito da retenção de talentos na Prefeitura Municipal.

3 JUSTIFICATIVA

Em sua delimitação enquanto ciência, a administração possui específicos objetos de estudos e nesse sentido, um dos segmentos de grande representatividade desta área pertence ao estudo da gestão de pessoas nos diferentes tipos de organizações. O capital humano das organizações, principalmente a formulação de estratégias para retenção destes talentos vem sendo cada vez mais importante para fins de estudos na área administrativa.

As análises a respeito da gestão de pessoas na administração pública retratam não somente o cenário atual do funcionalismo público, mas também, de que forma essa gestão impacta nos serviços públicos prestados à população. A preocupação em compreender e analisar as políticas públicas nessa área, é indispensável para a formulação e conseqüentemente aprimoramento de estratégias neste sentido. Quando se trata da administração pública, as características das ações devem estar regidas em conformidade com leis e regimentos públicos específicos, o que torna este objeto de estudo amplo e diferenciado das demais organizações.

Os municípios apesar de obedecerem a Constituição Federal de 1988, possuem regimentos, decretos e leis de caráter próprio, o que garante a autonomia dos municípios para a gestão do funcionalismo público, demonstrando a importância de estudos referentes a área de gestão de pessoas destes entes públicos.

O presente estudo visa consolidar os objetivos do trabalho de conclusão de curso, componente curricular da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS do curso de Administração, com análises desenvolvidas referente a gestão de pessoas voltada à retenção dos talentos do funcionalismo público na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS.

O estudo possibilitará a pesquisadora aprimoramento profissional na área de gestão de pessoas no âmbito da administração pública, principalmente nas ações de retenção talentos de profissionais. Compreender estratégias neste sentido, compete uma qualificação profissional ampliada e mais abrangente as diferentes possibilidades de implementação de ações voltadas a área.

4 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO/TEÓRICO

O estudo relacionado ao referencial bibliográfico do presente trabalho está subdividido no presente capítulo, onde buscou-se analisar comparativos da área de gestão de pessoas das esferas da administração no âmbito empresarial e público.

Além disso, buscou-se relatar a bibliografia acerca da retenção de talentos em ambos os cenários, estando dispostos respectivamente da seguinte maneira: 4.1 gestão de pessoas, 4.2 a gestão de pessoas na administração pública brasileira, 4.3 retenção de talentos, 4.4 a retenção de talentos na administração pública, 4.4.1 ingresso no setor público, 4.4.2 plano de cargos e carreira e 4.4.3 rotatividade na administração pública.

4.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma área relativamente ampla no campo de estudo científico da Administração, concedendo as organizações mecanismos de ações e estratégias para valorização do capital humano, tal qual uma visão holística e interligada de potencializar índices de desempenhos organizacionais em decorrência das pessoas presentes nos processos.

Pode se inferir que “historicamente, a gestão de pessoas surgiu em razão da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares.” (GEMELLI *et al*, 2010, p.161). Dessa forma, pode-se concluir que a gestão de pessoas era utilizada basicamente pelas organizações como uma forma de cumprimento das obrigações legais e controle dos funcionários, e não possuía a finalidade de mudar paradigmas de gestão no ambiente de trabalho.

“Por gestão de pessoas entende-se, num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações”. [...] (TACHIZAWA *et al*. 2006, p.14). Nesse sentido, a gestão de pessoas deve ser compreendida com a finalidade de mudanças nos ambientes organizacionais, trazendo maior descentralização na tomada das decisões, aliada a gestores capacitados e que busquem a valorização de funcionários.

As funções do administrador estão conectadas ao modo de implementar de maneira adequada a gestão de pessoas nas organizações, nesse sentido, BOAS *et al.* (2009, p.16) traz que:

“A gestão de pessoas é o processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoal da empresa para promover o desempenho eficiente do pessoal, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, relacionados direta ou indiretamente com o trabalho”.

O diferencial das organizações está ligado com diferentes fatores, e um deles é a valorização de pessoal. Desse modo, deve-se planejar ações estratégicas que atendam além das demandas básicas da gestão de pessoas nas instituições, ou seja, tratar a área considerando a sua complexidade e importância perante os diferentes setores. “Foi-se o tempo em que as pessoas dentro das organizações não passavam de meros operários que realizavam trabalhos repetitivos. Hoje, elas compõem não apenas a labor da empresa, mas sim, uma parte extremamente importante da organização”. (NASCIMENTO *et al.*, 2011, p.4).

Este posicionamento das organizações em considerar seus funcionários como um diferencial competitivo, é tratada por Bento (2006, p.6): “atualmente o diferencial entre uma e outra empresa são as pessoas que desenvolvem atividades nelas, ou seja, os seus colaboradores, isto é, o seu capital humano.”

Theodore W. Schultz, professor da Universidade do Chicago e detentor de um Prêmio Nobel, foi um dos responsáveis pela Teoria do Capital Humano, onde em sua obra O capital humano: investimentos em educação e pesquisas, traz seu pensamento acerca do investimento em capital humano:

Embora seja óbvio que as pessoas adquiram capacidades úteis e conhecimentos, não é óbvio que essas capacidades e esses conhecimentos sejam uma forma de capital, que esse capital seja, em parte substancial, um produto do investimento deliberado, que têm-se desenvolvido no seio das sociedades ocidentais a um índice muito mais rápido do que o capital convencional (não-humano), e que o seu crescimento pode muito bem ser a característica mais singular do sistema econômico. Observou-se amplamente que os aumentos ocorridos na produção nacional têm sido amplamente comparados aos acréscimos de terra, de homens-hora e de capital físico reproduzível. O investimento do capital humano talvez seja a explicação mais consentânea para esta assinalada diferença. (SCHULTZ, 1973, p.31)

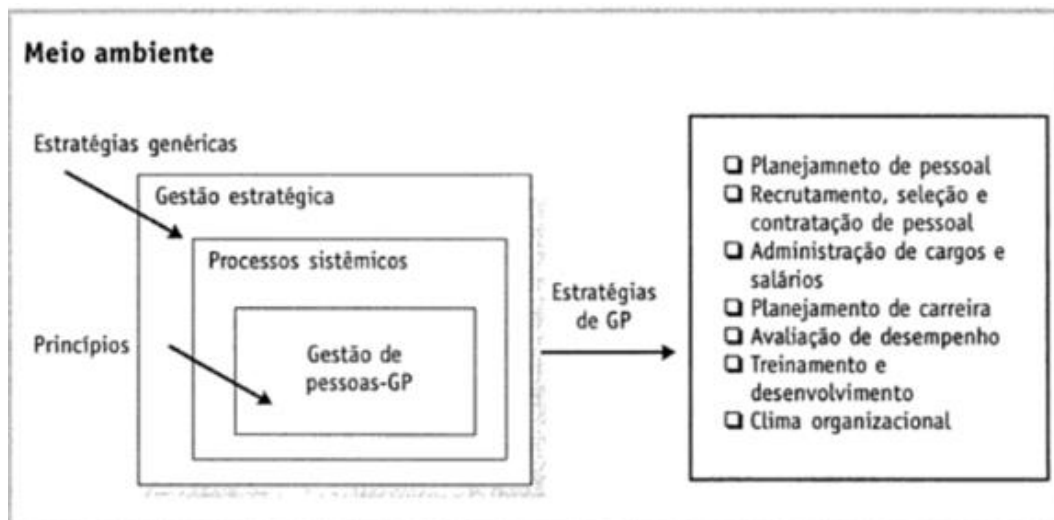
Schultz (1973, p.32) traz em sua obra, seu pensamento sobre as capacidades produtivas das pessoas representarem uma grande riqueza para as Nações:

Os economistas sempre souberam que as pessoas são parte importante da riqueza das nações. Medida em função daquilo com que o trabalho contribuiu para a produção, a

capacidade produtiva dos seres humanos é, no momento, vastamente muito maior do que todas as formas de riquezas tomadas em conjunto.

A visão da gestão de pessoas aliada a gestão estratégica, considerando as variáveis externas as organizações e os processos utilizados, mostra um novo posicionamento da área no atual cenário da globalização, conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1 - Modelo de gestão de pessoas



Fonte: Tachizawa et. al, 2006, p.18.

A gestão de pessoas não pode ser vista nas organizações como uma área isolada das demais, desse modo, ela está interligada com todos processos e setores existentes nestes locais, e sofre modificações de acordo com a realidade de cada setor dentro de uma mesma organização.

Uma análise sobre esta conexão entre a área da gestão de pessoas e a sua interligação holisticamente com a organização, é retratada por Gemelli *et al* (2010, p. 162): “a gestão de pessoas não pode ser vista de forma isolada dos outros subsistemas de gestão de qualquer organização. Os resultados obtidos dependem, em grande parte, do comportamento das pessoas do trabalho. ”

A correta aplicação de ações estratégicas na área gestão de pessoas compete não só um o aprimoramento dos resultados organizacionais através da adequada gestão dos funcionários, mas principalmente um diferencial competitivo perante a alta concorrência do mercado atualmente, sendo um fator determinante a curto e longo prazo de permanência e sucesso.

4.2 A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Quando analisada a gestão de pessoas no âmbito da administração pública, deve-se partir do entendimento de que a gestão de pessoas no contexto geral deve possibilitar ações que resultem no alcance dos resultados organizacionais por intermédio da correta gestão dos seus funcionários. Nesse sentido, no cenário público não é diferente, aliar a gestão de pessoas a estratégias para o alcance de resultados gera benefícios não somente para os órgãos públicos, mas para os servidores e principalmente para a população em geral.

O estudo da gestão de pessoas na área da Administração pública, além de suas premissas básicas possui particularidades fundamentadas no seguimento das leis vigentes na esfera legal do Estado Brasileiro de Direito, desse modo, Meirelles (2016, p. 90), disserta sobre algumas peculiaridades entre a administração privada e pública:

Na administração particular o administrador recebe do proprietário as ordens e instruções de como administrar as coisas que lhe são confiadas; na administração pública essas ordens e instruções estão concretizadas nas leis, regulamentos e atos especiais, dentro da moral da instituição. Daí o dever indeclinável de o administrador público agir segundo os preceitos do Direito e da Moral administrativa, porque tais preceitos é que expressam a vontade do titular dos interesses administrativos – o povo – e condicionam os atos a serem praticados no desempenho do múnus público que lhe é confiado.

O fato de a administração pública possuir peculiaridades relacionadas a área de gestão de pessoas, deve-se ser amplamente analisado, pois remete em considerar uma nova percepção sobre a realidade dos órgãos públicos perante o contexto empresarial. Nesse sentido de mudança de pensamento sobre a gestão de pessoas na administração pública (BERGUE, 2019, p. 11-12) pontua:

Inicialmente é preciso redefinir o que se entende por gestão de pessoas com especial atenção para as especificidades que moldam o contexto da administração pública. O primeiro aspecto a assinalar é que gestão de pessoas não é uma área (departamento, unidade, secretaria etc.) somente, mas um processo. Impõe-se superar a perspectiva departamental para alcançar a visão de gestão de pessoas como função que alcança toda a organização. Nesses termos, a gestão de pessoas precisa de um novo olhar. Uma compreensão que se desloque na **unidade funcional** – herança do modelo clássico de estruturação organizacional, de inspiração taylorista – para as **pessoas**, notadamente a relação entre as lideranças e os demais membros das equipes e das organizações.

A evolução histórica pela qual a administração pública brasileira passa, reflete diretamente na maneira como a gestão de pessoas é implementada pelos órgãos governamentais. Neste contexto, para compreensão de como as políticas para área de

peçoal foram implementadas, é necessário compreender como a gestão pública Nacional foi influenciada pelos diferentes períodos governamentais no Brasil. Desta forma, Costa (2019, p.20), traz:

A organização e estruturação da administração do governo federal brasileiro, considerando as diversas áreas de sua gestão, vêm se desenvolvendo nas últimas décadas e se tornando mais complexa e específica. A “máquina” do governo, como é chamada, tem se expandido, não só demonstrado pelo aumento do contingente de servidores em exercício, mas também pelo crescimento da complexidade dos setores de atuação dentro de uma mesma instituição. Para uma melhor gestão, são coordenadas diversas áreas que organicamente trabalham para a realização das atividades inerentes ao órgão. Esta complexidade se observa pela divisão, cada vez maior, em departamentos que se especializam para cumprir determinada responsabilidade, como o tecnológico, licitações, contratações e compras, inovação, e especialmente a gestão de pessoas.

O Brasil vivenciou diferentes períodos que impactaram diretamente na maneira como as atuais políticas públicas de gestão de pessoas são vistas e implementadas, portanto, compreender tais processos é de extrema relevância para uma análise mais completa sobre a área. Pode-se inferir que, “dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, é possível distinguir três modelos diferentes de Administração Pública: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial” (PALUDO, 2010, p. 51).

O modelo de administração pública baseada nas ideias do patrimonialismo é descrito por Klering *et al.* (2010) assim sendo, “no modelo mais antigo, da administração pública patrimonialista, vivido pelo Brasil especialmente até o ano de 1889, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares (servidores) possuem status de nobreza real [...].”

O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado do ano de 1995, traz uma dissertação sobre o período compreendido como patrimonialista:

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada das *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável (BRASIL, 1995, p.20).

Em consequente a análise patrimonialista da gestão pública de pessoal, emerge a abordagem no contexto burocrático, onde de acordo com Bresser-Pereira (1998, p. 8) pode ser entendida:

A administração burocrática clássica, baseada nos princípios da administração do Exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século passado; nos Estados Unidos, no começo deste século; no Brasil, em 1936. Este modelo tem como fundamentos um corpo profissional de funcionários, promoções baseadas em mérito e tempo de serviço e uma definição legal rígida de objetivos e meios para alcançá-los. No Brasil, embora tenham sido valorizados instrumentos importantes à época, tais como o instituto do concurso público e do treinamento sistemático, não se chegou a adotar consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado. [...].

O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (1995, p.24-25), traz uma abordagem acerca do período burocrático e da importância da criação da DASP no Brasil, o qual possibilitou muitos avanços relacionados ao funcionalismo público no País:

No Brasil, o modelo de administração burocrática emerge a partir dos anos 30. Surge no quadro da aceleração da industrialização brasileira, em que o Estado assume papel decisivo, intervindo pesadamente no setor produtivo de bens e serviços. [...] Com o objetivo de realizar a modernização administrativa, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, em 1936. [...] No que diz respeito à administração dos recursos humanos, o DASP representou a tentativa de formação da burocracia nos moldes weberianos, baseada no princípio do mérito profissional. Entretanto, embora tenham sido valorizados instrumentos importantes à época, tais como o instituto do concurso público e do treinamento, não se chegou a adotar consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, possibilitou diversos avanços na administração pública Brasileira, corroborando sobre o exposto, Rabelo (2015, p. 132) traz:

O DASP foi um departamento primordial na execução dos objetivos do governo, organizando os orçamentos, classificando cargos do funcionalismo, introduzindo novos métodos e novas técnicas para os serviços burocráticos (universalizando procedimentos), organizando processos seletivos de funcionários por meio de concurso (meritocráticos) e criando cursos de aperfeiçoamento em administração pública, os primeiros no Brasil.

Costin (2010, p. 173), disserta sobre as atribuições do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP:

O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) era o órgão central do sistema de pessoal, responsável pelo estudo, formulação de diretrizes, orientação, coordenação, supervisão e controle dos assuntos concernentes à administração do pessoal civil da União. Em cada ministério era previsto um órgão de pessoal integrante do sistema. Ao Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) cabia, entre outros: • cuidar dos assuntos referentes ao pessoal civil da União, adotando medidas visando ao seu aprimoramento e maior eficiência; • elaborar os projetos de regulamentos necessários à execução das leis que dispõem sobre a função pública e os servidores civis da União; • zelar pela observância dessas leis e regulamentos, orientando, coordenando e fiscalizando sua execução, e expedir normas gerais obrigatórias para todos os órgãos; • estudar e propor sistemas de classificação de cargos e remunerações para o serviço civil, administrando sua aplicação; • recrutar e selecionar candidatos para os órgãos da administração direta e autarquias, podendo

delegar a realização das provas; • manter estatísticas atualizadas sobre os servidores civis; • zelar pela aplicação dos princípios de administração de pessoal visando ao tratamento justo dos servidores civis; • promover medidas visando ao bem-estar social dos servidores civis da União e ao aprimoramento das relações humanas no trabalho.

O DASP portanto, representou uma grande mudança de paradigmas relacionadas a maneira de pensar a administração pública brasileira, pois buscava promover uma série de modificações relacionadas as formas de gestão do funcionalismo público no Brasil, além de outras demandas do órgão.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), buscou romper com a administração burocrática no Brasil, e trazer um modelo de gestão gerencial, considerado pelo atual Governo como a melhor opção de gestão para o atual cenário do Brasil. Além disso, o Plano buscou evidenciar que o novo modelo possibilitaria maior produtividade do serviço público e enfoque nos resultados, conforme assim disposto:

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado. É preciso reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor, que passaria a perceber salários mais justos para todas as funções. Esta reorganização da máquina estatal tem sido adotada com êxito em muitos países desenvolvidos e em desenvolvimento (BRASIL, 1995, p. 11).

Bresser-Pereira (1997, p.12-13), faz uma comparação entre a gestão pública utilizando-se o modelo burocrático e o modelo gerencial:

Enquanto a administração pública burocrática se concentra no processo legalmente definido, em definir procedimentos para contratação de pessoal; para compra de bens e serviços; e em satisfazer as demandas dos cidadãos, a administração pública gerencial orienta-se para resultados. A burocracia concentra-se nos processos, sem considerar a alta ineficiência envolvida, porque acredita que este seja o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção. [...].

O Brasil já possuiu diferentes Constituições para regulamentação do funcionamento do Estado, uma delas foi a segunda datada do ano de 1891. Desse modo, Costin (2010, p.48) faz uma análise acerca da Constituição Federal de 1891: “a Constituição Federal de 1891, que consagra o regime republicano, introduz inovações importantes na organização do Estado, na sua relação com o cidadão e com a administração pública.” Ainda neste sentido, pontua:

Os cargos públicos, afirma a Constituição de 1891, são acessíveis a todos os brasileiros. Curiosamente, embora a Constituição estabeleça que a criação de empregos públicos deva ser objeto de decisão legislativa, a menção a cargos aparece apenas no capítulo referente a direitos, o que é bastante consistente com a lógica da

época em que o cargo aparecia, em geral, dissociado de uma prestação de serviços. Inexistia o instituto da aposentadoria por idade, tempo de trabalho ou contribuição. A única hipótese de concessão de aposentadoria. (COSTIN, 2010).

A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, fica estabelecida diversas mudanças e princípios constitucionais obrigatórios, trazendo maior transparência para o ingresso de pessoas na administração pública, neste sentido, Gemelli et. al, (2010, p. 167) traz:

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, ocorreram grandes mudanças no setor público. Tais mudanças buscavam tornar as contratações mais transparentes e profissionais, diminuindo o índice de nepotismo e perseguições políticas. Nessa ocasião, foi apresentado a toda administração pública o concurso público, e a estabilidade no emprego foi introduzida na administração direta, ou seja, as contratações na área pública passaram a ser realizadas por meio de processo transparente, aberto para todos e com critérios técnicos.

Paludo (2010, p. 24), pontua sobre a Constituição Federal de 1988: “com a Constituição de 1988, a Administração Pública recebeu tratamento em capítulo próprio, estabelecendo-se então princípios constitucionais de observância obrigatória.” Pode-se concluir que, a Constituição possibilitou para o Brasil, um enfoque mais centralizado para a administração pública brasileira, principalmente para o funcionalismo público.

Gemelli *et al.* (2010, p.154), disserta sobre os princípios constitucionais presentes na administração pública brasileira: “a administração pública tem nos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, seu norteador para buscar soluções práticas para as exigências e anseios da coletividade[...].”

O princípio da legalidade importante aspecto imposto na administração pública, é descrito por Gemelli *et al.* (2010, p.158) da seguinte maneira: “o princípio da legalidade se aplica normalmente à administração pública, de forma rigorosa e especial, norteando o administrador público a fazer somente o que estiver expressamente autorizado em lei, pois é permitido apenas realizar o que a lei não proíbe”.

No que diz respeito ao entendimento do Princípio da Impessoalidade pública, Meirelles (2016, p. 97), disserta:

O princípio da *impessoalidade*, referido na Constituição/88 (art. 37, *caput*), nada mais é que o clássico princípio da *finalidade*, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o *seu fim legal*. E o *fim legal* é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, *de forma impessoal*.

Em relação ao princípio da impessoalidade disposto na Constituição Federal de 1988, Gemelli *et.al* (2010, p. 158) traz que, “O princípio de impessoalidade impõe a prática do ato

para o seu fim legal, tendo como objetivo o interesse público. Ele veda a prática de ato administrativo sem interesse público ou conveniência para a administração.” Ainda, em relação a este Princípio Constitucional, Paludo (2010, p. 25) corrobora que, “em obediência a esse princípio, o agente público, ao praticar o ato, deve ser imparcial, buscar somente o fim público pretendido pela lei, sem privilégios ou discriminações de qualquer natureza.”

A respeito do Princípio Constitucional da moralidade, Paludo (2010, p. 26) evidencia:

O princípio da moralidade exige do servidor público o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá de decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto.

O Princípio da publicidade trouxe a maior transparência para os processos públicos no Brasil, permitindo que a população tenha acesso aos gastos, licitações, e demais atividades do Governo. Nesse sentido, Meirelles (2016, p. 101-102) disserta que:

A publicidade, como princípio de administração pública (CF, art. 37, caput), abrange toda atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos como, também, de propiciação de conhecimento da conduta interna de seus agentes. Essa publicidade atinge, assim, os atos concluídos e em formação, os processos em andamento, os pareceres dos órgãos técnicos e jurídicos, os despachos intermediários e finais, as atas de julgamentos das licitações e os contratos com quaisquer interessados, bem como os comprovantes de despesas e as prestações de contas submetidas aos órgãos competentes. Tudo isto é papel ou documento público que pode ser examinado na repartição por qualquer interessado, e dele pode obter certidão ou fotocópia autenticada para os fins constitucionais.

O Princípio da eficiência presente na Constituição Federal de 1988, é assim descrito por Gemelli *et al* (2010, p. 158): “O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, para obtenção de resultados positivos ao serviço público e atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.”

Os gestores públicos devem implementar ações em concordância com os Princípios Constitucionais vigentes, para não correrem o risco de cometerem inconformidades legais e comprometerem seus desempenhos na gestão pública.

O Estado deve planejar as suas ações considerando que as demandas atendidas supram as necessidades da coletividade, ou seja, o Governo deve propor políticas públicas que prezem pelo atendimento das demandas da população em geral, ou de grupos que expressem uma parcela representativa da população atendida pelo Poder Público.

Em relação, ao Estado considerar a coletividade para o atendimento de demandas, Meirelles (2016, p. 90) pontua: “Os fins da administração pública resumem-se num único objetivo: o bem comum da coletividade administrada. Toda atividade do administrador público deve ser orientada para esse objetivo”. Carvalho (2010, p. 102), contribui à está análise: “O Estado, quando exerce as competências que lhe são impostas pelo ordenamento, necessita valer-se de um quadro de pessoal capaz de exteriorizar vontades e realizar comportamentos que satisfaçam as necessidades da coletividade.”

A administração pública deve atender as demandas da população, todavia, para isto ocorrer da melhor maneira possível, deve-se priorizar a valorização e capacitação dos servidores. Pois, estes representam o principal elo de contato entre a gestão pública e a população, que por muitas vezes cria uma visão generalizada do Governo a partir do atendimento recebido por 1 (um) único servidor.

Neste sentido, relacionando-se o atendimento das demandas da população com a gestão de pessoas na administração pública, Gemelli et. al (2010, p.155) disserta:

“A sociedade tem diferente expectativa para a gestão pública. Atender a essas expectativas requer uma capacidade de mapear e administrar as competências e os conhecimentos organizacionais. Contudo, faz-se necessário perceber as particularidades da gestão de pessoas em uma organização pública, pois esta requer respeito, na sua formulação, desenvolvimento e implantação às exigências da legalidade, do pleno exercício da cidadania e aos princípios de igualdade de acesso e continuidade dos serviços públicos

A gestão de pessoas em uma análise perante a modernização das políticas públicas, pode ser evidenciada como um importante instrumento estratégico para se iniciar posicionamentos dos gestores no âmbito público. Desse modo, Siqueira *et al.* (2009, p. 242) disserta:

“A gestão, inclusive de pessoas, tem papel singular na modernização do Estado, a fim de garantir a implementação adequada das mais diversas políticas públicas. Rever estruturas, torná-las mais leves, flexíveis e horizontalizadas são ações fundamentais para estabelecer uma máquina pública que cumpra efetivamente as suas funções.” [...]

As particularidades da administração pública tornam o estudo desta gestão complexo, principalmente devido a gerir da melhor maneira possível o cumprimento das leis, em contrapartida com a busca de valorização dos interesses dos servidores públicos, e o atendimento as demandas da população. Bergue (2019, p.15) pontua sobre a importância do estudo da gestão de pessoas do funcionalismo público:

Estudar gestão de pessoas, portanto, pouco se presta para antecipar padrões idealizados de como proceder em todas as situações, e mais se destina a **qualificar os**

agentes públicos a compreenderem a dinâmica de comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, este também fortemente influenciado pelas demais dimensões da vida. Busca desenvolver conceitos que habilitem o agente público a reconhecer em uma perspectiva mais ampla o alcance do que seja gerenciar pessoas.

O estudo da gestão de pessoas e sua evolução histórica na administração pública, são de grande importância para analisar a retenção de talentos no funcionalismo público. Reter profissionais talentosos passa primeiramente por gestores capacitados que priorizem ações voltadas a gestão de pessoal.

4.3 RETENÇÃO DE TALENTOS

O atual cenário das organizações resultante da diversidade de processos evolutivos ocasiona aos gestores públicos e da iniciativa privada, a necessidade de adaptação as novas realidades, precisamente na maneira pela qual as pessoas são tratadas nestes locais. Pode-se inferir que: “as organizações no mundo todo vêm sofrendo profundas transformações, em decorrência das pressões exercidas pelo ambiente e pelo surgimento cada vez mais acelerado de novas tecnologias” (FERREIRA LIMA *et al*, 2011, p.104).

A visão de talentos em décadas anteriores estava longe da realidade das organizações, as mesmas estavam preocupadas com a grande demanda de serviços e a velocidade das informações geradas pela globalização em escala global. Nesse sentido, “[...] a necessidade de oferecer respostas rápidas e de promover a flexibilidade, decorrente da globalização e do conseqüente aumento da competitividade, amplia de forma significativa a dependência da organização em relação a seus funcionários. [...]” (OLIVEIRA *et al*, 2012, p.47).

A globalização trouxe consigo mudanças significativas na área de Gestão de Pessoas, principalmente no modo como as organizações tratam os talentos presentes nelas. Restum (2011, p.2) analisa algumas mudanças geradas a partir da globalização, e assim ressalta: “em um cenário empresarial cada vez mais globalizado e competitivo, a gestão de talentos se transformou em um ponto crítico para as organizações.”

Para uma compreensão sobre a conceituação do termo talentos e sua utilização com os funcionários nas organizações, Chiavenato (2010, p. 52-53), disserta:

Talento era o nome dado a uma moeda valiosa na antiguidade. Hoje, e preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações. E quem deve fazê-lo? Esse é um desafio para toda a organização e não

apenas para a área de GP. Trata-se de um ativo importante demais para ficar restrito a uma única e exclusiva área da organização.

As pessoas presentes nos processos das organizações, vistas anteriormente apenas como números presentes nos quadros funcionais sem nenhum enfoque e cuidado específico, passam a ser evidenciadas como um fator determinante na formulação de ações estratégicas. Nesse sentido, não representam somente mais um custo no sentido monetário, mas sim, significam o principal ativo das instituições.

Em relação, aos profissionais representarem um fator importante nas organizações, Pereira (2013, p. 14) descreve:

Foi-se o tempo em que as empresas atuavam com a ideia de que capital custa muito e pessoas custam pouco. A procura por talentos provocou a inversão desse conceito: hoje, o capital é mais acessível e as pessoas estão cada vez mais difíceis de ser encontradas. Empresas que querem ser bem-sucedidas precisam aceitar essa realidade.

É inevitável compreender que a perda de funcionários talentosos, além de gerar prejuízos financeiros as organizações, resulta na perda do capital intelectual ligado a estes funcionários. Com a saída destes profissionais, seus conhecimentos são levados a outras instituições, principalmente aos concorrentes, provocando cada vez mais a necessidade de reter estes talentos.

Em relação, a migração dos talentos para outras instituições, Silva (2006, p. 1-2) assim disserta: “a migração contínua de talentos é responsável por elevação de custos e, assim, a corporação paga alto por talentos que se vão, aliado ao fato de que essas saídas podem comprometer significativamente a imagem e os resultados das empresas [...]”

A competitividade entre as organizações, resulta em as empresas buscarem cada vez mais captar talentos existentes no Mercado, e consecutivamente os que estão inseridos em seus concorrentes, ocorrendo assim o processo de migração destes profissionais. Sousa et.al (2015, p.10), disserta sobre a importância das organizações reterem seus talentos em um período de constantes mudanças: “[...] O mercado mundial passa por constantes mudanças e as organizações precisam utilizar cada vez mais estratégias para a Retenção de Talentos, tendo como finalidade atrair novos e talentosos colaboradores, criando mecanismos para mantê-los na organização.”

É inevitável que as organizações devem considerar a importância dos seus profissionais no atual cenário empresarial, além disso, é necessário que as instituições analisem as melhores

maneiras para conciliar os objetivos organizacionais, concomitantemente com a valorização de seus funcionários. Nesse sentido, Stacciarini (2010, p.285) corrobora:

[..] As organizações precisam saber atrair, motivar, desenvolver potencialidades, habilidades e talentos, conciliando, assim, os objetivos organizacionais às possibilidades de crescimento individuais. Reconhecer o indivíduo não apenas como ativo mensurável que auxilia no alcance de metas e resultados organizacionais, mas como capital intelectual e humano que agrega valores e conhecimentos a toda organização.

Reter talentos é muito mais amplo do que captar estes profissionais, e corresponde também em projetar estratégias para a permanência destes nas organizações, além de analisar as variáveis que interferem para a sua valorização profissional. Pode-se concluir que: “o potencial humano e o investimento no desenvolvimento de talentos será o que vai determinar o quanto e até onde uma organização poderá avançar. [...]” (BISPO, 2007, p.46).

A retenção de talentos, portanto, parte do pressuposto de implementar estratégias realmente efetivas no intuito de manter os profissionais dentro das organizações, outrossim, estes profissionais não podem ser subentendidos como apenas uma representação quantitativa, mas sim, integrantes de uma parte fundamental para as organizações.

Considerando a importância das estratégias para reter talentos, Martins et.al (2015, p. 91) descreve: “assim sendo, a retenção de talentos implica as estratégias de atração, de identificação, de desenvolvimento e de conservação dos colaboradores que apresentem forte potencial, capacidade e habilidades humanas detectadas por programas

Para que as estratégias para retenção dos profissionais talentosos sejam efetivamente implementadas, é preciso considerar o ambiente organizacional em que o profissional está inserido, desse modo, “para atrair e reter talentos em uma organização é fundamental, também, que a organização mantenha um clima de trabalho sadio, amistoso, motivador, voltado ao progresso [...]” (LANA *et al*, 2007, p. 3).

As estratégias organizacionais para a retenção dos talentos devem considerar não somente os objetivos da organização, mas sim, atrair o profissional ao alcance desses objetivos, através do seu engajamento mediante ao suprimento de suas demandas profissionais. Nesse sentido, “a retenção de talentos é a execução da gestão estratégica em que a fidelização dos colaboradores com a organização é desenvolvida mediante atrativos, além do desenvolvimento pessoal e profissional. [...]” (MARTINS *et al*, 2015, p. 91).

Á cerca dá, importância do valor dos talentos concomitantemente com a análise sobre cultura organizacional, Bispo (2007, p. 46) corrobora:

A importância e o valor dos talentos para as organizações passam necessariamente pela discussão de um ambiente voltado para uma cultura de talentos. Isto significa ir além de um discurso para os talentos, mas criar uma linguagem dos talentos, uma cultura que propicie o ambiente necessário para que o talento se manifeste e desenvolva facilitando o processo de gestão do potencial humano.

É importante que as organizações reconheçam seus talentos, e forneçam benefícios para que estes profissionais se sintam engajados, valorizados e comprometidos com os objetivos organizacionais. Mendonça (2002, p. 3), trata sobre a valorização destes profissionais a partir da utilização de recompensas, assim sendo, “a valorização e o reconhecimento do desempenho e a adoção de recompensas colaboram para a retenção dos talentos nas organizações. A perda desses talentos para outras organizações representa perda de conhecimento e de competitividade.”

Profissionais talentosos representam o caminho para organizações obterem sucesso. Para possuí-los em seus quadros funcionais, deve-se ocorrer ações com enfoque em captação, retenção e possibilidades cada vez maiores de crescimento profissional, e para isso, deve-se destinar investimentos em gestores capacitados e engajados com esse posicionamento.

4.4 RETENÇÃO DE TALENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Analisar a retenção de talentos na administração pública parte de pressupostos complexos, especificamente por esta área seguir estritamente as leis vigentes no Estado Brasileiro. A ideia de reter talentos ainda está muito interligada com referências no âmbito da iniciativa privada, o que resulta em muitas análises voltadas aos “talentos” como exclusividade nesta área.

Compreender os talentos na administração pública, está fundamentado em entender quais estratégias são utilizadas para manter estes profissionais nos órgãos públicos e, quais fatores estão interligados com esta permanência. Além disso, manter estes profissionais requer análises de quais variáveis influenciam esta permanência, como é aplicada a gestão de benefícios e remunerações, planos de carreiras, entre outros aspectos ligados a motivação e valorização do servidor.

No contexto de análise da gestão pública de pessoas, concomitantemente com premissas fundamentadas na retenção de talentos, (Oliveira *et al*, 2012, p. 47) disserta sobre aspectos importantes neste sentido:

Neste cenário, a atuação da área de gestão de pessoas no setor público deve girar em torno do desenvolvimento e aplicação de políticas inovadoras de recrutamento e seleção, do desenvolvimento de pessoal, do desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, qualidade de vida, remuneração e benefícios, e da integração destes subsistemas em um sistema de gestão de pessoas integrado e coeso.

Reter talentos não deve estar limitado a exclusivamente manter os servidores na administração pública, mas também deve estar conectado as formas de captar cada vez mais estes profissionais. Deve-se propor ações estratégicas que priorizem contratações que atendam além das demandas de pessoal, ou seja, que busquem profissionais qualificados e que possam agregar conhecimento para os órgãos públicos.

4.1.1 Ingresso no setor público

Uma das premissas fundamentais para agregar profissionais talentosos nas organizações passa pelo processo de contratação dos mesmos seguindo as diretrizes que cada organização espera do profissional. Desse modo, deve-se implementar as melhores formas de atração de profissionais que estejam alinhadas com os objetivos organizacionais. Quando analisado o viés de ingresso no âmbito público, institui-se a principal forma de contratação de pessoas através do concurso público.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, inciso II, traz a questão do ingresso a administração pública através do concurso público:

II - A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (BRASIL, 1988, art. 37).

Concomitantemente a esta análise dos concursos públicos, é relevante compreender a importância deste processo na gestão pública para garantir a conformidade legal e ampla concorrência:

O acesso aos cargos e empregos públicos deve ser amplo e democrático, precedido de um procedimento impessoal onde se assegurem igualdade de oportunidades a todos interessados em concorrer para exercer os encargos oferecidas pelo Estado, a quem

incumbirá identificar e selecionar os mais adequados, mediante critérios objetivos (MOTTA, 2010).

A forma de ingresso na administração pública através do concurso público, garante a ampla concorrência e o acesso ao serviço público de maneira mais democrática, permitindo que diferentes pessoas que não necessariamente possuam vínculos políticos, ingressam no âmbito público.

A Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, na Lei Municipal nº 4.120 de 2011, artigo 7º dispõe sobre o recrutamento dos servidores públicos municipais efetivos: O recrutamento de servidores públicos municipais, para os cargos de provimento efetivo, far-se-á para a classe inicial da categoria funcional, mediante concurso público, nos termos disciplinados no Estatuto e Regime Jurídico dos Servidores Municipais e regulamentação própria.

Meirelles (2008, p. 594-595) traz uma abordagem ampla sobre as diferentes formas de ingresso de servidores públicos no âmbito da administração pública municipal:

Servidores públicos municipais, ou, simplesmente, *servidores municipais*, em sentido amplo, são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública Municipal, direta e indireta, sob regime jurídico: a) estatutário regular, geral ou peculiar; b) administrativo especial; ou c) celetista, regido pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), de natureza profissional e empregatícia.

Um ponto importante quando se analisa o estudo da gestão de pessoas, precisamente a parte da retenção de talentos, está primeiramente na formulação de estratégias para o recrutamento de profissionais. Todavia, quando se analisa a administração pública, deve-se pressupor mecanismos estratégicos de captar profissionais que sigam efetivamente o que a organização pública espera.

Essa compreensão deve ser muito específica na formulação dos cargos, pois deve garantir a conformidade legal e direito à ampla concorrência. Desse modo, “prover um cargo, um emprego ou uma função pública significa ocupá-lo, dotando-o de um agente potencialmente capaz de executar as atividades a ele inerentes.” (BERGUE, 2010, p.18).

Considerando as peculiaridades da seleção de funcionários nas organizações públicas, Pires *et al* (2005) disserta:

Tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes. Com isso, pretende-se contribuir para a identificação e seleção de profissionais

competentes, alinhados com as diretrizes e os objetivos estratégicos dos seus respectivos órgãos.

As especificidades da administração pública devem ser consideradas para captar profissionais que possam representar talentos, deve-se analisar na formulação dos concursos públicos, quais setores se espera engajar estes profissionais, e assim definir estratégias que possam delinear um perfil específico, cujo obrigatoriamente devem respeitar a Constituição Federal vigente.

A Constituição Federal de 1988, assegura também o ingresso a administração pública por meio da contratação de cargos em comissão, que embora representem contratações embasadas em contextos políticos, em casos, também configura contratações com embasamento técnico.

Os cargos em comissão, [...] são de ocupação transitória. Seus titulares são nomeados em função da relação de confiança que existe entre eles e a autoridade nomeante. Por isso é que na prática alguns os denominam de cargos de confiança. A natureza desses cargos impede que os titulares adquiram estabilidade. Por outro lado, assim como a nomeação para ocupá-los dispensa a aprovação prévia em concurso público, a exoneração do titular é despida de qualquer formalidade especial e fica a exclusivo critério da autoridade nomeante. Por essa razão é que são considerados de livre nomeação e exoneração. (art. 37, II, CF) (CARVALHO FILHO, 2015, p. 635-636).

Corroborando sobre a investidura em cargos públicos Meirelles (2016, p.88) disserta sobre uma análise dos cargos efetivos e dos cargos comissionários:

A investidura efetiva é própria dos cargos do quadro permanente da Administração, ocupados pela grande massa do funcionalismo, com provimento inicial por concurso, para o desempenho de atividades técnicas e administrativas do Estado, com caráter de exercício profissional. Diversamente, a investidura em comissão é adequada para os agentes públicos de alta categoria ou de confiança, chamados a prestar serviços ao Estado, sem caráter profissional, e até mesmo de natureza honorífica e transitória.

Relativamente a compreensão no que se refere aos diferentes tipos de vínculos de trabalho dos servidores públicos em consonância com a Constituição Federal, Bergue 2010 disserta:

Os “servidores públicos” são pessoas prestadoras de serviços ao ente estatal, com quem mantêm um vínculo laboral a partir do qual decorre a correspondente remuneração paga pelos cofres públicos, podendo ser “servidores estatutários”, “empregados públicos” ou “servidores temporários”. Os servidores estatutários são pessoas que ocupam cargos públicos e cujo vínculo laboral com o ente estatal é regulado por estatuto próprio – o estatuto dos servidores públicos, instituído na forma de lei específica. Esses agentes são admitidos na forma prevista no artigo 37, inciso II, da Constituição Federal. Os empregados públicos são pessoas cuja relação laboral com o ente público é regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo ocupantes de empregos públicos igualmente criados por lei e cujo

provimento se processa também nos termos do artigo 37, inciso II, da Constituição Federal. Os servidores temporários são agentes admitidos por prazo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público. Esses agentes exercem funções públicas, sem estarem vinculados a cargos ou a empregos públicos, conforme artigo 37, inciso IX, da Constituição Federal.

As diferentes formas de contratação permitidas na administração pública competem um caráter de maior abrangência das possibilidades de captação de novos talentos, seja através da melhor estruturação do desenho de cargos para contratação de servidores concursados, maior destinação a cargos técnicos para a cota de cargos em comissão, e incentivos para contratação de estagiários de diferentes áreas de estudo permitindo assim captar novos talentos.

4.1.2 Planos de cargos e carreira

Analisar a concepção de talentos na gestão pública pressupõe compreender as análises acerca dos planos de cargos, carreiras e salários, cujo são instrumentos importantes para entender preceitos da gestão de pessoas na administração pública. Neste sentido, a definição de cargo público de acordo com a Lei Federal nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, em seu artigo 3º define que: “Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.”

No que tange comparações entre o setor privado e administração pública, a delimitação de cargos possui muitas diferenças, basicamente pelo setor público possuir alguns cargos delimitados especificamente em determinados órgãos, diferentemente muitas vezes da iniciativa privada que molda os cargos de acordo com as demandas existentes. Nesse sentido, (SCHIKMANN, 2015, p. 7) disserta:

No setor privado as empresas preferem contratar pessoas com um perfil abrangente de competências, que possam garantir a realização de um conjunto amplo de atividades e permitam adaptar-se às necessidades da organização em termos de mobilidade funcional. Já no setor público, o desenho atual dos cargos define atribuições muito específicas o que dificulta a mobilidade dos servidores que, se praticada, pode implicar desvio de função. Certos cargos são exclusivos do quadro de pessoal de determinado órgão, o que impede esses servidores de trabalhar em outros órgãos.

Nesse sentido, cabe lembrar que “cargo público é o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular, na forma estabelecida em lei” (MEIRELLES, 2016, p. 524).

Esta análise de cargos é importante, pois isso permite entender que o setor público possui cargos delimitados seguindo as leis, quando se trata, portanto, da administração pública municipal, estes detalhamentos estão presentes na lei orgânica vigente nos municípios. Portanto, a contratação de funcionários no âmbito público deve seguir os planos de cargos existentes em cada ente público.

Entretanto, em determinadas situações para suprir lacunas de números de funcionários, os agentes públicos optam por destinar servidores para outros cargos que são diferentes da sua ocupação de fato, isso denota ao conceito de “desvio de função”, esta concepção é tratada por Bergue (1998, p. 27-28):

Estruturas especializadas tendem a contemplar muitos cargos que reúnem individualmente um número limitado de atribuições. As dificuldades em prover determinados cargos (advindas de concursos com baixa procura, elevada rotatividade, falta de pessoal qualificado etc.) conduz o administrador público a alocar, para o desempenho destas atribuições, servidores investidos em outros cargos, caracterizando-se o desvio de função. De outra parte, deve-se observar que, independentemente da vacância do cargo (por vezes devido a motivos alheios à vontade do gestor público), a necessidade de realização das atribuições que o integram, e que não raras vezes reveste-se de significativa relevância, continua existindo. O desempenho de atribuições em desvio de função, além de configurar irregularidade administrativa, pode resultar em demandas em juízo por parte de servidores, requerendo direitos inerentes às atribuições exercidas em desvio de função (equiparação salarial, vantagens etc.).

Meirelles (2016, p. 522-523) disserta sobre a organização do serviço público: “Na organização do serviço público a Administração cria cargos e funções, e institui classes e carreiras, faz provimentos e lotações, estabelece vencimentos e vantagens e delimita os deveres e direitos de seus servidores [...]”.

Desse modo, compreender a importância que cada órgão público destina para a valorização das carreiras dos servidores, permite analisar como o funcionalismo público projeta sua permanência na administração pública. Muitos servidores a partir de planos de carreiras bem estruturados, buscam cada vez mais adquirir conhecimento técnico e perspectiva de crescimento profissional.

Meirelles (2016, p.525), traz uma definição sobre o conceito de carreira perante a administração pública:

É o agrupamento de classes da mesma profissão ou atividade, escalonadas segundo a hierarquia do serviço, para acesso privativo dos titulares dos cargos que a integram, mediante provimento originário. O conjunto de carreiras e de cargos isolados constitui o quadro permanente do serviço dos diversos Poderes e órgãos da Administração Pública. As carreiras iniciam-se e terminam nos respectivos quadros.

Souza *et al*, (2015, p.3) aborda sobre as políticas de gestão de pessoas voltadas ao plano de carreira e a importância de estarem alinhadas aos objetivos das organizações.

As políticas de gestão de pessoas, dentre as quais se pode destacar o Plano de Carreira, devem buscar um alinhamento entre as necessidades institucionais e as necessidades dos servidores visando oferecer não somente benefícios em termos financeiros, mas também, desenvolvimento profissional e pessoal.

A administração pública municipal deve delimitar os cargos de acordo com suas necessidades específicas, estando em conformidade com a legislação vigente, e analisando como utilizar os concursos públicos e demais formas de contratação a fim de suprir as demandas do período. Nesse sentido, Bergue (1998, p.54) disserta referente aos quadros de pessoal na administração pública nos municípios:

A amplitude de atividades existentes na administração pública municipal exige que a organização dos quadros de pessoal seja suficientemente flexível a ponto de corresponder às variações e oscilações decorrentes (por exemplo) de reformas ou reestruturações administrativas implementadas pelos chefes dos executivos municipais.

Além de alinhar os objetivos de carreira dos servidores com as demandas pertinentes a administração pública, o poder público deve focar esforços nas remunerações dos funcionários, possuindo um plano de salários adequado com as funções que cada um exerce. Muitas vezes a grande valorização de alguns cargos em detrimento dos outros leva potenciais talentos a migrarem para novos concursos ou até mesmo para a iniciativa privada.

4.1.3 Rotatividade na administração pública

A rotatividade na administração pública é um fenômeno comum, principalmente no período das trocas de governos levando a saída da maioria dos cargos em comissão por novos profissionais que estejam alinhados aos interesses partidários. A saída desses profissionais causa um impacto na administração pública, pois além da alta destinação de recursos destinados a encargos rescisórios, ocorre uma alta demanda de serviço para possibilitar novas contratações.

Nesse sentido, a saída destes profissionais gera a ausência de profissionais que detêm conhecimentos específicos, cujo são necessários para atendimento de diferentes demandas de trabalho, além de acarretar na migração de potenciais talentos. Estes talentos acabam migrando para novos cargos públicos em outros órgãos, ou até mesmo ingressam na iniciativa privada, deixando uma lacuna a curto prazo na administração pública.

Pereira (2018, p.15) aborda sobre a rotatividade de pessoal frente ao cenário de competição organizacional:

Em um panorama de competição organizacional e período de crise, a rotatividade de pessoal (turnover), evento relacionado aos fluxos de admissões e egressões de servidores, deve ser considerada uma preocupação para as organizações de modo geral. Frequentemente podem surgir ofertas e oportunidades de empregos no setor privado ou público, o que acarreta a ocorrência de entradas e saídas de pessoas.

A questão da rotatividade dos servidores concursados, está fortemente ligada com a análise dos planos de carreiras, cargos e salários, pois estes profissionais acabam não possuindo suas expectativas supridas referentes a estes aspectos, migrando para novos concursos públicos ou até mesmo para o âmbito da iniciativa privada.

5 METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, cujo objetivo está em analisar a retenção de talentos dos servidores municipais ativos, e para obtenção dos resultados este capítulo descreve as ferramentas necessárias utilizadas. Este capítulo estará dividido em: 5.1 Caracterização da pesquisa, 5.2 caracterização da amostra, 5.3 técnicas de coleta de dados, e 5.4 técnicas de análises de dados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, no período de março de 2020 a novembro de 2020. Se trata de uma pesquisa exploratória, pois de acordo com Gil (2008, p. 27), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Como é um campo relativamente novo de conhecimento para a pesquisadora que está efetuando uma imersão inicial nele, convém denominar de pesquisa exploratória.

Quanto aos procedimentos de pesquisa, por ter sido efetuada em 1 (uma) única prefeitura, da cidade de Cachoeira do Sul, trata-se de um estudo de caso. De acordo com Gil (2002, p.54) “o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais”. Fonseca (2002, p.33), define que:

Um estudo de caso pode ser caracterizado de acordo como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico. O fato de selecionarmos somente um objeto permite obter a seu respeito, uma grande quantidade de informações.

Ainda, em relação aos meios de pesquisa, utilizou-se a pesquisa de campo onde segundo Vergara (1990, p. 6) este meio é a “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou, ainda, que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”. Neste caso, a pesquisadora trabalha no campo onde a pesquisa foi aplicada, por conta disso foi considerada uma pesquisa de campo.

Segundo Fonseca (2002, p. 31) “para desenvolver uma pesquisa é indispensável selecionar o método de pesquisa a utilizar. De acordo com as características da pesquisa poderão ser escolhidas várias modalidades de pesquisa, sendo possível aliar o qualitativo ao quantitativo”.

Nesse sentido, Godoy (1995, p.62) aponta que “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”. Ainda, Fonseca (2002, p. 20) traz que “a **pesquisa qualitativa** se preocupa com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

No que diz respeito a compreensão da pesquisa quantitativa, Fonseca (2002, p.20) retrata que:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da **pesquisa quantitativa** podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. [...]

Essa possível utilização conjunta entre as modalidades de pesquisa qualitativa e quantitativa, foi o método utilizado no presente estudo, pois permitiu abranger os objetivos expostos na pesquisa.

Para implementar o objetivo geral da pesquisa que é analisar a gestão de pessoas voltada a retenção de talentos dos servidores públicos na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, foi necessária analisar os resultados qualitativos e quantitativos obtidos através da coleta de dados.

Para atingir o objetivo específico de estudar o referencial bibliográfico acerca da gestão de pessoas e retenção de talentos na administração pública brasileira, utilizou-se o método de pesquisa bibliográfica, a fim de compreender como o cenário brasileiro desenvolve esta área, para posterior análise da realidade municipal.

Para atingir o objetivo específico de verificar e analisar a área da gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, realizou-se a coleta de dados através do Portal da Transparência da Prefeitura Municipal e as Leis Municipais, além dos dados coletados através da observação participante.

Para atingir o objetivo específico de analisar a percepção dos servidores acerca da gestão de pessoas nas secretarias municipais, utilizou-se os resultados obtidos a partir do questionário semiestruturado (apêndice 1).

Para atingir o objetivo específico de analisar a percepção dos servidores municipais a respeito da retenção de talentos na Prefeitura Municipal, utilizou-se o questionário semiestruturado (apêndice 1) para coleta dos dados, com perguntas específicas sobre a área dos talentos.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os dados coletados na presente pesquisa são caracterizados como primários e secundários. De acordo com Mattar (2012, p. 41) “dados primários são aqueles que ainda não foram coletados, estando em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. [...]”.

Deste modo, a coleta de dados por meio da aplicação do questionário com os servidores públicos caracterizou a obtenção dos dados primários, relativamente aos dados secundários, estes foram obtidos em pesquisas bibliográficas fora do âmbito do local da pesquisa.

Para atingir o objetivo específico de estudar o referencial bibliográfico acerca da gestão de pessoas e retenção de talentos na administração pública brasileira, foram analisados os dados coletados através de pesquisa bibliográfica.

Para atingir o objetivo específico de verificar e analisar a área da gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, utilizou-se a coleta dos dados disponíveis no Portal da transparência da Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS.

Para atingir os objetivos específicos de analisar a percepção dos servidores acerca da gestão de pessoas nas secretarias municipais e, analisar a percepção dos servidores municipais a respeito da retenção de talentos na Prefeitura Municipal, utilizou-se a coleta dos dados primários disponíveis a partir do questionário semiestruturada, que permitiram analisar tais informações.

A amostra da pesquisa é caracterizada por uma parcela de servidores municipais ativos da Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, de ambos os sexos, de diferentes faixas etárias, com diferentes cargos e secretarias, mantendo o anonimato dos mesmos.

5.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 165) constituiu-se como, “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Para o presente estudo optou-se pela técnica de coleta de dados por meio de questionário semiestruturado através do Google *Forms* (apêndice 1), no período entre 15 de setembro a 30 de outubro de 2020, aplicando-se aos servidores da Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, técnica que representa para Severino (2007, p.125):

Conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo. As questões devem ser pertinentes ao objeto e claramente formuladas, de modo a serem bem compreendidas pelos sujeitos. As questões devem ser objetivas, de modo a suscitar respostas igualmente objetivas, evitando provocar dúvidas, ambiguidades e respostas lacônicas. Podem ser questões fechadas ou questões abertas.

O envio dos questionários via Plataforma Google *Forms*, respeitou as portarias internas da universidade, em especial a portaria nº 053/2020 da Reitoria da Universidade que suspende as atividades presenciais enquanto perdurar o estado de calamidade pública no Rio Grande do Sul, devido ao Covid-19.

O questionário semiestruturado (apêndice 1) foi enviado para o e-mail institucional de todas as Secretarias do Município, no entanto, devido ao período de pandemia Covid-19, os servidores trabalhavam na modalidade de home office, o que dificultou um alcance maior de respondentes. Cabe salientar que, o período de aplicação do questionário ocorreu durante o período eleitoral municipal, nesse sentido, muitos servidores estavam em período de férias, ou preferiram não responder por motivos partidários. O alcance do questionário foi de 68 respostas.

Este questionário encontra-se no apêndice 1, sendo composto por 21 (vinte e uma) perguntas objetivas de múltipla escolha, e ademais, onde o servidor deveria demonstrar suas respostas através de numerações em uma escala. Essas perguntas são relativas ao perfil dos entrevistados, sobre as percepções dos servidores acerca da gestão de pessoas na Prefeitura Municipal e secretarias, e sobre a retenção de talentos na Organização.

Gil (2002, p.90) acrescenta que “nos estudos de natureza quantitativa após o tratamento estatístico dos dados, têm-se, geralmente, tabelas elaboradas manualmente ou com o auxílio de computadores. Com base na análise e na interpretação dessas tabelas é que se procede à redação do trabalho [...]”.

As técnicas para coleta de dados se enquadram na observação participante, onde de acordo com Gil (2008, p. 103), “A observação participante pode assumir duas formas distintas: (a) natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga; e (b) artificial, quando o observador se integra ao grupo com o objetivo de realizar uma investigação [...]”.

A observação participante e a coleta dos dados através do Portal da transparência da Prefeitura Municipal, antecederam a aplicação do questionário semiestruturado, cujo evidenciou posteriormente a percepção dos servidores acerca de gestão de pessoas e da retenção de talentos, para atingir os objetivos propostos no presente estudo.

5.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados captados, ocorreu seguindo a metodologia proposta no presente estudo, a fim de atingir os objetivos estabelecidos. Dessa forma, para atingir o objetivo específico estudar o referencial bibliográfico acerca da gestão de pessoas e retenção de talentos na administração pública brasileira, utilizou-se análise dos dados bibliográficos disponíveis a partir da pesquisa bibliográfica.

De acordo com Marconi et. al (2003, p.167) “Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”.

Para atingir os demais objetivos específicos os dados coletados foram analisados e segmentados conforme os objetivos propostos, dividindo-se nas análises considerando os dados secundários, e as análises dos dados primários resultantes do questionário semiestruturado, dividindo-se na área da gestão de pessoas e na questão da retenção dos talentos.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão evidenciados os resultados obtidos após a efetuação das ações propostas no presente trabalho, divididos da seguinte maneira: 6.1 análise da área de gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, 6.2 planos de cargos, carreira e salários na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, 6.3 análise da percepção dos servidores acerca da gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, 6.3.1 análise do perfil dos servidores, 6.3.2 análise da gestão de pessoas nas secretarias municipais, 6.3.3 percepção dos servidores acerca de aspectos ligados a gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, 6.3.4 retenção de talentos na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS.

Os subcapítulos 6.1 e 6.2, correspondem a análise inicial acerca da gestão de pessoas na Prefeitura do Município e sobre o plano de cargos, carreiras e salários, pois esta análise pressupõe compreender como é o posicionamento da Instituição acerca dos temas, pois estes fatores impactam diretamente na retenção dos talentos.

Os demais subcapítulos retratam a percepção dos servidores através da coleta de dados através do questionário semiestruturado. Dessa forma, é possível analisar por diferentes contextos a gestão de talentos na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, através da atuação da Instituição e da percepção dos servidores públicos municipais.

6.1 ANÁLISE DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CACHOEIRA DO SUL/RS

Na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS a gestão de pessoas ocorre primeiramente de maneira ampla, ou seja, a Secretaria Municipal de Administração possui um setor responsável pela gestão pessoal de todos os servidores, denominado setor pessoal. Fato que já demonstra uma preocupação inicial da Secretaria em manter uma visão do servidor além da área de recursos humanos, usando a denotação “setor pessoal” e não de “setor de recursos humanos”.

A figura 2 abaixo, demonstra como o site da Prefeitura Municipal na área destinada a transparência pública, evidencia a preocupação em retratar o servidor além da simples visão de recurso humano, utilizando a denominação de “gestão de pessoas”.

Figura 2 - Portal da transparência da Prefeitura do Município



Fonte: Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul, RS (2020).

O setor de pessoal é responsável pela parte administrativa funcional dos servidores na Prefeitura, ou seja, trabalha em prol dos servidores e de suas respectivas necessidades. Concomitantemente ao que ocorre em setores da administração privada, basicamente cuida das fichas funcionais, benefícios dos servidores como o vale-alimentação e transporte, período de férias após encaminhamento de memorando pela Secretaria na qual o servidor está lotado, entre outras funções básicas administrativas.

Ainda na Secretaria Municipal de Administração, existem setores mais específicos responsáveis pela parte da gestão de pessoal, como o setor da folha de pagamento. Cujo é responsável exclusivamente pelo recebimento das efetividades dos servidores durante o mês, entre outras situações envolvendo os salários dos servidores.

Já o setor administrativo é responsável pela contratação dos servidores, criação das portarias para posterior publicação, entre outras necessidades da Secretaria Municipal da Administração como um todo. Ainda, para os servidores aposentados existe o setor de aposentadoria, responsável exclusivamente por estes servidores que se encontram inativos.

Essa divisão de setores na Secretaria da Administração permite um acompanhamento específico para cada necessidade do servidor, além da divisão de tarefas que possibilita a não centralização de todas demandas em somente um setor, trazendo uma maior agilidade e rapidez dos processos.

Todavia, a gestão de pessoas na administração pública municipal de Cachoeira do Sul/RS é complexa, além da Secretaria responsável pela administração dos servidores propriamente, existem as Secretarias municipais onde cada servidor está lotado, ou seja, cada local de trabalho de cada servidor público, cada uma com suas particularidades e posicionamentos sobre a área de gestão de pessoas.

Cada Secretaria municipal é responsável por seus servidores, possuindo profissionais capacitados para exercer as funções administrativas existentes. Entre essas funções está a de controle de pessoal, informação do período de férias para o setor pessoal da Secretaria da Administração, possibilitar um melhor ambiente organizacional atendendo as necessidades de seus servidores, entre todas demandas existentes a curto prazo.

Essa subdivisão de tarefas torna a maior responsável pela vida funcional dos servidores as respectivas secretarias onde estão lotados, possuindo estas a maior importância pelo atendimento das necessidades dos servidores e pela percepção que os mesmos têm acerca da Administração Pública atual como um todo. Pois quando se analisa questões como bonificações e adicionais financeiros, como as funções gratificadas, cabe a cada Secretaria destinar quais servidores serão contemplados, seja por questões políticas ou por mérito profissional.

Compreender como a gestão de pessoas ocorre na Prefeitura Municipal, permite analisar como a retenção de talentos dos servidores acontece, desta forma a seção 6.2 a seguir, tratará sobre os planos de cargos, carreiras e salários do Município, importante fator a ser compreendido para valorização destes profissionais.

6.2 PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CACHOEIRA DO SUL/RS

Os cargos existentes na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS e a remuneração específica de cada estão disponíveis para acesso público no Portal da Transparência existente no site institucional.

A Lei Municipal nº 4.120, de 29 de dezembro 2011, estabelece o plano de carreira dos Servidores, e institui o quadro de cargos e salários além de outras providências. O artigo 2º da

presente Lei, traz definições importantes referentes aos cargos, carreiras, padrão, categoria funcional e classe, conforme disposto no quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Cargo, carreira, padrão, categoria funcional e classe dos servidores

Artigo 2º – Lei Municipal Nº 4.120/2011		
Inciso	Categoria	Especificação da lei
I	Cargo	O conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor público, mantidas as características de criação por lei, denominação própria, número certo e retribuição pecuniária padronizada.
II	Categoria funcional	O agrupamento de cargos de mesma denominação, com iguais atribuições e responsabilidades, constituída de padrões e classes.
III	Padrão	A identificação numérica do valor do vencimento da categoria funcional.
IV	Carreira	A ascensão do servidor nas classes de cada cargo mediante promoção.
V	Classe	A graduação de retribuição pecuniária dentro da categoria funcional, constituindo a linha de promoção.
VI	Promoção	A passagem do servidor de uma determinada classe para a imediatamente superior, na mesma categoria funcional.

Fonte: Adaptado de Cachoeira do Sul, RS (2011).

O capítulo III da Lei Municipal nº 4.120 de 2011 de Cachoeira do Sul/RS, dispõe sobre a carreira dos servidores, cujo em seu 10º artigo descreve que “a carreira do servidor público municipal, dentro de cada categoria funcional, está estruturada em 06 (seis) classes, designadas pelas letras A, B, C, D, E, F, sendo esta última a final de carreira.”

O respectivo capítulo III da Lei Municipal nº 4.120 de 2011 também dispõe sobre as classes de trabalho dos servidores, descrevendo que “cada cargo inicia sempre na classe A, que será considerada como salário básico do cargo.” (Cachoeira do Sul, RS, 2011, artigo 11º).

O artigo 12º da Lei Municipal nº 4.120 de 2011 de Cachoeira do Sul/RS, dispõe sobre a relação ao avanço de classes e o pagamento da vantagem remuneratória, conforme demonstrado no quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Avanço de classes e pagamentos das vantagens remuneratórias

Classe	Vantagem remuneratória
A	Início de carreira, salário básico.
B	3% do salário básico.
C	6% do salário básico.
D	9% do salário básico.
E	12% do salário básico.
F	15% do salário básico.

Fonte: Adaptado de Cachoeira do Sul, RS (2011).

O inciso 1º do respectivo artigo 12º institui que “a vantagem remuneratória de que trata este artigo, terá a indicação da classe em que está enquadrado o servidor, e não poderá ser adicionada ao salário básico para cálculo de qualquer vantagem”. (Cachoeira do Sul, RS, 2011). Ainda, no inciso 2º dispõe que, “sobre a vantagem remuneratória incidirá contribuição previdenciária, para fins de composição do cálculo de aposentadoria.” (Cachoeira do Sul, RS, 2011).

As respectivas promoções dos servidores, estão dispostas no artigo 13º da respectiva Lei Municipal 4.120 de 2011, onde segue tratando que as promoções obedeceram de forma cumulativa os critérios de: tempo de exercício em cada classe, e merecimento. Relativamente ao tempo de exercício, o 14º artigo dispõe que “o tempo de exercício mínimo em cada classe para posterior promoção para a classe seguinte será de 5 (cinco) anos.” (Cachoeira do Sul, RS, 2011).

A questão do merecimento respaldado na Lei para promoção do servidor, está contida no artigo 15º da respectiva Lei Municipal nº 4.120 de 2011, intitulando que “merecimento é a demonstração positiva do servidor no exercício do seu cargo e se evidencia pelo desempenho de forma eficiente, dedicada e leal das atribuições que lhe são cometidas e pela sua assiduidade, pontualidade e disciplina.” (Cachoeira do Sul, RS, 2011).

Além disso, o inciso 1º correspondente ao 15º artigo, intitula que “todo servidor tem merecimento para ser promovido de classe.” (Cachoeira do Sul, RS, 2011). Acerca da interrupção da contagem de tempo para promoção, o inciso 2º traz que “fica prejudicado o merecimento, acarretando a interrupção da contagem do tempo de exercício para fins de promoção, sempre que, no período, o servidor: I – somar 02 (duas) penalidades de advertência; II – sofrer pena de suspensão disciplinar; III – completar 03 (três) faltas injustificadas ao serviço.” (Cachoeira do Sul, RS, 2011).

Além do plano de carreira dos servidores gerais, a categoria do magistério possui um plano de carreira específico, estabelecido através da Lei Municipal nº 3.240 de 2001, que dispõe sobre o plano de carreira da categoria e institui o quadro de cargos.

O artigo 4º da Lei Municipal nº 3.240 de 2001, traz os princípios básicos da carreira para o Magistério Municipal, cujo são “I – habilitação profissional, condição essencial que habilite ao exercício do magistério através da comprovação de titulação específica; II – valorização profissional, condições de trabalho compatíveis com a dignidade da profissão, com aperfeiçoamento profissional continuado; III – piso salarial profissional definido; IV – progressão na carreira mediante promoções baseadas no merecimento, V – período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga horária de trabalho.” (Cachoeira do Sul, RS, 2001).

Em relação a estrutura de carreira do Magistério Municipal, o artigo 5º da Lei Municipal 3.240 de 2001, dispõe que “A carreira do Magistério Público Municipal é constituída pelo cargo de provimento efetivo de professor e estruturada em seis classes, dispostas gradualmente, com acesso sucessivo de classe a classe, cada uma compreendendo três níveis de habilitação, estabelecidos de acordo com a formação pessoal do membro do magistério. ” (Cachoeira do Sul, RS, 2001).

Essas classes estão dispostas no artigo 6º e 7º da respectiva Lei, cujo traz “as classes são designadas pelas letras A, B, C, D, E e F, sendo esta última a final da Carreira” e “cada classe conterà um número de cargos públicos criados por esta Lei”. (Cachoeira do Sul, RS, 2001).

A promoção da carreira do Magistério Municipal é entendida em seu artigo 8º como, “a passagem do membro do magistério de uma determinada classe para a imediatamente superior, por merecimento” (Cachoeira do Sul, RS,2001).

Além disso, como no plano de carreira dos serviços gerais, o merecimento também está disposto no plano de carreira do magistério, onde no artigo 9º da Lei Municipal nº3.240 de 2001 institui que “merecimento é a demonstração, por parte do professor, do fiel cumprimento de seus deveres e da eficiência no exercício do cargo, bem como da contínua atualização e aperfeiçoamento para o desempenho de suas atividades, avaliadas mediante um conjunto de dados obtidos. ” (Cachoeira do Sul, RS,2001).

O quadro 3 a seguir, dispõe sobre os incisos contidos no artigo 9º da Lei Municipal nº 3.240 de 2001, retratando sobre as características e peculiaridades de promoção para a categoria do Magistério Municipal.

Quadro 3 - Promoção da categoria do Magistério no Município.

Promoção do Magistério Municipal	
Incisos	Disposição
1º	O membro do Magistério Público Municipal que completar cinco anos de efetivo exercício na classe poderá concorrer à promoção por merecimento, havendo vaga na classe imediatamente superior e preenchendo os demais requisitos do Regulamento de Promoções.
2º	O regulamento de promoções será elaborado por comissão paritária, formada por três representantes indicados pelo Executivo Municipal e três representantes do magistério público municipal, eleitos em assembleia da categoria para tal fim
3º	A Comissão de regulamentação das promoções deverá concluir seu trabalho no prazo de 90 dias a contar da promulgação desta lei.
4º	A promoção decorrerá de avaliação que considerará o desempenho do professor e sua qualificação em instituições credenciadas.
5º	No desempenho, serão considerados: I – rendimento e qualidade no trabalho; II – cooperação; III – deveres e

	responsabilidades; IV – assiduidade; V – contribuição no campo da educação; VI – serviços relevantes em entidades comunitárias e/ou classe do magistério.
6°	A avaliação de desempenho e a aferição da qualificação serão realizadas anualmente de acordo com os critérios definidos no regulamento de promoções.
7°	Na qualificação será considerada a participação em cursos, treinamentos, seminários, encontros e outros relacionados com a atividade exercida ou com a titulação do membro do magistério com, no mínimo, 75% de frequência, excluindo-se os cursos inerentes aos níveis de habilitação.

Fonte: Adaptado de Cachoeira do Sul, RS (2001)

A Prefeitura consta atualmente com 136 cargos divididos entre servidores efetivos, comissionados, agentes políticos e contratados, além disso, supre as demandas inerentes ao serviço público com a contratação de estagiários de nível de escolaridade médio e superior. Durante o ano de 2020, os funcionários com regime celetista vagaram seus respectivos postos.

O quadro 4 abaixo, demonstra o quadro de pessoal do período de outubro de 2020, onde consta o regime de trabalho e as respectivas vagas preenchidas. Neste período as vagas preenchidas são de 2.230 servidores.

Quadro 4 - Quadro de pessoal

Regime	Vagas preenchidas
Efetivo	1.923
Comissão	94
Outros	67
Político	8
Efetivo celetista	0
Contratado	138
Total	2.230

Fonte: Adaptado de Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul, RS (2020).

Além disso, a evolução do preenchimento das vagas de trabalho passou por diferentes mudanças durante os diferentes períodos de governo, principalmente pelas admissões e demissões de cargos em comissão e contratos temporários, o ingresso de servidores públicos através de concurso público, além de exonerações e aposentadorias.

O quadro 5 abaixo, mostra as mudanças no número de servidores no quadro de pessoal da Prefeitura Municipal, entre os anos de 2015 a 2020, no período correspondente ao mês de outubro respectivamente de cada ano. O ano de 2016, obteve o maior número de vagas preenchidas, já o ano de 2020 ocupou o menor número de preenchimento destas vagas.

Quadro 5 – Comparações anuais dos números de servidores no quadro de pessoal

Quadro de Pessoal	
Ano	Vagas Preenchidas
2015	2.429
2016	2.546
2017	2.528
2018	2.543
2019	2.456
2020	2.230

Fonte: Adaptado de Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul, RS (2020).

Em relação ao plano de salários relacionado a cada cargo, individualmente cada cargo possui o salário-base específico com a função desempenhada, dessa forma, os servidores efetivos ao ingressarem na administração pública municipal, possuem conhecimento sobre a remuneração nos editais divulgados.

O quadro 6 a seguir, demonstra os salários-base de diferentes cargos de servidores efetivos, entre eles: Administrador, auxiliar de administração, auxiliar administrativo categoria monitor e analista de sistema.

Quadro 6 - Demonstração da remuneração para diferentes cargos

Remuneração de cargos	
Cargo	Remuneração base
Administrador	R\$3.235,07
Auxiliar de administração	R\$1.214,92
Auxiliar administrativo – monitor	R\$1.257,96
Analista de sistema	R\$3.235,07

Fonte: Adaptado de Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul, RS (2020).

Os cargos em comissão na Prefeitura Municipal, estão divididos entre padrões de 3 a 7, com os valores salariais estabelecidos a partir de R\$960,29 até R\$4.001,11, no entanto a tabela de valores referente ao padrão 3 está desatualizada com o salário-mínimo Brasileiro vigente, dessa forma, o valor pago segue o salário-mínimo de cada respectivo ano.

O quadro 7 abaixo, demonstra os diferentes padrões dos cargos em comissão, cargo ocupado, salário estabelecido e a respectiva compensação do valor do salário-mínimo do ano de 2020.

Quadro 7 - Remunerações de acordo com os padrões dos cargos em comissão

Remuneração cargos em comissão			
Padrão	Cargo	Salário	Compensação salário mínimo Brasileiro
Padrão 7	Diretor	4.001,11	4.001,11
Padrão 6	Chefe de departamento	3.334,59	3.334,59
Padrão 5	Chefe de setor	2.778,96	2.778,96
Padrão 4	Assessoramento	2.000,51	2.000,51
Padrão 3	Assessoramento	960,29	1.045,00

Fonte: Adaptado de Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul, RS (2020).

Em relação a tabela de salários dos agentes políticos da Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, atualmente está regulamentada de acordo com a Lei Municipal nº 4.683, de 18 de março 2020, que dispõe sobre revisão geral anual, em decorrência do artigo 1º cujo, concede revisão geral anual de 4,48%, a partir do dia 1º de janeiro de 2020, sobre os vencimentos básicos dos servidores efetivos do quadro de cargos da Lei Municipal nº 4.120, de 29/12/2011 e dos cargos em comissão. (Cachoeira do Sul, RS, 2020).

Neste sentido, o quadro 8 abaixo, demonstra os valores concedidos aos agentes políticos da Prefeitura do Município.

Quadro 8 - Remunerações dos agentes políticos

Agente Político	Subsídio
Prefeito	R\$ 17.736,24
Vice-Prefeito	R\$ 8.868,09
Procurador Jurídico	R\$ 13.556,64
Secretários Municipais	R\$ 10.544,03

Fonte: Adaptado de Cachoeira do Sul, RS (2020).

Os servidores municipais concursados possuem benefícios salariais, como as funções gratificadas, que são concedidas por diferentes motivos, como merecimento profissional ou por questões políticas. O quadro 9 a seguir, demonstra a divisão das funções gratificadas através dos seus respectivos padrões, e os valores que representam.

Quadro 9 - Padrões e remunerações das funções gratificadas

Funções Gratificadas	
Padrão	Remuneração
8	R\$ 4.002,39
7	R\$ 3.200,80
6	R\$ 2.665,24

5	R\$ 2.223,20
4	R\$ 1.600,37
3	R\$ 710,87
2	R\$ 461,73

Fonte: Adaptado de Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul, RS (2020).

A Prefeitura do Município possui, portanto, 2 planos de carreiras para os servidores públicos, evidenciando precisamente questões relacionadas aos cargos, meios de promoção, além de, possuir as remunerações salariais claras, e de fácil acesso para a população e para os servidores municipais.

Esta análise acerca do plano de carreiras, cargos e salários utilizados pela Prefeitura Municipal é de suma importância, pois é um dos principais instrumentos relacionados com a gestão de talentos, disponíveis no âmbito da administração pública.

6.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES ACERCA DA GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CACHOEIRA DO SUL/RS

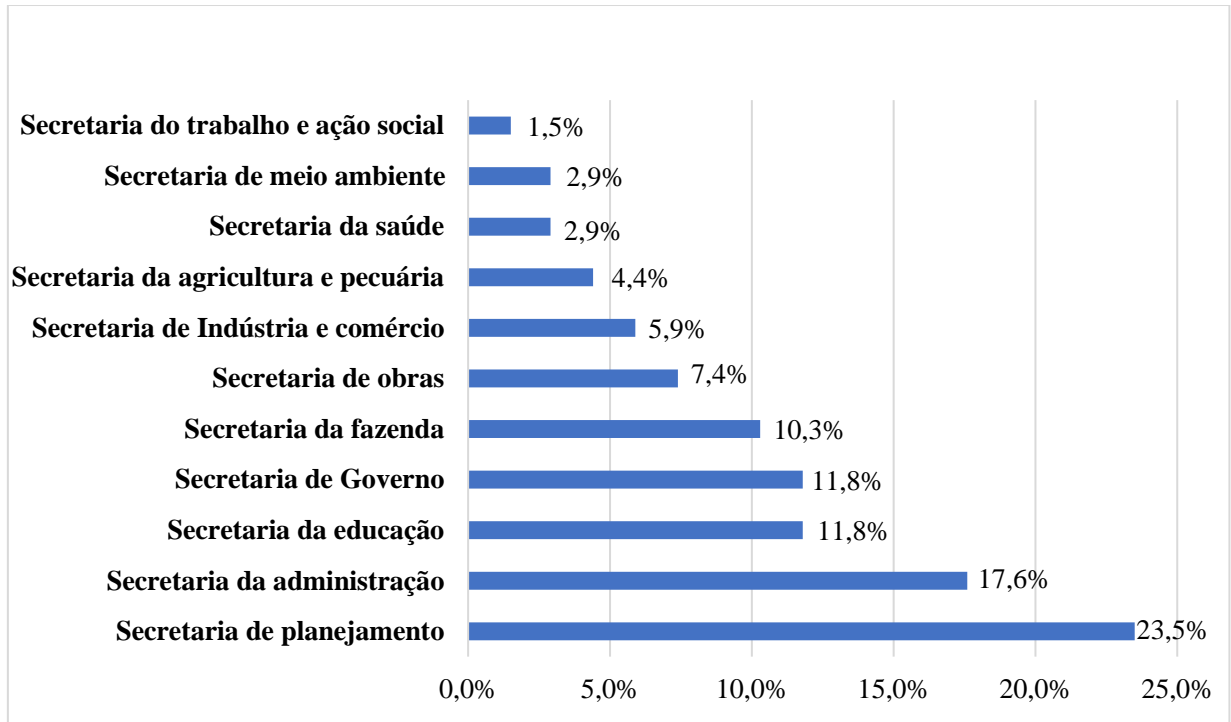
A análise da percepção dos servidores públicos do Município através da aplicação de um questionário individual e sem identificação pessoal, trouxe uma maior segurança para cada servidor expressar suas percepções. Além de visões de maneira realista e abrangente com relação a administração municipal como um todo, como também em relação as secretarias especificamente.

A coleta de dados foi realizada através do questionário semiestruturado, sendo encaminhado para 68 servidores, permitindo compreender diferentes posicionamentos entre os servidores lotados em secretarias distintas.

O maior alcance de servidores e a respectiva porcentagem que correspondem no total de entrevistados foram nas seguintes secretarias: 16 servidores (23,5%) da Secretaria Municipal de Planejamento, 12 servidores (17,6%) da Secretaria Municipal de Administração, 8 servidores (11,8%) da Secretaria Municipal de Governo, 8 (11,8%) da Secretaria Municipal de Educação.

O gráfico 1 abaixo, demonstra a porcentagem total de servidores que responderam o questionário semiestruturado e as suas respectivas Secretarias.

Gráfico 1 - Secretarias dos servidores municipais

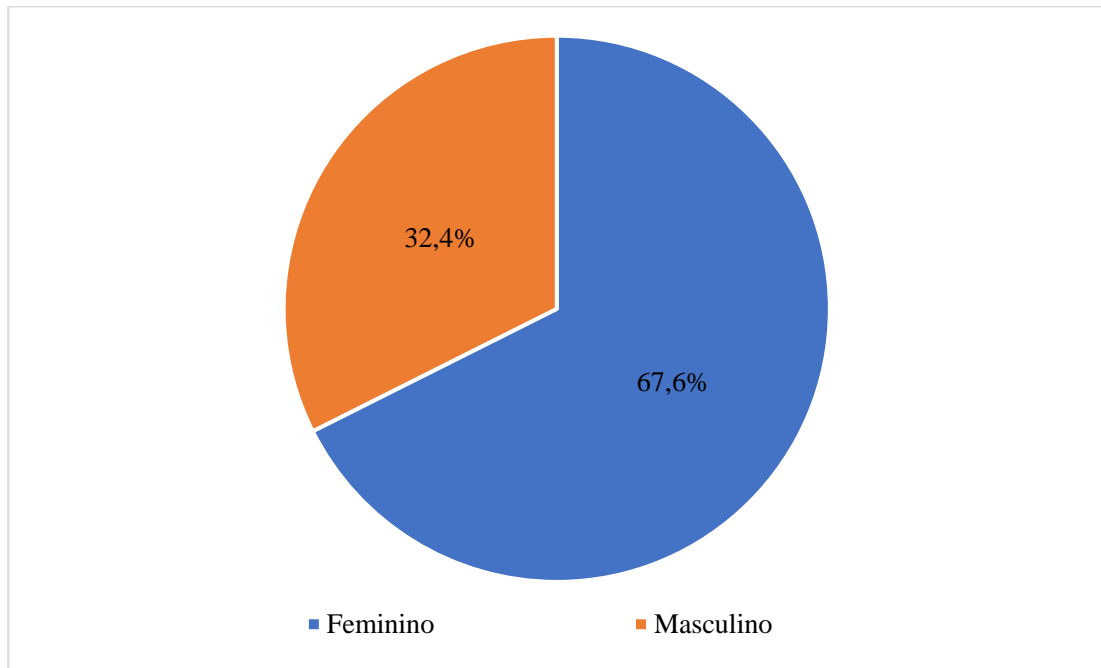


Fonte: Autora (2020).

Esta seção está destinada em analisar através da percepção dos servidores, diferentes questões relacionadas a gestão de pessoas na Prefeitura de Cachoeira do Sul/RS. Está subdividida em: 6.3.1 análise do perfil dos servidores, 6.3.2 análise da gestão de pessoas nas secretárias municipais, 6.3.3 percepção dos servidores acerca da área de gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, e 6.3.4 retenção de talentos na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS.

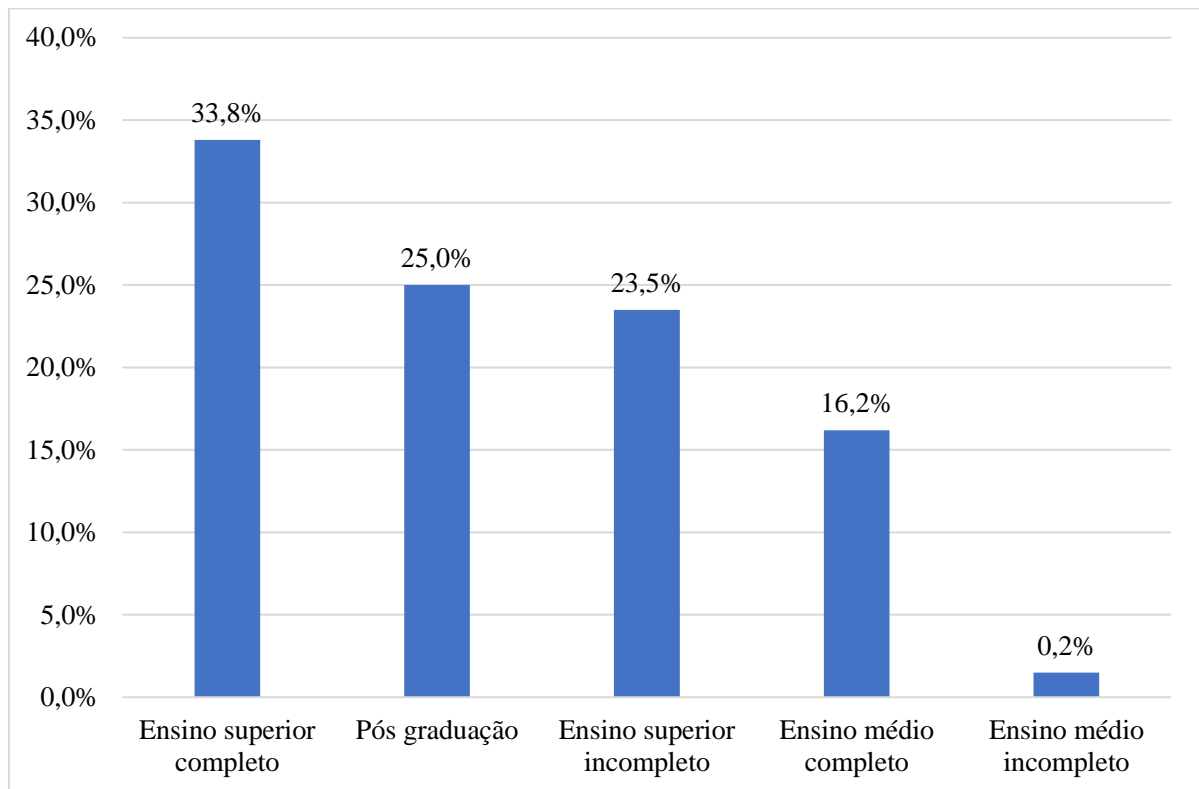
6.3.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS SERVIDORES

Dos 68 servidores entrevistados, 46 servidores o que corresponde a 67,6% são do sexo feminino e 22 servidores correspondente a 32,4% são de sexo masculino. O gráfico 2 abaixo demonstra essas informações.

Gráfico 2 - Sexo

Fonte: Autora (2020).

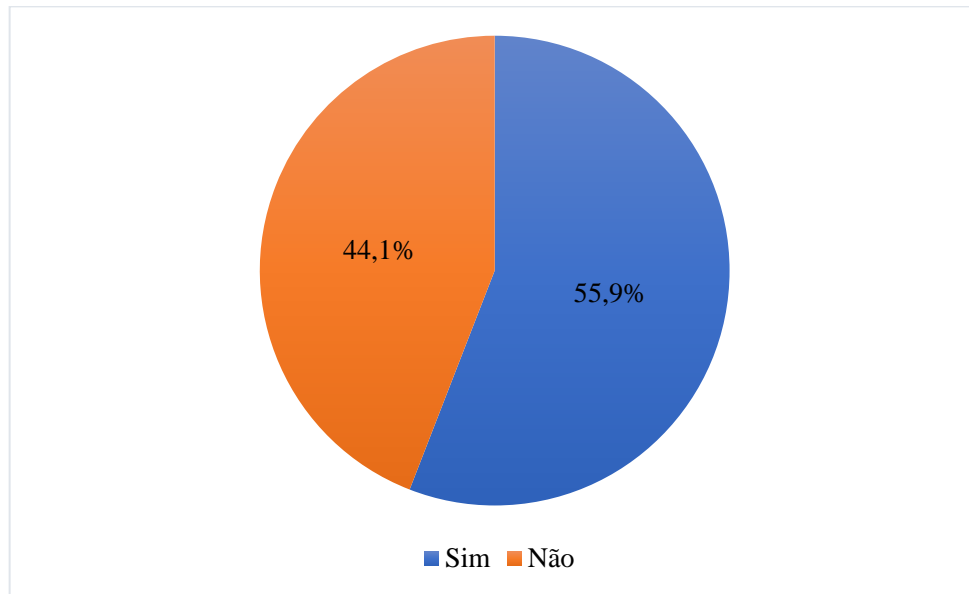
Em relação ao grau de escolaridade, 23 servidores possuem o ensino superior completo, 17 detêm pós-graduação, 16 possuem ensino superior incompleto, 11 possuem ensino médio completo e 1 servidor possui ensino médio incompleto. O gráfico 3 abaixo, traz o grau de escolaridade dos servidores e a respectiva porcentagem correspondente.

Gráfico 3 - Grau de escolaridade

Fonte: Autora (2020).

O gráfico 3 permite analisar que 58,8% dos servidores possuem alguma graduação completa, o que retrata um cenário de pessoas que buscam qualificação profissional e detêm um conhecimento acadêmico que pode ser utilizado a favor da Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS.

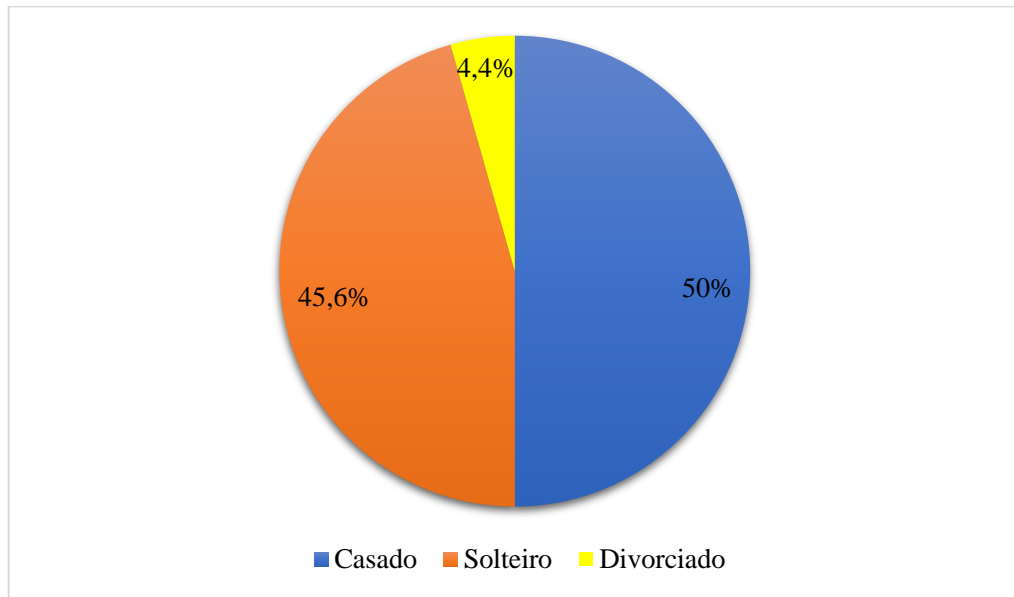
Os servidores foram questionados acerca de possuírem ou não filhos, desta forma, 38 (55,9%) responderam que sim e 30 (44,1%) responderam que não, conforme demonstra o gráfico 4 a seguir.

Gráfico 4 - Filhos

Fonte: Autora, 2020.

Além disso, os 55,9% dos servidores que responderam sim foram questionados sobre o respectivo número de filhos que possuem. O questionário semiestruturado utilizou como padrão de resposta, 1 ou 2 filhos, 3 ou 4 filhos, ou mais de 4. Dessa forma, 33 servidores responderem possuírem 1 ou 2 filhos, e 5 responderam possuírem 3 ou 4.

Acerca do estado civil dos servidores, 34 responderam serem casados, 31 servidores são solteiros e 3 divorciados. O gráfico 5 abaixo, demonstra a porcentagem correspondente ao estado civil dos servidores.

Gráfico 5 - Estado civil

Fonte: Autora (2020).

Outra análise foi a verificação de onde os servidores estão trabalhando, nesse sentido, foram questionados acerca da secretaria onde desempenham suas funções. O quadro 10 abaixo, demonstra os cargos dos servidores, o número de respondentes respectivamente.

Quadro 10 - Cargos e quantidades referentes aos entrevistados

Cargo	Quantidade de servidores
Analista de sistemas	1
Assessoramento	6
Assessor de imprensa	2
Agente comunitário	1
Arquiteto e urbanista	1
Auxiliar em administração	24
Autoridade de trânsito	1
Biólogo	1

Chefe de setor	5
Diretor	1
Desenhista	1
Estagiário	5
Engenheiro agrônomo	1
Engenheiro civil	2
Fiscal de posturas	2
Motorista	1
Professor	2
Secretário	1
Serviços gerais	2
Supervisor escolar	2
Técnico em edificações	1
Técnico em segurança do trabalho	1
Tesoureiro	1
Tecnólogo em turismo	1
Tecnólogo em gestão pública	2

Fonte: Autora (2020).

6.3.2 ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS NAS SECRETARIAS MUNICIPAIS

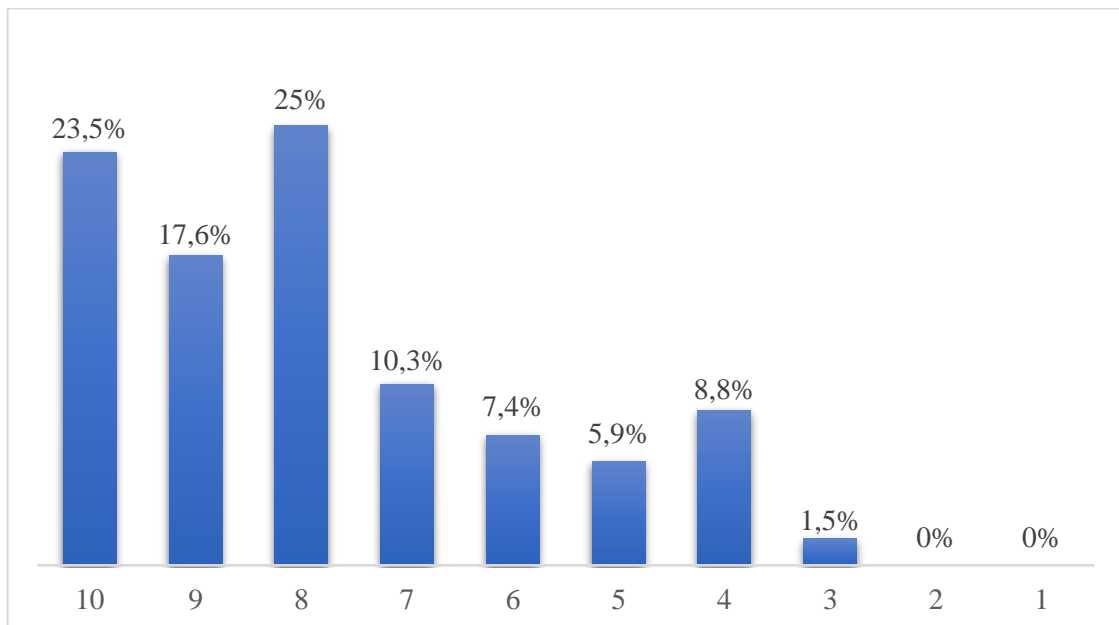
Para compreender como as secretarias municipais retêm seus talentos, é preciso analisar como ocorre a gestão de pessoas em cada um destes locais. Foi considerada a gestão de

pessoas nas secretarias municipais, pois é o principal elo dos servidores com os demais setores da Prefeitura Municipal.

Portanto, a partir do questionário semiestruturado (apêndice 1), foi possível compreender como cada servidor percebe a área relacionada com a secretaria onde está trabalhando.

Os servidores foram questionados considerando uma escala de 1 a 10, como eles observam a preocupação referente a área de gestão de pessoas nas suas respectivas secretarias, considerando 1 menos importante e 10 mais importante. O gráfico 6 abaixo, demonstra estes resultados.

Gráfico 6 - Percepção sobre a gestão de pessoas nas secretarias municipais



Fonte: Autora (2020).

O gráfico 6 evidencia que 17 servidores consideram o valor 8 na escala, e o menor número de respostas foi correspondente ao valor 3, cujo representou somente 1 servidor.

A partir disto, é possível analisar que 83,8% dos servidores, consideram a preocupação com a gestão de pessoas nas suas secretarias, igual ou maior a 6. E que 16,2% dos servidores, consideram igual ou menor a 5. Deste modo, é perceptível que a maioria dos servidores está satisfeito com o enfoque que cada secretaria dá para a área de gestão.

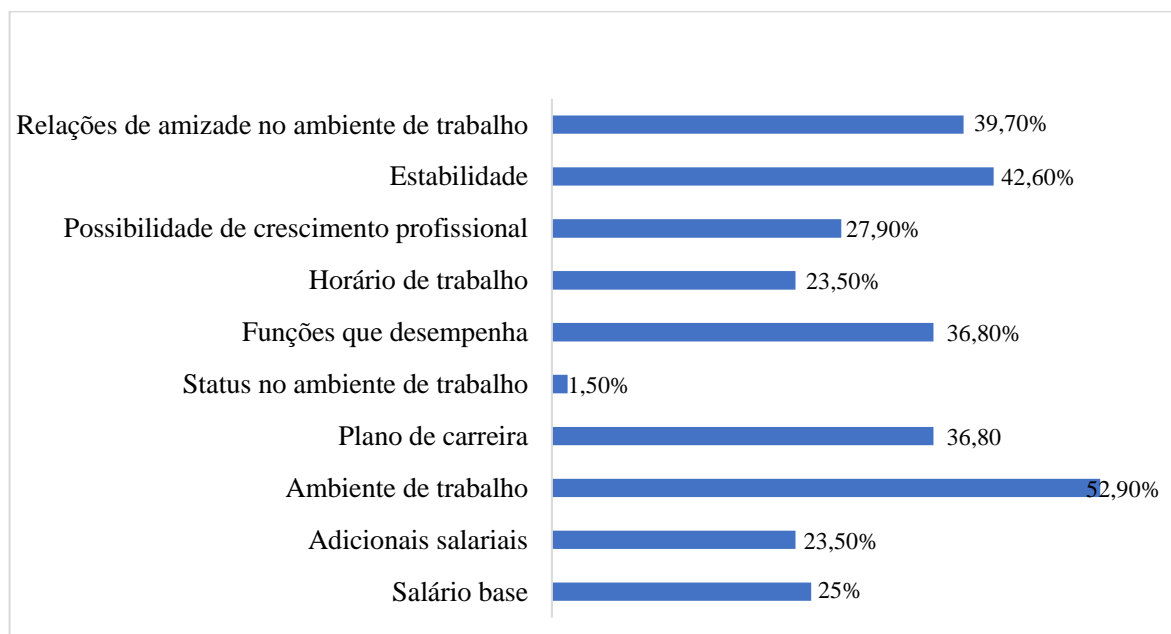
6.3.3 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES ACERCA DE ASPECTOS LIGADOS A GESTÃO DE PESSOAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CACHOEIRA DO SUL/RS

Após a verificação de que a maioria dos servidores está satisfeito com a atuação da área de gestão de pessoas nas suas secretarias, é necessário analisar a percepção destes acerca de alguns aspectos da área na Prefeitura Municipal como um todo.

Para esta análise foram considerados alguns aspectos importantes como os fatores relacionados a satisfação, fatores para os servidores manterem-se na Prefeitura Municipal, a perspectiva futura de continuidade de trabalho na Administração Pública Municipal, e ainda, se os servidores consideram adequado o salário que recebem.

Acerca dos fatores para satisfação no trabalho, os servidores foram questionados a selecionar três que consideram de maior relevância. Os fatores elencados foram: salário base, adicionais salariais, ambiente de trabalho, plano de carreira, status no ambiente de trabalho, funções que desempenha, horário de trabalho, possibilidade de crescimento profissional, estabilidade e relações de amizade no ambiente de trabalho. O posicionamento dos servidores está demonstrado no gráfico 7 abaixo.

Gráfico 7 - Fatores para satisfação no trabalho



Fonte: Autora (2020).

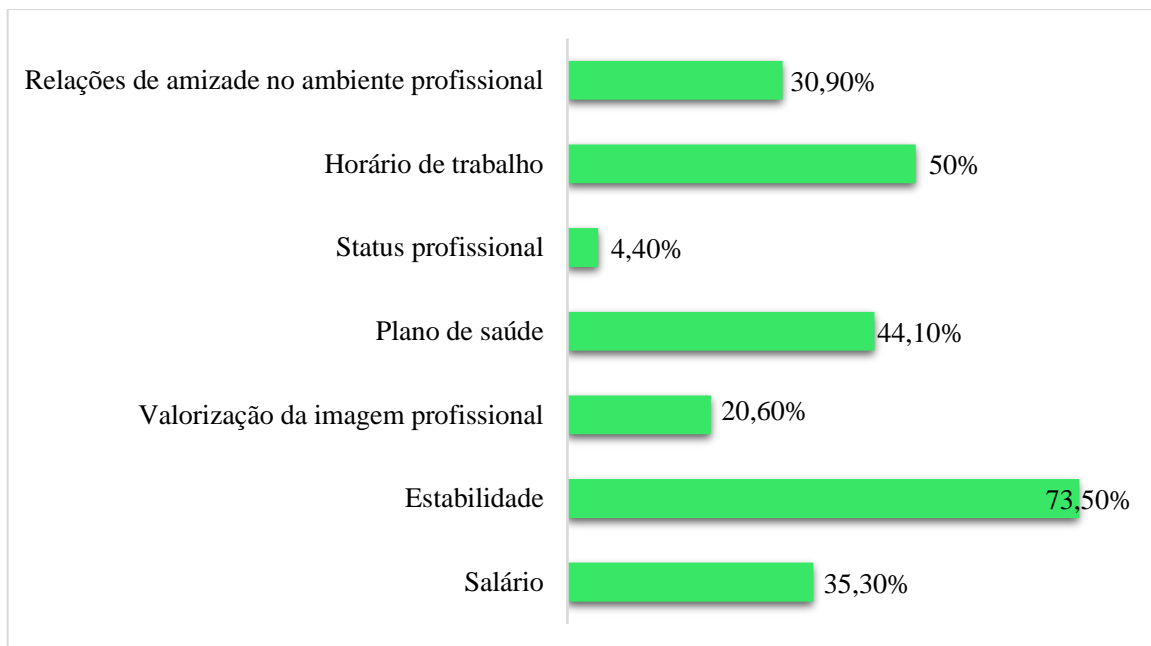
O gráfico 7 demonstra que, 36 (52,90%) dos servidores consideram o fator mais importante para sua satisfação no trabalho, os seus respectivos ambientes de trabalho, e que 1 servidor, o que corresponde a 1,50%, considera o status no ambiente de trabalho.

Fatores como as relações de amizade no ambiente de trabalho, estabilidade, funções que desempenha e plano de carreira, também obtiveram uma porcentagem alta de respostas.

Em relação aos fatores que levam os servidores a manterem-se na Prefeitura Municipal, estes foram questionados a selecionarem os três principais entre os fatores estabelecidos.

Os fatores estabelecidos no questionário foram, salário, estabilidade, valorização da imagem profissional, plano de saúde, status profissional, horário de trabalho e relações de amizade no ambiente de trabalho. O posicionamento dos servidores está demonstrado no gráfico 8, abaixo.

Gráfico 8 - Fatores ligados a permanência na Prefeitura Municipal

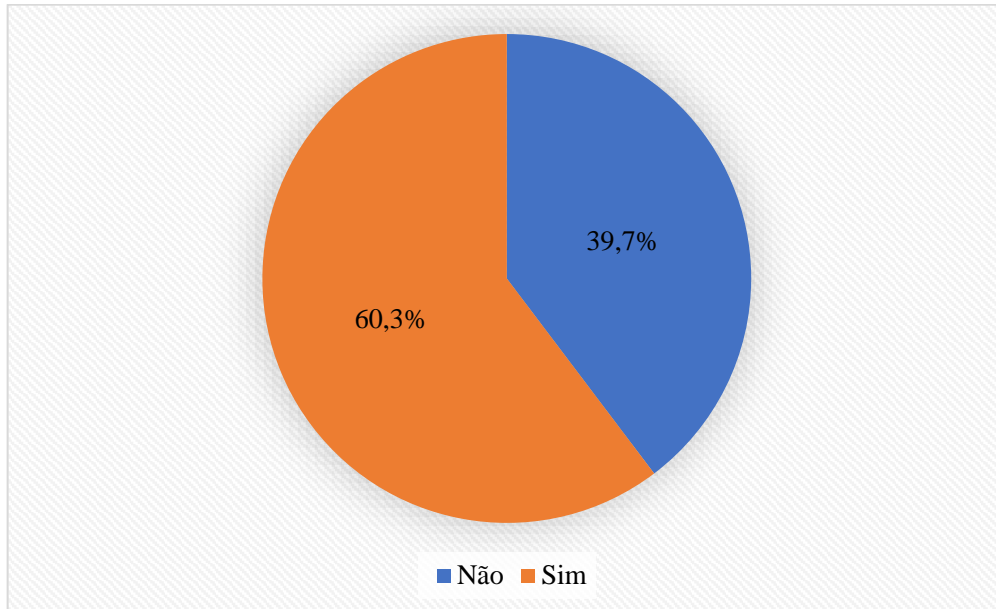


Fonte: Autora (2020).

O gráfico 8 demonstra que 50 (73,50%) dos servidores, consideram o fator mais importante para manterem-se na Prefeitura Municipal a estabilidade, e que 3 servidores o que corresponde a 4,40%, consideram o fator do status profissional. O fator do horário de trabalho também obteve uma porcentagem alta, correspondendo a 50% dos servidores.

Em relação, à perspectiva dos servidores de se visualizarem atuando nos próximos 10 anos na mesma área de trabalho, 60,3% responderam que sim, e 39,7% que não. O gráfico 9 a seguir, traz esta análise.

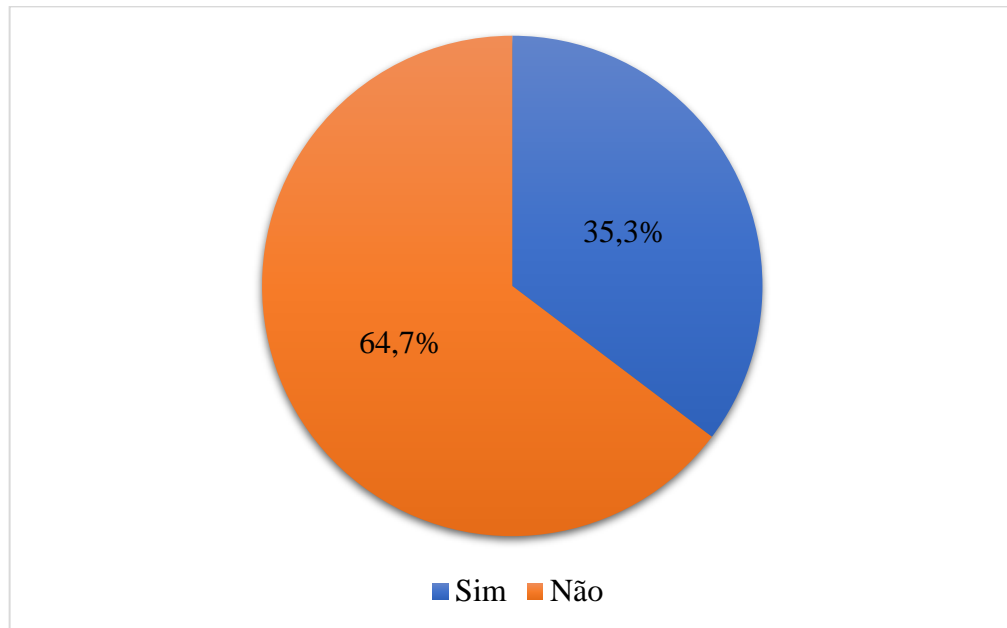
Gráfico 9 - Perspectiva futura de trabalho



Fonte: Autora (2020).

Os 60,3% dos servidores que responderam sim, conforme demonstrado no gráfico 9, representam mais da metade dos respondentes interessados em manterem-se atuando na Prefeitura Municipal nos próximos 10 anos, o que traz a importância de valorização destes profissionais como talentos dentro da Instituição.

Os servidores foram questionados se consideraram adequados os salários que recebem pelas funções que ocupam, nesse sentido, 44 (64,7%) responderam que não, e 24 (35,3%) responderam que sim. O gráfico 10 a seguir, traz estes resultados.

Gráfico 10 - Salários

Fonte: Autora (2020).

Portanto, os servidores municipais apesar de não concordarem com os respectivos salários que recebem, conforme disposto no gráfico 10, visualizam sua permanência na Prefeitura nos próximos 10 anos, conforme gráfico 9. Fato que evidencia a importância da Organização implementar ações que priorizem um plano de carreira e salários adequados para o possível crescimento profissional destes servidores.

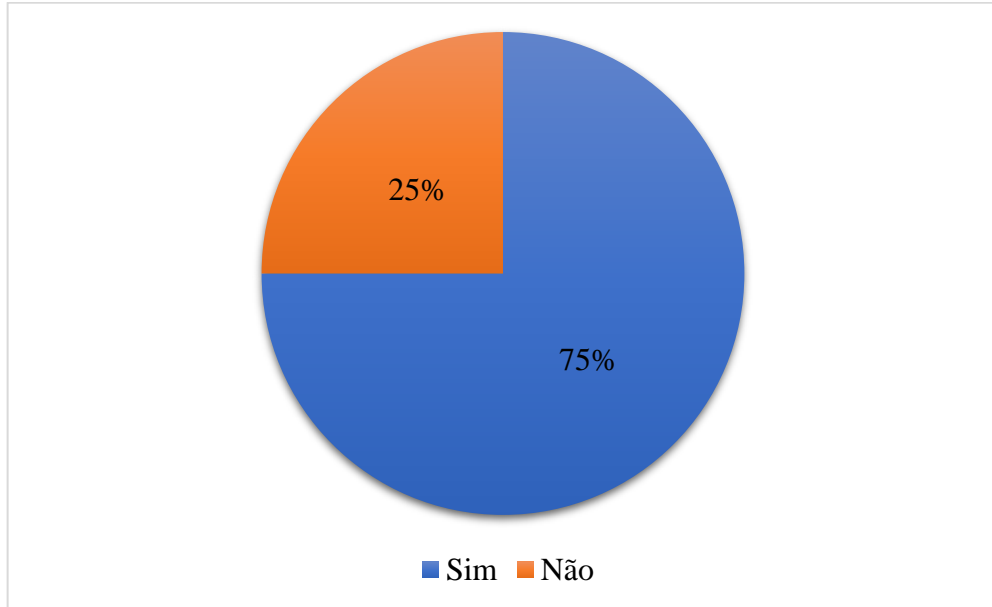
6.3.4 RETENÇÃO DE TALENTOS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CACHOEIRA DO SUL/RS

Após a análise referente à percepção dos servidores acerca de aspectos ligados à gestão de pessoas, os servidores foram questionados sobre questões da área dos talentos.

Os servidores responderam questionamentos referentes à considerarem-se talentos dentro da Organização, se a Prefeitura Municipal os trata como profissionais talentosos, sobre a secretaria cujo trabalho os tratarem como talentos, como a Prefeitura Municipal atua para reter talentos e, quais características consideram importantes em um talento dentro da Organização.

Em relação aos servidores considerarem-se talentos dentro da Prefeitura Municipal, 51 servidores equivalente a 75%, se consideram profissionais talentosos e, 17 servidores o que equivale a 25%, não se consideram talentos, conforme demonstrado no gráfico 11, abaixo.

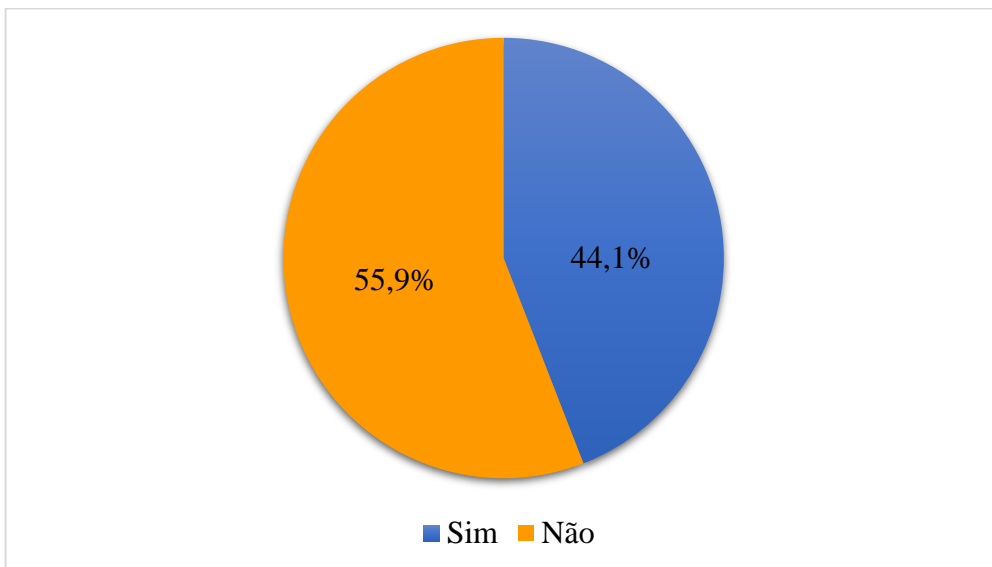
Gráfico 11 - Servidores e a percepção como talentos



Fonte: Autora (2020).

Os servidores foram questionados se consideram que a Prefeitura Municipal os trata como talentos. O gráfico 12 abaixo, traz os resultados do questionamento.

Gráfico 12 - Percepção sobre a Prefeitura e os talentos



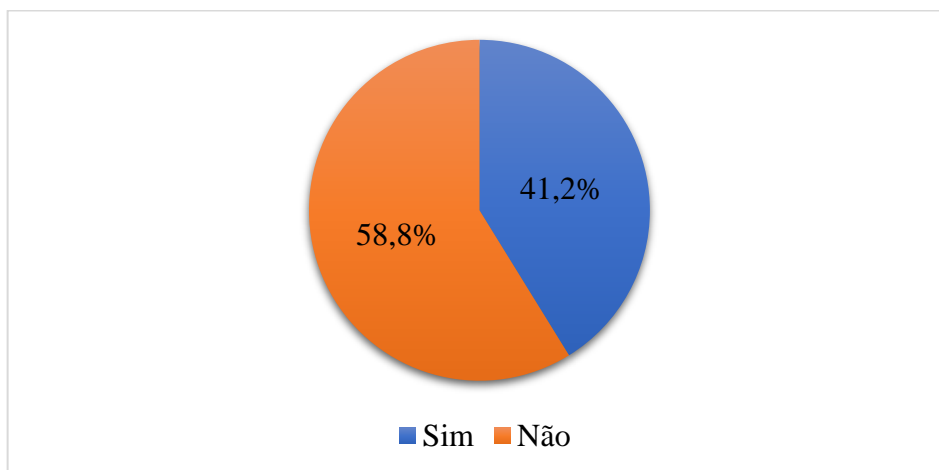
Fonte: Autora (2020).

O gráfico 12 demonstra que, 38 (55,9%) dos servidores não consideram que a Prefeitura Municipal os trata como talentos e que, 30 (44,1%) destes servidores, consideram que são tratados como profissionais talentos pela Organização.

Comparando-se o gráfico 11, onde 75% dos servidores se consideram talentos, em relação ao gráfico 12 onde somente 44,1% consideram que a Prefeitura Municipal os trata como profissionais talentos, é perceptível que segundo a percepção dos servidores, a Organização não destina esforços suficientes para valorização dos seus talentos.

Em relação aos servidores considerarem se a secretaria que trabalham os tratam como talentos, 40 (58,8%) dos servidores responderam que não, e 28 (41,2%) responderam que sim, conforme disposto no gráfico 13, abaixo.

Gráfico 13 - Percepção sobre as secretarias e os talentos



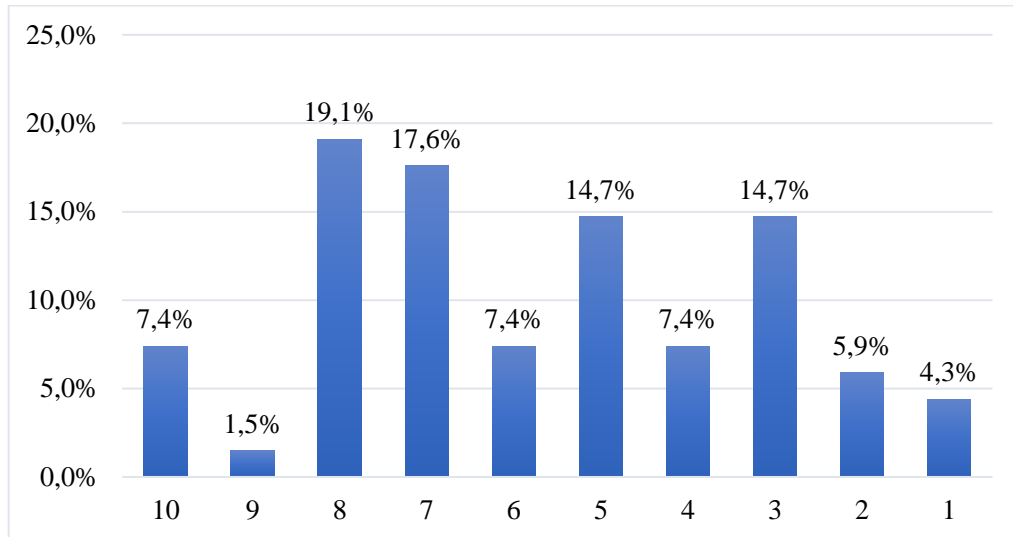
Fonte: Autora, 2020.

Analisando o gráfico 12 onde, 55,9% dos servidores consideram que a Prefeitura Municipal não os trata como profissionais talentosos, essa percepção dos servidores continua na comparação com as secretarias onde trabalham, conforme disposto no gráfico 13, onde representa 58,8% das respostas. Dessa forma, os servidores consideram que a Prefeitura Municipal e as respectivas secretarias que trabalham, não os tratam como talentos.

Em relação a retenção dos talentos, os servidores foram questionados considerando uma escala de 1 a 10, sendo 1 menos importante e 10 mais importante, como percebem a

preocupação e atuação da Prefeitura para retenção destes profissionais, conforme disposto no gráfico 14, abaixo.

Gráfico 14 - Retenção de talentos na Prefeitura Municipal



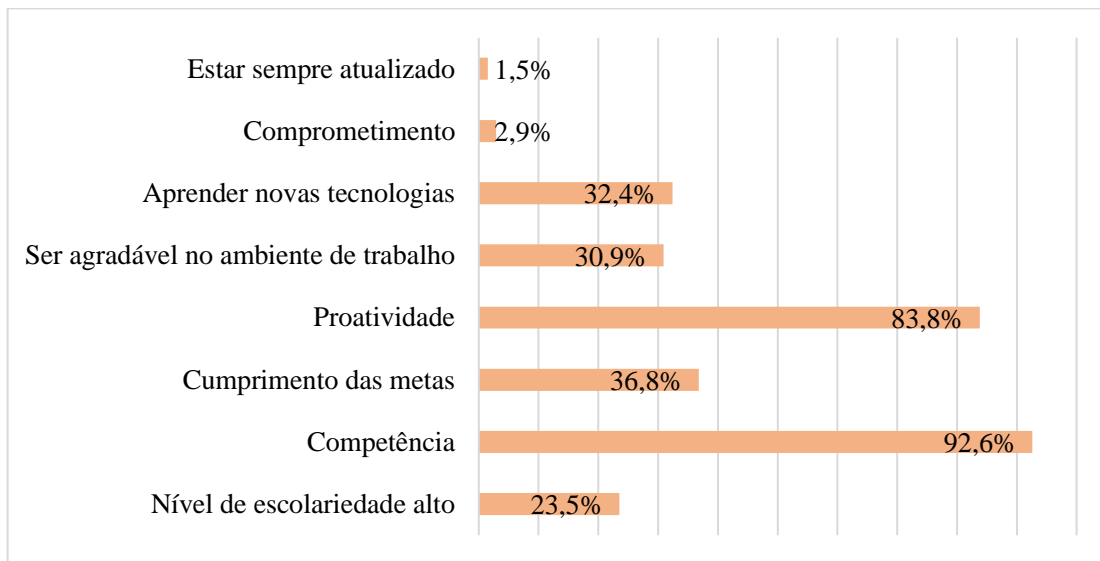
Fonte: Autora (2020).

O gráfico 14 demonstra que, 19,1% dos servidores consideram o valor 8 na escala, e que o menor número de respostas considerou o valor 9 na escala, ou seja, 1,5% dos servidores. Desta forma, 53% dos servidores consideraram um valor igual ou maior que 6 na escala, e que 47% consideraram um valor igual ou menor que 5 na escala.

A partir disso, é perceptível que apesar dos servidores não considerarem que a Prefeitura Municipal os trata como profissionais talentos, eles consideram que a Organização possui políticas adequadas no quesito retenção, que atendem as expectativas esperadas pelos servidores.

Os servidores foram questionados a selecionarem 3 características, a partir das estabelecidas, que consideram serem importantes para um talento dentro da Organização em que atuam.

As características estabelecidas foram: nível de escolaridade alto, competência, cumprimento das metas, proatividade, ser agradável no ambiente de trabalho, aprender novas tecnologias, comprometimento e estar sempre atualizado. O gráfico 15 abaixo, traz as respostas referente ao questionamento.

Gráfico 15 - Percepção sobre as características importantes de um talento

Fonte: Autora (2020).

A partir do gráfico 15, é possível analisar que 63 (92,6%) dos servidores, consideram a principal característica de um talento na Organização, a competência. As outras 2 principais características respondidas foram, 83,8% proatividade e 36,8% cumprimento das metas.

As respostas escolhidas pelos servidores no gráfico 15 demonstram a percepção dos mesmos acerca das principais características de um talento, e estão ligadas a pergunta disposta no gráfico 11, onde são questionados a se considerarem ou não talentos dentro da Prefeitura Municipal. Pois, as características escolhidas condizem com a percepção dos mesmos, ou seja, ao se visualizarem como profissionais talentos, tais pontos são os de maior relevância.

A partir da análise dos servidores acerca da retenção de talentos na Prefeitura Municipal, é demonstrado que apesar de 75% se considerarem talentos, mais de 50% dos servidores não consideram que a Prefeitura e as secretarias que trabalham os tratem de tal forma. Apesar disto, em relação a atuação da Prefeitura Municipal para reter talentos, mais de 50% dos servidores consideram em uma escala de 1 a 10, o valor maior ou igual a 6.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os talentos estão cada vez mais presentes nos diferentes ambientes organizacionais, e cada vez mais se torna evidente a necessidade de analisar tais profissionais inseridos na administração pública Brasileira. O presente estudo teve como finalidade analisar a gestão de pessoas voltada a retenção de talentos de servidores públicos, na organização que mais detêm funcionários no município de Cachoeira do Sul/RS, a respectiva Prefeitura Municipal.

Para a compilação dos dados, foi considerada a análise inicial da gestão de pessoas da Prefeitura Municipal, a partir do estudo da pesquisadora por meio dos dados disponíveis no Portal da Transparência do Município e as Leis Municipais vigentes, e o entendimento do funcionamento dos trâmites dos setores e das secretarias devido a observação participante.

Além disso, foram analisados os dados coletados através do questionário semiestruturado (apêndice 1) aplicado aos servidores, evidenciando a percepção dos mesmos acerca da gestão de pessoas e a retenção de talentos, holisticamente da Prefeitura e de forma individual de cada secretaria.

Através das análises realizadas, é perceptível que a Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS possui um plano de carreira estruturado e considerando as particularidades de diferentes categorias, como a do Magistério. Além disso, possui um acesso fácil as informações dos servidores no Portal da Transparência, trazendo com clareza todas as informações necessárias aos servidores e a população.

As secretarias municipais possuem estruturas próprias para a gestão de pessoas, e de acordo com a percepção dos servidores, os serviços prestados nesta área são considerados adequados. A atuação da área de gestão de pessoas nas secretarias onde cada servidor trabalha, corresponde ao principal contato entre o servidor e os demais setores responsáveis na Prefeitura, demonstrando a importância da análise.

A percepção dos servidores acerca da gestão de pessoas e retenção de talentos, demonstrou que apesar de 75% se considerarem talentos, mais de 50% dos servidores não consideram que a Prefeitura Municipal e as secretarias os tratem de tal forma. Isso demonstra a necessidade de a Prefeitura investir em políticas públicas capazes de reter cada vez

mais tais profissionais, evitando a migração para iniciativa privada ou para outros órgãos públicos.

Apesar da maioria dos servidores não considerarem que a Prefeitura e as secretarias os tratem como talentos, os servidores estão satisfeitos com o modo em que a Organização retém estes profissionais. Isto pode ser explicado pela boa estruturação do Plano de cargos, carreira e salários dos servidores, trazendo clareza e transparência sobre as possibilidades de crescimento.

Outro fator importante para explicar o contentamento dos servidores acerca da atuação da Prefeitura Municipal para retenção dos talentos, foi evidenciado através da observação participante. Nesse sentido, muitos servidores concursados possuem funções gratificadas concedidas por mérito profissional, e alguns cargos em comissão técnicos, permanecem apesar das trocas de governos, demonstrando o interesse da Prefeitura em manter seus funcionários.

Os gestores municipais devem propor ações para valorização dos talentos dentro das secretarias, pois isso melhoraria a percepção dos servidores sobre a Prefeitura Municipal como um todo. Isso, poderia modificar a discordância entre o contentamento dos servidores acerca de como a Organização atua para reter talentos, e a percepção negativa sobre este tratamento pelas secretarias e os respectivos órgãos da Prefeitura.

Ao estudar o referencial bibliográfico acerca da gestão de pessoas e retenção de talentos na administração pública brasileira foi possível compreender como as políticas públicas nessa área foram desenvolvidas, possibilitando uma visão ampla do tema.

Ao verificar e analisar a área da gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS, é perceptível que a Prefeitura possui clareza no acesso às informações, e que apesar de possuir uma divisão dos setores relacionados a gestão de pessoas, possui eficácia nos procedimentos.

Ao analisar a percepção dos servidores acerca da gestão de pessoas nas secretarias municipais, foi demonstrada satisfação pela área.

Ao analisar aspectos relacionados a gestão de pessoas na Prefeitura Municipal, os servidores demonstraram que o principal fator relacionado a satisfação no trabalho são os seus respectivos ambientes de trabalho. Ainda, que o principal aspecto para se manterem na Prefeitura é a estabilidade. Por fim, mais da metade dos servidores entrevistados se vêm

trabalhando nos próximos 10 anos na Prefeitura Municipal, apesar de mais da metade não considerarem seus salários adequados.

Ao analisar a percepção dos servidores municipais a respeito da retenção de talentos na Prefeitura Municipal e secretarias municipais, os servidores apesar de responderem que não são tratados como talentos, demonstram satisfação pelas práticas de retenção aplicadas pela Organização. Esta controvérsia demonstra que, apesar da Prefeitura possuir políticas adequadas para reter seus talentos, deve focar esforços para atender cada vez mais demandas existentes aos funcionários.

REFERENCIAL

BERGUE, Sandro Trescastro. **A ampliação de tarefas como alternativa de flexibilização da administração pública municipal: Estudos de Caso.** Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/UFRGS. Porto Alegre, 1998, 227f.

_____. **Comportamento organizacional.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 114f.

_____. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público.** Brasília: Enap, 2019

BENTO, Sidnei Dalberto. **A importância do capital humano dentro das organizações.** XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 2006. Disponível em: < https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/564.pdf >. Acesso em: 03 de junho de 2020.

BISPO, Marcelo de Souza. **Gestão de Talentos: uma proposta de alto desempenho organizacional e humano.** 2007. 124 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de organizações) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007.

BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BRASIL, Constituição Federal de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal.

BRASIL, Lei Federal nº 8.112, de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm >.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (Fernando Henrique Cardoso), 1995. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil.** Revista do Serviço Público, 49(1), p. 5-42, 1998. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360/365> >.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Estratégia e estrutura para um novo Estado.** Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), RSP, ano 48, n. 1, p. 5-25, 1997.

CACHOEIRA DO SUL, **Lei Municipal nº 3240, de 8 de fevereiro de 2001.** Estabelece o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal de Cachoeira do Sul, institui o respectivo Quadro de Cargos e da outras providências. Cachoeira do Sul, 2001. Disponível em: < <http://camaracachoeira.rs.gov.br/portal2/> >. Acesso em: 02 de set. 2020.

CACHOEIRA DO SUL, **Lei Municipal nº 4.120, de 29 de dezembro de 2011.** Estabelece o Plano de Carreira dos Servidores, institui o respectivo Quadro de Cargos e Salários e da outras providências. Cachoeira do Sul, 2011. Disponível em: < <http://camaracachoeira.rs.gov.br/portal2/> > Acesso em: 08 de set. 2020.

CACHOEIRA DO SUL, **Lei Municipal ° 4.683, de 18 de março 2020. Concede revisão geral anual prevista no art. 37, inciso X, da Constituição Federal, bem como concede revisão do vale-alimentação.** Cachoeira do Sul, 2020. Disponível em: < <http://camaracachoeira.rs.gov.br/portal2/> > Acesso em: 10 de set. 2020.

CARVALHO, Raquel Melo Urbano de (2010). **Aspectos relevantes do concurso público.** Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Edição Especial - ano XXVIII.

CARVALHO-FILHO, José dos Santos. **Manual do direito administrativo.** 28. ed. rev., ampl. e atual. até 31-12-2014. – São Paulo : Atlas, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Paul Cristina Mortari da. **Referenciais para avaliação do Programa de Aperfeiçoamento Para Carreiras (ENAP): modelo lógico.** 2019. 137 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) —Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERREIRA LIMA, Maria do Carmo; SANTANA, Marina; SANTOS, Tatiane Ribeiro dos. **RETENÇÃO DE TALENTOS NA PROFISSÃO DE SECRETARIADO. Revista de Gestão e Secretariado,** [S.l.], v. 2, n. 1, p. 101-130, out. 2011. ISSN 2178-9010. Disponível em: < <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/46> >. Acesso em: 08 de junho de 2020.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GEMELLI, I.M. P. & FILIPPIM, E. S. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios.** RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas. v. 35, n. 2, p. 57-63. 1995

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/cachoeira-do-sul/panorama> >. Acesso em: 20 de dezembro de 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico: Cachoeira do Sul/RS, 2010.**

KLERING, L. R.; PORSE, M. de C. S.; GUADAGNIN, L. A. **Novos caminhos da administração pública brasileira.** *Análise*, v.21, p. 4-17, 2010. Disponível em: < http://capa.tre-rs.gov.br/arquivos/KLERING_Novos_CaminhosADM.pdf >. Acesso em: 15 de dezembro de 2020.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. **Gestão por competência: impactos na gestão de pessoas.** *Estação Científica, Juiz de Fora*, n. 4, abr./maio 2007. Disponível em: < <http://victorparadela.com/Artigos/Artigo%20GC.pdf> >. Acesso em: 10 de junho de 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Sthefânia Magalhães; CUNHA, Norival Carvalho. **Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica**. Revista GeTeC. v.4, n.8, p.90-109/2015.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42^a ed., São Paulo: Malheiros, 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Municipal Brasileiro**. 16^a ed., São Paulo, Malheiros Editores Ltda, 2008.

MENDONÇA, M. C. F. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensas**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

MOTTA, Fabrício. **Direitos Fundamentais e Concurso Público**, In: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Edição Especial, Ano XXVIII, 2010.

NASCIMENTO, L. *et al.* **A importância da atração e retenção englobando a gestão de pessoas: uma pesquisa bibliográfica**. Múltiplo Saber. v. 16, n 1, abril/ junho. 2011. Disponível em: < http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_17_1339724660.pdf > Acesso em: 01 de junho de 2020.

OLIVEIRA, Kamila Pagel *et al.* **Retenção de pessoas no setor público mineiro: O caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental**. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) | ISSN-e: 2237-1427, [S.l.], v. 2, n. 3, mar. 2012. ISSN 2237-1427. Disponível em: < <http://ken.pucsp.br/ReCaPe/article/view/13757> >. Acesso em: 08 de junho de 2020.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões**. Elsevier, 2010..

PEREIRA, Daniel César. **Retenção de talentos: manual do participante**. / Daniel César Pereira; coordenação, Cláudio Afrânio Rosa. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

PEREIRA, Elaine Danielle Guedes. **Rotatividade de pessoal no serviço público: um estudo das universidades federais do Nordeste brasileiro**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) - Universidade Federal Rural do Semiárido, 65 f., 2018.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CACHOEIRA DO SUL, Portal da transparência. Disponível em: < <http://cachoeirasul-portais.govcloud.com.br/pronimtb/> >. Acesso em: 12 de set. 2020.

RABELO, F. L. (2015). **O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945)**. Revista Brasileira De História & Ciências Sociais, vol. 3 n° 6, dezembro de 2011.

RESTUM, Rosamaria Marins. **Gestão e Retenção de Talentos: Estudo de caso na Construtora Pdg/Chl**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, em 12 e 13 de agosto de 2011.

SCHIKMANN, Rosane (conteudista,2006). **Gestão estratégica de pessoas e plano de carreira**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). 2015. 58f.

SCHULTZ, T. W. **O Capital Humano: investimentos em educação e pesquisa**. Tradução de Marco Aurélio de Moura Matos. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23a ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, E. M. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. Dissertação de Mestrado, IBMEC. Rio de Janeiro, 2006.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado**. Brasília: Revista do Serviço Público, 2009, p. 241-250.

SOUSA, W. B.; BARRETO, M. C. **A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos**. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 7, n. 2, p. 9-15, 2015.

SOUZA, Irineu Manoel de; ANTUNES, Tereza Cristina Meurer. **Plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação das instituições federais de ensino superior**. XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU Desafios da Gestão Universitária no Século XXI Mar del Plata – Argentina 2, 3 e 4 de dezembro de 2015.

STACCIARINI, Maria Raquel. **Percepção de Suporte Organizacional: um estudo de caso na Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010, p. 11-28

TACHIZAWA, Takesshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração**. Fundação Getúlio Vargas, EBAP, 1990.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO APLICADO ATRAVÉS DO GOOGLE FORMS

Para analisar a percepção dos servidores acerca da gestão de pessoas e retenção de talentos, na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS e nas secretarias municipais, foi aplicado um questionário no Google *Forms*. A seguir estão relacionadas as perguntas:

1. Você reside em Cachoeira do Sul?
2. Qual seu vínculo empregatício na Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul?
3. Sexo.
4. Qual seu grau de escolaridade?
5. Possui filhos?
6. Se sim, quantos?
7. Estado civil.
8. Em qual secretaria você trabalha?
9. Qual cargo você ocupa?
10. Quanto tempo está exercendo seu trabalho na Prefeitura Municipal?
11. Qual sua jornada de trabalho semanal?
12. Você considera seu salário adequado com a função que ocupa?
13. Em uma escala de 1 a 10, como você observa a área de gestão de pessoas na sua Secretaria? Considerando 1 menos importante e 10 mais importante.
14. Dos benefícios abaixo, selecione três (3) que você considera de maior relevância para sua satisfação em relação a seu trabalho?
15. Em sua opinião, quais os três (3) principais fatores que o levaram a manter-se na Prefeitura Municipal?
16. Você se vê nos próximos 10 anos na Prefeitura do Município?
17. Você se considera um talento dentro da organização?
18. Você considera que a Prefeitura Municipal trata você como um talento?
19. Você considera que a Secretaria em que trabalha trata você com um talento?
20. Considerando a importância das organizações manterem seus profissionais talentosos evitando a saída destes para outros empregos, como você percebe a preocupação e

atuação da Organização Pública que atua para retenção destes talentos? Considerando 1 menos importante e 10 mais importante

21. Selecione três (3) características que você considera serem importantes em um talento dentro da organização que trabalha?

.