

ADAPTAÇÃO E ADEQUAÇÃO DOS SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PROFISSIONAL PÚBLICA RECRUTADOS E SELECIONADOS NO EDITAL 001/2014

Gerson Barros Pereira - gerson20barros@gmail.com

Márcia Ribeiro Maduro - rmaduro@uea.edu.br

Orlem Pinheiro de Lima - olima@uea.edu.br

* Submissão em: 17/04/2021 | Aceito em: 20/01/2021

RESUMO

Atualmente o processo de Gestão de Pessoas vai muito além da contratação, admissão e remuneração do colaborador, fazer gestão de pessoas é trabalhar para atender as necessidades que o colaborador tem direito visando sua satisfação no ambiente de trabalho, tornando-o mais produtivo. Aplicar os processos de gestão de pessoas dentro do setor público se tornou um grande desafio, principalmente na fase de retenção dos servidores. Partindo desta premissa, esta pesquisa procurou identificar e analisar as causas e efeitos gerados durante o período de adaptação dos novos servidores do Centro de Educação Tecnológica do Amazonas - CETAM, recrutados e selecionados através do edital de concurso público nº 001/2014, sendo o primeiro a formar o quadro de servidores efetivos da própria instituição. Foram convidados 40 servidores da instituição a responderem um questionário com perguntas fechadas e abertas, contendo 22 perguntas. Para o tratamento dos dados, com base em análise qualitativa e quantitativa, utilizou-se a estatística e o método descritivo. Por meio da coleta de dados foi possível identificar as vantagens e desvantagens de se ingressar no serviço público assim com os principais motivos de satisfação e permanência. Por fim identificamos que a instituição precisa melhorar alguns procedimentos internos como a comunicação e o programa de formação e capacitação dos novos servidores.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Serviço Público, Retenção, Adaptação.

ADAPTATION AND ADEQUACY OF SERVANTS OF A PUBLIC PROFESSIONAL EDUCATION INSTITUTION RECRUITED AND SELECTED IN NOTICE 001/2014

ABSTRACT

Currently, the People Management process goes far beyond the hiring, admission and remuneration of the employee, to manage people is to work to meet the needs that the employee is entitled, aiming at their satisfaction in the work environment, making them more productive. Applying people management processes within the public sector has become a major challenge, especially in the phase of retaining employees. Based on this premise, this research sought to identify and analyze the causes and effects generated during the adaptation period of the new Cetam employees, recruited and selected through the public tender notice No. 001/2014, this being the first to form the staff of the institution itself. Forty employees of the institution were invited to answer a questionnaire with closed and open questions, containing 22 questions. For data treatment, based on qualitative and quantitative analysis, statistics and the descriptive method were used. Through data collection, it was possible to identify the advantages and disadvantages of joining the public service as well as the main reasons for satisfaction and permanence. Finally, we identified that the institution needs to improve some internal procedures, such as communication and the training and qualification program for new employees.

Keywords: People Management, Public Service, Retention, Adaptation.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem por objetivo identificar e analisar as causas e efeitos gerados durante o período de adaptação dos novos servidores do Centro de Educação Tecnológica do Amazonas - CETAM, recrutados e selecionados através do edital de concurso público nº 001/2014, sendo este o primeiro a formar o quadro de servidores efetivos da própria instituição, uma vez que o mesmo era composto em sua maior parte por servidores cedidos de outros órgãos e comissionados.

Com a entrada dos novos servidores em grande número, a instituição entendeu a necessidade de se promover um evento de integração para colocá-los a par da rotina de trabalho desenvolvida, o que não era realizado anteriormente.

Partindo dessa premissa, entendemos a importância de se investigar as lacunas e os comportamentos que promovem ruídos no planejamento de uma gestão de pessoas mais eficaz, capaz de elevar a motivação e possibilitar a criação de um clima organizacional propício e adequado ao bem-estar social.

Para se analisar as causas e os efeitos gerados durante o período de adaptação, pretendemos com esta pesquisa traçar o perfil dos servidores recrutados e selecionados a partir do edital 001/2014; Identificar as vantagens e desvantagens no processo de adaptação dos servidores; Verificar os índices de motivação e satisfação dos servidores em seus postos de trabalho e por fim Identificar as iniciativas que o Cetam tem promovido para reter os servidores recrutados no edital 001/2014.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Pessoas

Atualmente o processo de Gestão de Pessoas vai muito além da contratação, admissão e remuneração do colaborador, fazer gestão de pessoas é trabalhar para atender as necessidades que o colaborador tem direito visando sua satisfação no ambiente de trabalho, tornando-o mais produtivo.

Para os autores Fisher e Fleury (1998, p. 18), “Gestão de Pessoas é um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente trabalho”.

Pensar nas pessoas em primeiro lugar dentro da organização, desenvolver ações que promovam o bem estar e que transmitam segurança, é atitude essencial para o sucesso da organização.

Segundo Marques (2019) a área de Gestão de Pessoas tem diversas funções importantes para sustentar o organismo de uma empresa, destacamos entre elas: Construção, disseminação e sustentação da cultura organizacional; Elaborar planos de desenvolvimento dos colaboradores; Incentivar a obtenção de conhecimento; Fortalecer a integração entre as áreas.

A finalidade da Gestão de Pessoas é encontrar, atrair e manter pessoas capacitadas para atender a demanda da organização, desenvolvendo competências e habilidades em seus colaboradores, contribuindo com o crescimento da organização.

Nesse sentido, Paula & Nogueira (2016, p.10) defendem que a gestão de pessoas deverá: “adquirir, usar, reter, desenvolver e avaliar os colaboradores dentro da organização, sempre alinhados a políticas internas da organização”.

Com as constantes mudanças no cenário do trabalho e nas formas de gestão, Chiavenato (2014) defende a moderna gestão de pessoas, com foco nos negócios da organização, aonde os processos de gestão de pessoas vêm na frente, coordenando alterações, desenvolvendo e ampliando os horizontes das organizações e de seus colaboradores.

Para alcançar o êxito almejado, a gestão de pessoas deverá definir as políticas e os procedimentos necessários ao planejamento e execução dessas ações, nesse sentido, é necessário conhecer o funcionamento do sistema de gestão de pessoas.

2.1.1 Processos de Gestão de Pessoas

Com as constantes mudanças e transformações que ocorrem no mundo, que influenciam nas relações de trabalho, a moderna gestão de pessoas de forma estratégica, desenvolveu processos dinâmicos e interativos para agregar colaboradores comprometidos com o sucesso da organização.

Esses processos, segundo Chiavenato (2014, p.14) são: **agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas**. Trabalhar esses processos de forma estratégica e integrada, objetivando a construção de equipes de trabalho realmente comprometidas com os objetivos organizacionais é uma das árduas funções da gestão de pessoas.

O processo de **agregar pessoas** envolvem as práticas de recrutamento, seleção e contratação, nessa fase a organização está em busca de agregar ao seu time os melhores profissionais.

Para Caxito (2008) o recrutamento trata-se da fase inicial do preenchimento de uma vaga, é o processo de procurar empregados e incentivá-los a se candidatarem as vagas disponibilizadas pela organização.

Atualmente há diversas formas de se recrutar candidatos, há processos mais tradicionais, como o interno e o externo, existem organizações que utilizam os dois ao mesmo tempo, sendo este conhecido como recrutamento misto.

Medeiros (2017), afirma que nas organizações brasileiras, os tipos de recrutamento existentes são o interno, o externo e o misto, sendo que os mais utilizados são: o interno e o externo.

Partindo dessa premissa, com base no entendimento de Chiavenato (2014, p.103-104), destacamos algumas vantagens e desvantagens dos seguintes tipos de recrutamento:

a) Recrutamento Interno:

Vantagens: Aproveita melhor o potencial humano da organização; Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização; Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Desvantagens: Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

b) Recrutamento Externo:

Vantagens: Possibilita um maior número de candidatos; Profissionais com conhecimentos experiências diferentes adquiridas em outras empresas.

Desvantagens: Processo mais demorado (desde a fase de seleção até o processo de adaptação do novo colaborador); Se terceirizado irá gerar custos a organização.

c) Recrutamento Misto:

Vantagem: Combina elementos dos recrutamentos interno e externo; concorrência em pé de igualdade.

Desvantagens: Se não houver lisura no processo pode gerar insatisfação nos concorrentes internos.

Após a fase de recrutamento inicia-se o processo de seleção, que segundo Zanuto (2010) se trata de escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e as estratégias da organização.

A seleção é um processo constituído de etapas e técnicas, com o objetivo de fornecer o máximo de informações sobre o candidato, colaborando para a decisão de contratação ou não deste.

Para análise de qual candidato é mais apto para cada cargo, são aplicadas das técnicas de seleção, como por exemplo, as entrevistas, as provas de conhecimentos ou de capacidade, os testes psicométricos, os testes de personalidade e as técnicas de simulação (MOREIRA, CAMARGO, HENKE e FABRICIO, 2017).

O processo de **aplicar pessoas** é responsável pela orientação, desenho dos cargos e avaliação de desempenho. Nessa fase o processo de gestão visa identificar as competências e habilidades do colaborador, com o objetivo de explorar suas potencialidades.

Esse processo utilizado para evidenciar quais são as características básicas que um indivíduo tem que ter para desempenhar as atividades que lhes serão solicitadas e, também, é o processo utilizado para definir quais e que tipos de tarefas os colaboradores irão realizar dentro da empresa (MOREIRA, CAMARGO, HENKE e FABRICIO, 2017).

A fase da descrição do cargo é o momento de definição e detalhamento das tarefas e atribuições. Partindo desta premissa, Brunquell (2009, p.28) afirma que “a descrição do cargo deve ser objetiva, clara e impessoal, onde cada tarefa deve-se responder “o que faz”, “como faz” e “por que faz””.

Já a fase de avaliação de desempenho procura avaliar de forma individualizada ou em grupo, o desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho. Para Marras (2009), a avaliação de desempenho serve para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização, bem como para mensurar o nível de conhecimento, habilidades e atitudes dos mesmos.

Segundo Dessler (2003), a avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passada de um funcionário e seus padrões de desempenho. O autor afirma que esta avaliação pode ser feita: pelo próprio colaborador (autoavaliação), pela chefia, ou por ambos, por uma equipe, ou utilizando alguns métodos.

A fase de aplicação de pessoas poderá ser trabalhada através das abordagens:

- a) Tradicional ou Mecânica o foco está na eficiência, nos fatores higiênicos (salário, ambiente empresarial, políticas da empresa), estabilidade e o conservadorismo ou tradicionalismo da organização.
- b) Moderna ou Orgânica o foco está na eficácia, nos fatores motivacionais (reconhecimento do trabalho, crescimento profissional, autorrealização), inovação e criatividade.

O processo de **recompensar pessoas** está diretamente ligado ao incentivo e motivação dos colaboradores dentro da organização, dentro deste sistema, encontram-se a remuneração, os programas de incentivo e os benefícios ou serviços oferecidos pela empresa.

Segundo Franco (2012, p.11), “a palavra remuneração é oriunda do termo latino *remuneratio*, aonde o **re** vem de reciprocidade e o **muneror** vem de recompensar”. Para o autor a remuneração é soma total de todas as parcelas relativas ao pagamento da nossa força de trabalho.

Faz parte dessa soma total que o autor acima menciona o salário, que para Delgado (2009, p. 635) “é o conjunto de parcelas contraprestativas pagas pelo empregador ao empregado em função do contrato de trabalho”.

Para manter uma equipe de colaboradores focada nos objetivos da organização não basta apenas remunerar é necessário criar programas de incentivos. Nesse sentido Bonafin e Brandalise (2010, p.6) defendem que:

O incentivo, seja material ou emocional, é intensamente aplicado nas organizações para conseguirem de seus funcionários, maior empenho em suas tarefas e um consequente desempenho melhor em busca dos objetivos organizacionais. É importante ao administrador ter conhecimento sobre como ocorre a motivação e o incentivo no indivíduo para que possa aplicar uma política de incentivos que realmente sensibilize seus funcionários.

Podemos citar alguns exemplos de programas de incentivo que a organização pode adotar: Recompensas e Punições; Remuneração Variável; Plano de Bonificação Anual; Participação nos Resultados; Remuneração por competências e Distribuição de Lucros.

Não basta apenas remunerar o colaborador é necessário trabalhar o processo de **desenvolver pessoas**, esse processo ou tarefa organizacional é uma forma de estimular os colaboradores a buscar conhecimentos, aprimorando habilidades e competências, que contribuam com seu crescimento profissional e com o sucesso da organização.

Para Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam.

Dentro deste processo é necessário conhecer o que é desenvolvimento e de que se trata o treinamento, pois há diferença na aplicabilidade dos termos na rotina de trabalho dentro da organização.

Segundo Milkovich e Bourdreau (2010) o desenvolvimento é um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua

motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

Desenvolver pessoas está ligado ao trabalho contínuo de se aprimorar as competências e habilidades do colaborador, promovendo ações que os incentivem a se qualificar visando seu crescimento pessoal e profissional dentro da organização.

Para os autores Stolfi, Olbrzymek e Martins (2014) o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pelo capital intelectual das organizações.

O treinamento está ligado ao desenvolver habilidades, como exemplo, podemos citar o treinamento de um grupo de colaboradores que precisam operar um equipamento novo ou uma nova tecnologia dentro da organização.

Ainda na fase de desenvolvimento, não podemos deixar de citar a gestão por competências, uma vez que na fase de seleção é que identificamos quais as competências e habilidades o futuro colaborador poderá desenvolver.

Para Mota (2011, p.14) a Gestão de Competências objetiva “aproveitar a vantagem competitiva das organizações baseadas no conhecimento, observando os funcionários como ativos estratégicos e explicitamente integrá-los na estratégia de negócio e processos da organização”.

A organização que utiliza a gestão por competências como estratégia para impulsionar seus resultados e incentivar seus colaboradores, está sem dúvida realizando um grande investimento na área de gestão de pessoas.

O desenvolvimento tem como objetivo **manter pessoas**, esse processo por sua vez, está associado a condições ambientais e psicológicas criadas pela organização, com o objetivo de reter os colaboradores, diminuindo a rotatividade no quadro da empresa, tornando os colaboradores mais produtivos.

A permanência de um empregado na organização depende da compreensão e do crédito individual de que as vantagens de ficar são maiores que as de sair (SANT’ANNA FILHO, 1979). Os colaboradores esperam mais que um salário, a valorização do trabalho é um dos fatores que mais os motiva a permanecer na organização.

Cabe à gestão de pessoas, desenvolver ações e estratégias, com o objetivo de motivar e engajar os colaboradores dentro da organização, tais ações seriam: relações trabalhistas; higiene, saúde e segurança no trabalho; políticas de bonificação; plano de carreira, cargos e salários; benefícios; reajuste salarial e qualidade de vida no trabalho.

Segundo Marras (2009) as atividades envolvidas neste processo são essencialmente preventivas, por isso, há uma tendência em não priorizar estas questões, pois os custos são onerosos, o que dificulta ainda mais conscientizar a direção da organização da importância de se realizar estes investimentos.

A organização ao planejar inicialmente a fase de provisão de pessoal deve também se atentar para a fase de manutenção, planejando e aplicando estratégias que minimizem a rotatividade em seu quadro de pessoal.

Por fim, o processo de **monitorar pessoas** é essencial para que a organização deva ter controle sobre as ações executadas seja de maneira interna ou externa, para isto é necessário planejar estratégias de controle e utilizar as ferramentas que gerem indicadores e dados essenciais para que a organização possa avaliar suas atividades e de seus colaboradores.

Para Vazquez (2017, p.70) entenda-se por monitorar o ato de “seguir, orientar e manter o comportamento das pessoas [...] precisa ser feito por meio de sistemas internos que ofereçam informações gerenciais consistentes, indicando a real situação e reflexo do trabalho”.

É necessário realizar o acompanhamento das ações, através da observação do comportamento do colaborador, afim orientá-los e mantê-los informados sobre as mudanças que a organização pretende realizar.

Neste processo, estão inseridas as atividades de registros, de manutenção dos bancos de dados e dos sistemas de informações de RH, controles, frequência, produtividade, balanço social e auditoria em recursos humanos (FELICIO, 2015). O monitoramento pode ser realizado, utilizando as ferramentas citadas acima, por grau hierárquico dentro da organização, facilitando assim o trabalho da área de gestão de pessoas.

2.2 Gestão de Pessoas no Serviço Público

As constantes transformações na administração pública brasileira, principalmente a Reforma Administrativa instituída através do Decreto-Lei nº 200/1967, o qual foi criado com o intuito de desburocratizar os processos e modernizar o serviço público no Brasil, através da adoção de métodos e ferramentas de gestão, para que o estado pudesse oferecer um serviço público de qualidade à população.

Seguindo os princípios básicos da administração, através dos processos de gestão de: planejamento, orçamento público e recursos humanos, adotou-se o modelo da administração pública gerencial, com foco na eficiência dos servidores e na otimização dos processos, tentando eliminar a burocracia no serviço público brasileiro.

Para Costa (2008), a administração pública gerencial transmite autonomia ao administrador na gestão de recursos humanos, que começa a ser visto como importante na geração de resultados. Esta forma de administrar parte do princípio da descentralização, da criatividade e da inovação dentro do serviço público.

Porém, pouco se avançou neste sentido, uma vez que as práticas de recrutamento e seleção de pessoas no serviço público direcionam seu foco para a ocupação do cargo e não nas competências do servidor.

Como alternativa para minimizar os impactos negativos quanto ao recrutamento e seleção, o serviço público tem trabalhado a gestão por desempenho, que se trata de uma ferramenta utilizada para medir e melhorar os resultados por meio do desempenho dos servidores.

No sentido de aperfeiçoar a gestão de pessoas, Brandão e Guimarães (2001, p.6) afirmam que “a gestão de desempenho vem-se revestindo de caráter estratégico para as organizações, sendo considerada fundamental [...] no processo de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário à consecução dos objetivos organizacionais”.

2.2.1 Formas de Ingresso no Serviço Público

Observamos o esforço que Administração Pública tem feito para atrair, manter e incentivar os servidores públicos, utilizando métodos e ferramentas da gestão. Atualmente, podemos elencar cinco formas de se ingressar no serviço público, seja a título de experiência ou para aqueles que procuram estabilidade financeira.

2.2.1.1 Concurso Público

A forma mais tradicional de ingresso é através concurso público, regido pela Lei Federal 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que define o regime jurídico dos servidores públicos civil da União. No estado do Amazonas, a Lei 1.762 de 14 de novembro de 1986, dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado do Amazonas, garantindo ao servidor estatutário a sonhada estabilidade.

As áreas mais comuns para concursos públicos são: Administrativa, Bancária, Educação, Especiais (Instituto Rio Branco¹), Fiscal, Policial e Tribunais. E os cargos mais

¹ Responsável pela seleção, formação e aperfeiçoamento dos membros da carreira diplomática.

comuns disponibilizados via concurso público, são os de nível médio (geralmente para assistentes ou técnicos) e nível superior (analistas, professores, médicos e outros).

2.2.1.2 Emprego Público

O empregado público tem características similares as do servidor, porém o regime de trabalho é guiado através do Decreto Lei nº 5.452/1943, que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), esse tipo de contratação geralmente é utilizado em empresas públicas de economia mista (capital público e privado). O artigo 41 da Constituição Federal de 1988 dispõe no paragrafo II, que: “empregado de empresa pública ou de sociedade de economia mista, ainda que admitido mediante aprovação em concurso público, **não** é garantida a estabilidade”. São exemplos de empresas públicas brasileiras o Banco do Brasil, Eletrobrás e Petrobras. Já no estado do Amazonas podemos destacar a Processamento de Dados do Amazonas S/A (Prodams²) e a Companhia de Gás do Amazonas (Cigás³).

2.2.1.3 Cargo Comissionado

O Cargo Comissionado é outra forma de se exercer um cargo público, trata-se de um cargo de confiança, podendo ser exercido por um servidor de carreira ou não, porém pode ser exonerado a qualquer momento, sem nenhuma justificativa. As Leis nº 8.911/1994 e nº 8.112/1990 tratam sobre o regime jurídico, critérios de incorporação, remuneração e regime de previdência dos servidores comissionados, que ocuparão cargos de livre nomeação e exoneração. Segundo Mello (2011, p.269) “Os cargos de provimento em comissão (cujo provimento dispensa concurso público) são aqueles vocacionados para serem ocupados em caráter transitório por pessoa de confiança da autoridade competente para preenchê-los, a qual também pode exonerar ad nutum, isto é, livremente, quem os esteja titularizando”.

2.2.1.4 Terceirizado

O Terceirizado é contratado por uma empresa prestadora de serviço que atua dentro de alguma instituição pública para executar um determinado serviço. Segundo Silva (2017, p.168) a terceirização consiste em técnica de administração que reflete a tendência de transferir a terceiros, certas atividades que anteriormente estavam a cargo da própria empresa.

² Sociedade de economia mista, de capital fechado, com controle acionário do Governo do Estado, que atua na prestação de serviços especializados em Tecnologia da Informação e Comunicação no Estado do Amazonas.

³ Concessionária de serviços públicos no Amazonas que atua na distribuição e comercialização de Gás Natural para os mais diversos segmentos.

A União através do Decreto de Nº 9.507, de 21 de setembro de 2018, definiu sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União.

O Decreto Nº 2.271, de 7 de julho de 1997, em seu artigo 1º, e parágrafo 1º, determinava quais seriam atividades que poderiam ser terceirizadas, neste caso, objeto de execução indireta. Destacamos aqui algumas: conservação e limpeza; segurança; informática; reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações.

Porém, o mesmo foi revogado com a vigência do Decreto de Nº 9.507/2018, o qual permite a ampliação da contratação de serviços terceirizados, como por exemplo: alimentação, atividades técnicas auxiliares de arquivo e biblioteconomia, serviços de tecnologia da informação e prestação de serviços de informação, tradução, inclusive tradução e interpretação de Língua Brasileira de Sinais (Libras) e outros.

2.2.1.5 Estágio

Neste caso a seleção geralmente é realizada por meio de processo seletivo e os critérios de contratação serão definidos no próprio órgão. A Lei nº 11.788/2008, define o conceito de estágio em seu Artigo 1º:

Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

A Lei esclarece ainda as diferenças entre o estágio curricular obrigatório, aquele que está previsto no projeto pedagógico do curso e o estágio não obrigatório, que trata de uma atividade opcional, a Lei prevê ainda que o estagiário tem direito a férias remuneradas de 30 dias e auxílio-transporte.

O Estágio tem duração máxima de dois anos em contrato, com carga horária semanal que pode variar entre 20 e 30 horas. A forma de recrutamento, valor da bolsa e outros benefícios são de responsabilidade do órgão contratante.

Para o aluno será seu primeiro contato com o mundo do trabalho, sendo ele obrigatório ou optativo, é sem dúvida, uma oportunidade para se desenvolver competências e habilidades, que contribuirão com o seu desenvolvimento profissional.

2.3 Retenção de Talentos no Serviço Público

Segundo Michaelis (2016), a palavra retenção denota o ato ou efeito de reter (-se), ou seja, seria o estado ou condição de permanência. Acreditamos que no processo de gestão de pessoas, a fase de retenção é um processo integrado que envolve os processos de: recrutamento, remuneração, desenvolvimento e manutenção de pessoal.

A Retenção de Pessoas, ou melhor, Retenção de Talentos, é um grande desafio para a gestão de pessoas, manter colaboradores, principalmente dentro do serviço público, uma vez que o mundo do trabalho está cada vez mais competitivo.

Segundo Girardi (2009, p.6), “a retenção de talentos é um processo integrado que pressupõe a atração e o desenvolvimento do capital humano, ocorrendo por meio de determinada postura e de diversas ações nesse sentido”.

A Gestão de Pessoas nas organizações mudou o foco para o capital humano, através do reconhecimento e valorização dos colaboradores, desenvolvendo assim os processos de gestão de pessoas, objetivando alcançar as metas definidas e contribuindo com o sucesso da organização.

Para o SEBRAE (2013, p.31):

A retenção de talentos começa antes de o empregado ser admitido. Uma causa comum de desligamentos é a incompatibilidade do perfil da pessoa com o perfil desejado. Essa situação ocorre em empresas que não estruturaram seus desenhos de cargos e é a principal razão da perda de talentos.

Destacamos aqui a importância do planejamento estratégico em gestão de pessoas ou na gestão de recursos humanos, principalmente no momento da elaboração do perfil desejado de colaborador.

No serviço público ainda há dificuldades a serem vencidas, principalmente em relação à retenção de talentos, uma vez que a estrutura pública é burocrática, o que impossibilita o avanço de políticas de melhorias na área de gestão de pessoas.

Branham (2002) afirma que os elementos básicos para a retenção de talentos, seriam: cultura organizacional; recrutamento e seleção; socialização; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; e recompensas.

A retenção de talentos no serviço público está diretamente ligada aos seguintes fatores: a estabilidade (prevista em Lei), os salários atrativos (plano de cargos, carreira e salários), carga horária de trabalho diferenciada e o status.

Com base no pensamento de Ribeiro (2011, p.31) elencamos algumas variáveis que acreditamos influenciar no processo de retenção de talentos no serviço público, que seriam:

“Desenvolvimento profissional e continuado; Carga horária e flexibilidade nos horários; Ritmo de trabalho; Remuneração e benefícios; Plano de cargos e salários e critérios de ascensão; Condições físicas e recursos materiais; Imagem da empresa”.

2.4 Contextualização Organizacional

O Centro de Educação Tecnológica do Amazonas (Cetam) é uma autarquia pública vinculada a Secretaria de Estado de Educação e Desporto do Amazonas (Seduc), criada em 2003, por meio da Lei Estadual nº 2.816/2003, com a finalidade de promover a Educação Profissional no âmbito Estadual.

Atua nos segmentos de Formação Inicial e Continuada ou Qualificação profissional; Educação Profissional Técnica de Nível Médio e de Educação Profissional e Tecnológica de Graduação e Pós-Graduação, com foco na capacitação de pessoas para a ampliação das oportunidades de empregabilidade e de geração de renda por meio do trabalho autônomo.

Atualmente, o Cetam encontra-se presente nos 62 municípios do Estado e possui um portfólio com mais de 391 cursos diferentes, distribuídos entre a qualificação profissional e formação técnica de nível médio, com cargas horárias que variam entre 10 a 1.800 horas de aula, atendendo diferentes áreas de formação profissional.

O edital de concurso 001/2014, é referente ao concurso público do Cetam, que foi lançado no dia 08 de maio de 2014, ofertando 125 vagas, distribuídas nos níveis Médio, Técnico e Superior, para os municípios de: Manaus, Itacoatiara, Tabatinga e Tefé.

Obedecendo à legislação, conforme os itens do edital 001/2014, o regime de trabalho adotado foi:

1.2 Regime jurídico: Estatutário, com direitos, vantagens, obrigações e atribuições especificadas na Lei nº 1.762 de 14 de novembro de 1986, Lei nº 3.847, de 27 de dezembro de 2012 e demais leis atinentes à espécie e legislação pertinente que vier a ser aplicada com suas respectivas alterações.

1.2.1 Sendo nomeados sob o regime jurídico estatutário regido pelo Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado do Amazonas – Lei 1.762 de 14 de novembro de 1986.

Com base nas publicações do Diário Oficial do Estado do Amazonas (DOE), nos dois primeiros anos de vigência do concurso foram publicadas 24 nomeações, dentre as quais houveram desistências e pedidos de exoneração, efetivando-se somente 15 nomeações de aprovados.

A lista com os nomes dos 110 convocados para a capital e interior foi divulgada na edição do Diário Oficial do Estado do dia 9 de novembro de 2018, sendo disponibilizada ao público somente no dia 14 de novembro de 2018.

Entre os nomeados estavam 91 aprovados para capital e 19 aprovados para o interior, com atuação nos municípios de Itacoatiara, Tabatinga e Tefé, dentre as quais houveram desistências e pedidos de exoneração.

De acordo com os dados da folha de novembro de 2019 do Cetam, obtida no Portal da Transparência do Governo do Amazonas, podemos observar o atual quadro de servidores da autarquia:

Quadro 2 – Quadro Atual de Servidores do Cetam

VINCULO	QUANTIDADE	FORÇA DE TRABALHO
Cedidos de Outros Órgãos	28	15,30%
Cetam (Edital 001/2014)	64	34,97%
Comissionados	91	49,72%
TOTAL	183	99,99%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

3 METODOLOGIA

A metodologia necessária para execução desta pesquisa caracterizou-se, quanto ao objetivo, como método dedutivo, que segundo Diniz (2008, p.6) “método dedutivo parte das teorias e leis consideradas gerais e universais buscando explicar a ocorrência de fenômenos particulares”. Este método está relacionado às diversas e diferentes formas de raciocínio, através da análise de dados e informações levando a uma conclusão ou resultado.

Quanto à natureza dos dados a pesquisa enquadra-se na análise qualitativa e quantitativa, com adoção de estatística e através de método descritivo. Para Knechtel (2014, p. 106) a análise quali-quantitativa “interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (semântica)”.

Destacamos também o uso de pesquisa bibliográfica, com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2008); Pesquisa documental, a qual Oliveira (2007, p.70) alerta que “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico”. Nesta, utilizamos algumas fontes, como o Edital de Concurso 001/2014 – Cetam e o Diário Oficial do Estado do Amazonas (DOE).

Quanto à definição da amostragem, definiu-se que dos 64 servidores que atualmente se encontram na instituição, foram selecionados 40 para participar da pesquisa, o que corresponde a 62,5% dos servidores do Cetam, lotados na capital e no interior, através do primeiro concurso

público da instituição, assim o cálculo de amostragem ficaria com a margem de erro de 9,6 pontos percentuais (pp).

Por fim, a presente pesquisa utilizou, para coleta dos dados, o questionário, que se trata de um instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito (MARCONI & LAKATOS, 1999). O questionário contemplou uma série de 22 questões a respeito das dimensões: perfil, processo de adaptação, vantagens e desvantagens de atuar no serviço público, satisfação, remuneração, intenção de permanência no órgão e as ações de Desenvolvimento Profissional promovidas pelo Cetam.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa serão apresentados os resultados coletados nesta pesquisa, através da aplicação do questionário, direcionado aos servidores que ingressaram na instituição através do concurso público do edital 001/2014, objeto deste estudo.

a) Perfil

Iniciamos traçando o perfil dos servidores egressos do edital de concurso público do Cetam 001/2014, onde no universo de 64 servidores que permanecem atuando na instituição, responderam ao questionário 40 servidores.

Nesta amostra tem-se que 50% dos participantes pertencem ao sexo feminino e 50% são do sexo masculino. Em relação à faixa etária 50% estão entre 31 e 40 anos, 41,7% entre 26 e 30 anos e apenas 8,3% entre 20 e 25 anos. Questionados quanto ao estado civil, identificamos que 50% declararam que são casados, 41,7% afirmam ser solteiros e 8,3% são divorciados. No gráfico abaixo apresentamos os dados descritos acima, relativos aos itens "Sexo", "Faixa Etária" e "Estado Civil".

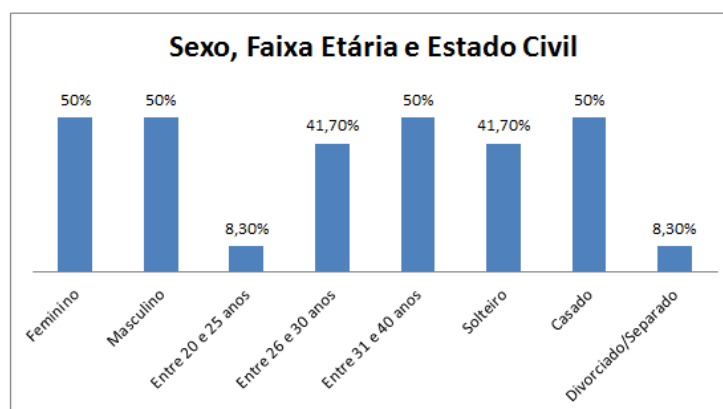


Gráfico 1: Caracterização do Perfil

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Em relação à escolaridade atual dos servidores constatamos que 41,7% são especialistas em nível de pós-graduação, 25% possuem mestrado em sua área de formação, 16,7% possuem ensino superior completo e 16,7% estão cursando ou concluindo o ensino superior. Quanto ao cargo que ocupam 58,3% são Analistas Técnicos (Nível Superior) e 41,7% ocupam o cargo de Assistente Técnico (Nível Médio), nomenclaturas essas utilizadas no edital do concurso público do Cetam 001/2014. No gráfico abaixo visualizamos os dados descritos acima, relativos aos itens "Escolaridade" e "Cargo".

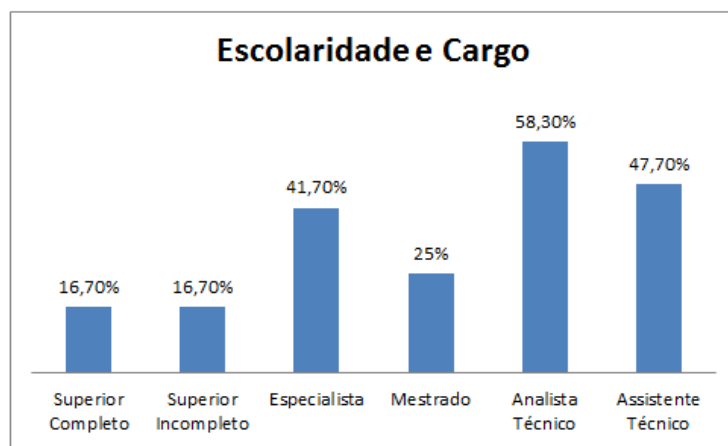


Gráfico 2: Nível de Escolaridade e Cargo

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

b) Durante o processo de adaptação

Questionados sobre o relacionamento interpessoal durante sua adaptação, 50% dos participantes responderam que foi muito bom e os outros 50% responderam que foi bom. Quanto à rotina de trabalho 58,3% considera dinâmica e 41,7% acredita ser flexível.

Quando perguntados se possuem conhecimento técnico na área que atuam 66,7% afirmaram que possuem e 33,3% informaram que precisaram aperfeiçoar. No gráfico abaixo visualizamos os dados descritos acima, relativos aos itens "Relacionamento Interpessoal", "Rotina de Trabalho" e "Conhecimento Técnico".

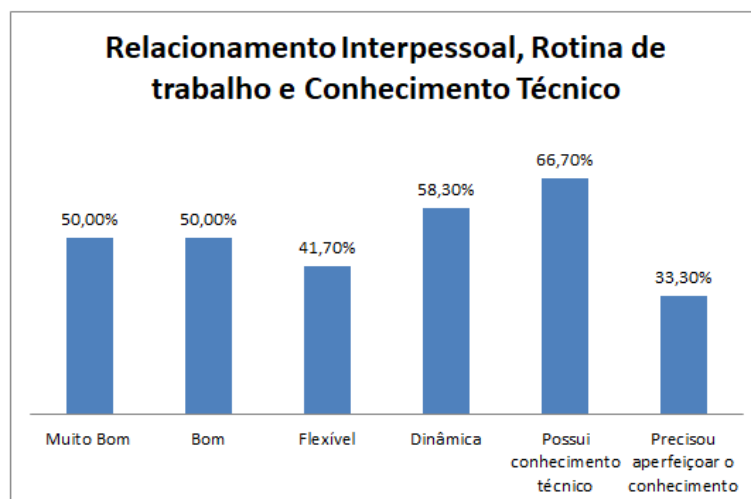


Gráfico 3: Processo inicial de adaptação

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Em relação à comunicação dentro do órgão, 66,7% afirmaram que precisa aperfeiçoar; 16,7% consideraram objetiva e 16,7% responderam que é confusa. Questionado quanto às ordens do gestor do setor que atuam 58,3% dizem ser objetivas e 41,7% defendem que precisa aperfeiçoar. No gráfico abaixo visualizamos os dados descritos acima, relativos aos itens "Relacionamento Interpessoal", "Comunicação Interna" e "Ordens do Gestor do setor".

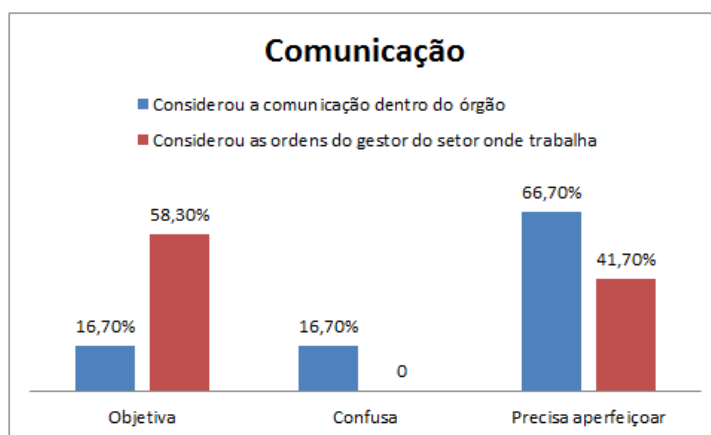


Gráfico 4: Processo de Comunicação

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Nesse sentido, também questionamos quanto ao retorno de alguma informação que o servidor solicitou, onde 58,3% responderam que às vezes recebem algum retorno e 41,7% sempre recebem algum retorno.

Identificamos que apenas 50% recebeu/recebe algum retorno sobre seu trabalho; 33,3% informaram que sempre recebem e 16,7% nunca receberam algum retorno. No gráfico abaixo visualizamos os dados descritos acima, relativos aos itens "Retorno sobre informação solicitada" e "Retorno sobre seu trabalho".

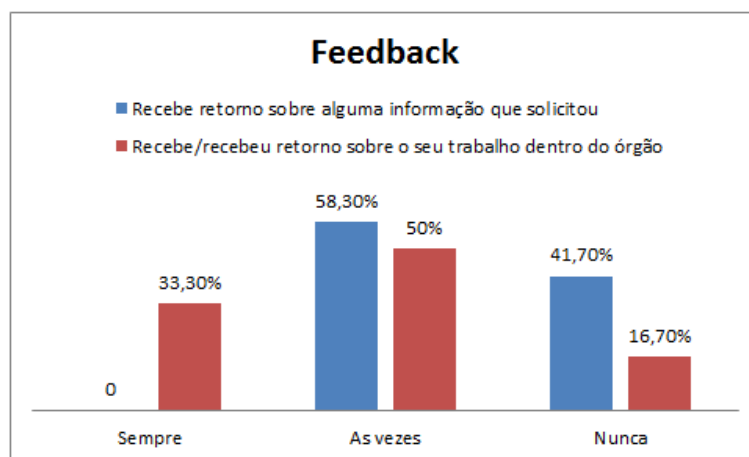


Gráfico 5: Feedback

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

Questionados ainda quanto à atividade que desempenham, destacamos que 91,7% afirmam ter grande significado para si e apenas 8,3% responderam que qualquer um pode fazer. No gráfico abaixo visualizamos os dados descritos acima, relativo ao item "Atividade que desempenha".

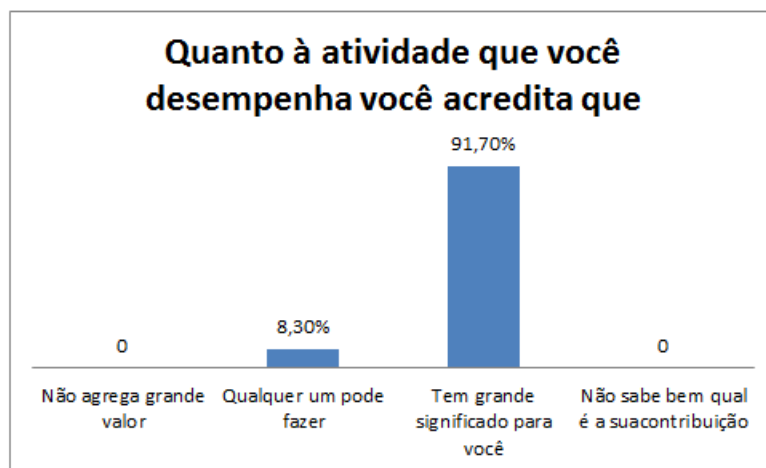


Gráfico 6: Desempenho

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

c) Quanto às vantagens, desvantagens e a satisfação de ser servidor público.

Nesta dimensão foram elencados 10 motivos considerados **Vantagens** para quem ingressa no Serviço Público, ficando a livre escolha do participante em selecionar um ou mais de um motivo, que para ele seria vantagem. Os participantes elegeram ser a Estabilidade a principal vantagem de ingresso no serviço público, ficando então com percentual de escolha de 91,7% entre os servidores da instituição. Em segundo lugar, com 41,7% elegeram o Ambiente de trabalho, na sequência elegeram que o trabalho que realizam e a possibilidade de progressão, ambos com o percentual de 25% de escolha. Ambos com 16,7% escolheram

desenvolvimento profissional e benefícios e apenas ambos com 8,3% selecionaram evolução salarial, reconhecimento e carga horária de trabalho.

Quanto a **Desvantagem** foram elencados 11 motivos, também ficando a livre escolha do participante em selecionar um ou mais de um, que para ele seria desvantagem. O resultado obtido foi o seguinte: Com 75% o motivo burocracia ficou em primeiro lugar neste item, em segundo lugar com 58,3% a evolução salarial, com 50% a estagnação profissional, com 25% o desenvolvimento profissional, com 16,7% os benefícios e por fim com ambos 8,3% foram escolhidos: estabilidade, localização e carga e horária.

Em relação ao item **Satisfação**, listamos 10 possíveis motivos, obtendo assim o seguinte resultado: Com 66,7% o trabalho que realiza foi eleito o principal motivo de satisfação dos participantes, ficando em segundo lugar com 41,7% a estabilidade, ambos com 33,3% elegeram relacionamento interpessoal e ambiente de trabalho, 25% elegeu o reconhecimento, 16,7% o salário e ambos com 8,3% escolheram o desenvolvimento profissional e a possibilidade de progressão. No gráfico abaixo visualizamos os dados descritos acima, relativos aos itens: "Vantagem", "Desvantagem" e "Satisfação".

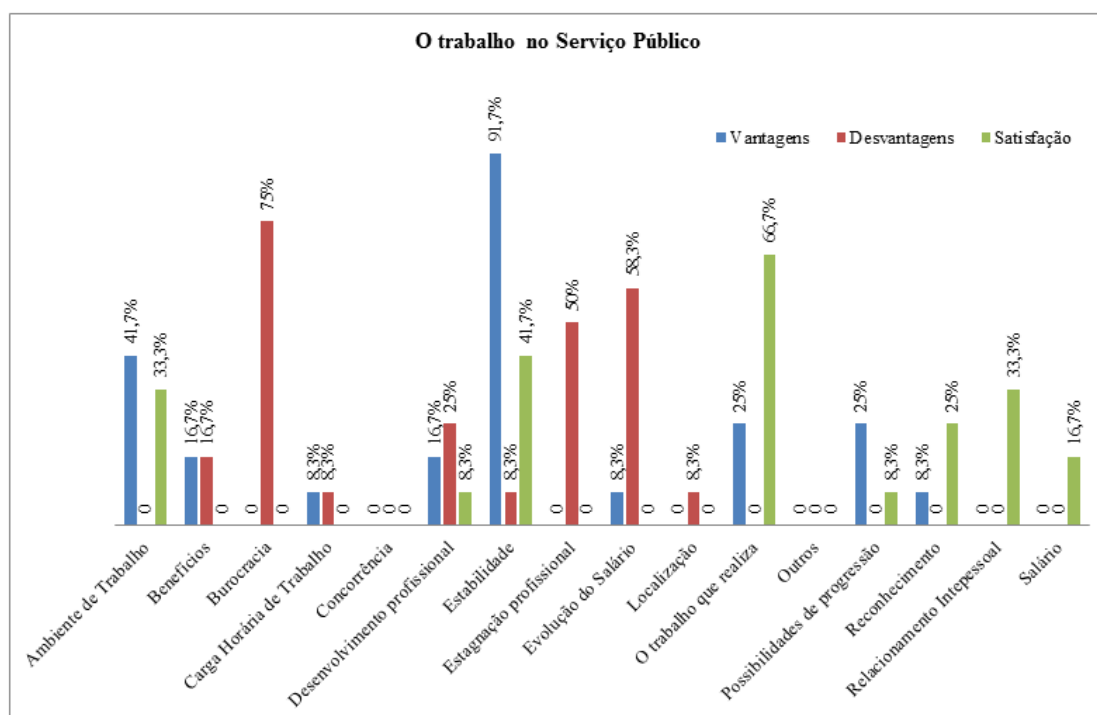


Gráfico 7: Motivos de Vantagens, Desvantagens e Satisfação do Trabalho no Serviço Público

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

d) Quanto à remuneração

Questionados no formulário de coleta de dados quanto ao salário atual que recebem, os participantes assim responderam que: 45% acreditam que ganham abaixo da média de mercado,

36,4% acredita que há espaço para discutir e melhorar esta situação, 9,1% entende que o salário atual apenas satisfaz as necessidades básicas e outros 9,1% afirmam que está razoavelmente satisfeito. No gráfico abaixo visualizamos os dados descritos acima, relativo ao item "Remuneração".

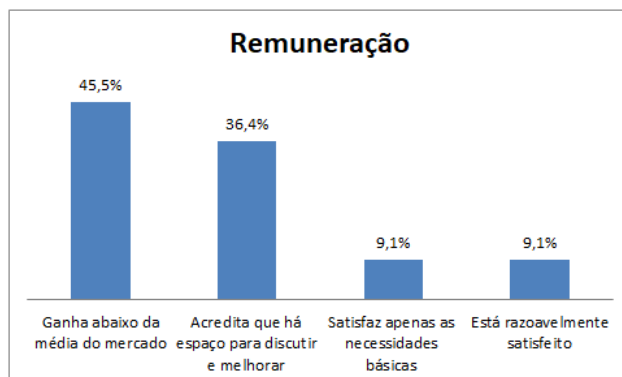


Gráfico 8: Satisfação Salarial

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

e) Quanto à sua permanência no Cetam

Ao responderem esta dimensão os participantes expuseram sua intenção de permanecer no quadro de servidores da instituição, a pesquisa demonstrou que 50% dos participantes pretendem continuar no Cetam, 33,3% afirmam que não e 16% demonstraram indecisão ao responder talvez. Questionados se aguardavam algum outro concurso 91,7% responderam que não e apenas 8,3% responderam que sim, que estão aguardando outro concurso. No gráfico abaixo visualizamos os dados descritos acima, relativos aos itens "Pretende Continuar no Cetam" e "Aguardando outro concurso".

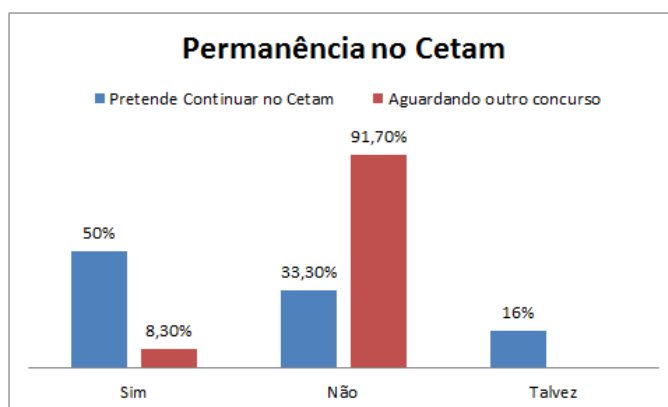


Gráfico 9: Intenção de permanência na instituição

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

f) Ações de desenvolvimento profissional promovidas pelo Cetam

Neste item relativo à formação e capacitação interna promovida pela instituição e direcionada aos servidores, identificamos que 58,3% dos participantes responderam que a instituição promove poucas ações neste sentido e 41,7% afirmam que a instituição não promove formação direcionada a eles.

Questionamos também a quantidade de cursos que os servidores participaram no ano de 2019 promovidos pelo Cetam, e identificamos que 58,3% responderam que participaram de um curso, 16,7% afirmam que participaram de três e ambos 8,3%, disseram que não participaram de nenhum, ou de dois cursos e mais de três cursos.

Pedimos aos participantes que caso tenham participado de pelo menos um curso informassem no formulário qual foi este. Segundo os próprios servidores os cursos mais mencionados foram os de: Metodologias Ágeis, Sessão de Estudos Pedagógicos e a I Semana de Integração dos Servidores do Cetam. Nos gráficos abaixo visualizamos os dados descritos acima, relativos aos itens "Participação em Cursos promovidos pelo Cetam" e "Quantidade de Cursos promovidos pelo Cetam que participo no ano de 2019".

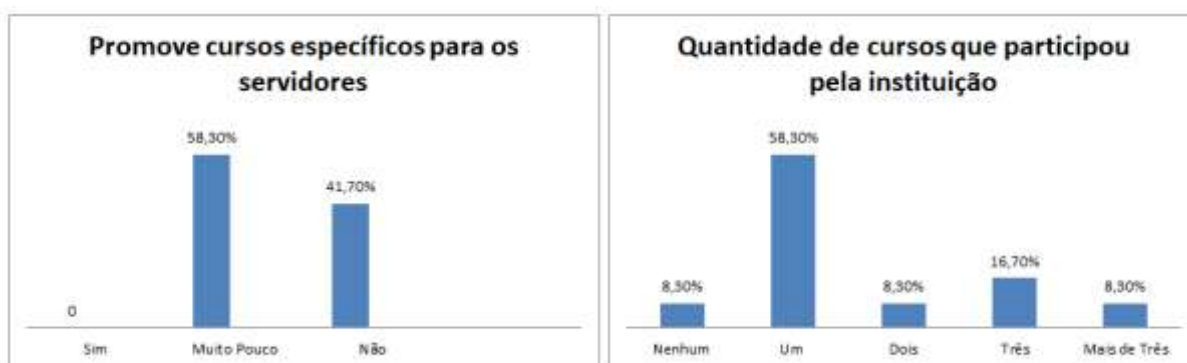


Gráfico 10 e 11: Capacitação dos servidores da instituição

Fonte: Dados da pesquisa, 2019

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa buscou-se identificar e analisar o processo de adaptação e adequação dos novos servidores do Cetam, egressos do primeiro concurso da instituição realizado em 2014 e que a maioria iniciou suas atividades na instituição somente no início de 2019.

Através da coleta de dados realizada foi possível identificar o perfil de servidores que atuam hoje na instituição, quais as vantagens e desvantagens que eles levaram em consideração ao optarem em se tornar funcionários públicos estaduais e os motivos que eles consideram satisfatórios a permanecerem trabalhando no Cetam.

Observamos que o fator da estabilidade é a principal vantagem e motivo de satisfação de quem trabalha no serviço público, porém observamos também que os participantes levaram bastante em consideração o ambiente de trabalho e o serviço que realizam como motivos de se continuar atuando no funcionalismo público estadual, principalmente dentro do Cetam.

Dentro da perspectiva de desvantagens não houve surpresas em relação à escolha da burocracia como um dos principais motivos e em seguida a questão da evolução salarial, a pesquisa demonstrou ainda que os participantes afirmam que recebem abaixo da média do mercado, sendo isto compensado pela questão da estabilidade, porém devido à burocracia do estado, os reajustes devem ser aprovados pelo poder legislativo, dependem da previsão e do orçamento anual e principalmente da arrecadação de receitas do estado.

Os participantes demonstraram interesse em permanecer no Cetam, pois acreditam que o trabalho que desenvolvem tem um grande significado para eles, porém é necessário que a instituição melhore seus procedimentos de comunicação e a capacitação dos servidores da instituição.

Quanto ao item comunicação, observou-se que a maioria dos participantes da pesquisa afirmou que mesmo as ordens do gestor, responsável pelo setor onde trabalham serem objetivas, precisam ser aperfeiçoadas. E que quando solicitada alguma informação, por parte do servidor, a maioria recebeu às vezes algum retorno. Nesse sentido, para minimizar possíveis ruídos na comunicação interna, sugerimos que a instituição adote canais de comunicação mais eficiente, como intranet, ou chat online ou ainda aplicativos de mensagens instantâneas e chamadas de voz no celular.

A pesquisa demonstrou o interesse da maioria dos participantes em permanecer trabalhando na instituição, porém é necessário que a mesma desenvolva ações voltadas ao desenvolvimento e retenção desses servidores. Uns dos itens mencionados na pesquisa que podemos considerar de forma indireta dentro do Cetam, relacionados à fase de retenção seriam o ambiente e a flexibilidade de horário de trabalho, como uma das vantagens de se trabalhar na instituição, o que ainda é muito pouco.

Sugerimos a instituição algumas ações a serem trabalhadas e melhoradas na fase de retenção, como: massificação da cultura organizacional através da difusão de valores éticos e morais, elaboração da proposta de planos de cargos e salários compatíveis com os níveis de formação, experiência e tempo de serviço e programas de ascensão profissional dentro do Cetam.

Em relação à promoção de ações de desenvolvimento e capacitação, a pesquisa apontou que há pouca promoção de cursos voltados exclusivamente para os servidores do órgão. Os cursos oferecidos contemplaram conhecimentos técnicos voltados à área de educação profissional, principal atividade desenvolvida pelo Cetam.

Diante do cenário que a pesquisa apresentou, seria interessante a instituição utilizar algumas ferramentas da gestão por competências, principalmente na parte do treinamento dos servidores, mapeando as competências e habilidades dos mesmos e nas formas de monitoramento desses avanços, criando índices e metas relacionados ao quadro de evolução desses novos servidores, colaborando assim para a criação de possíveis critérios relacionados à ascensão profissional dentro do Cetam.

Por fim, ressaltamos que a instituição precisa urgentemente criar alternativas para reter os servidores egressos do primeiro concurso, investir no capital humano dentro do serviço público otimizando processos e fornecendo um serviço de qualidade à população, apoiados nos processos de gestão de pessoas e na gestão por competências.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007. Disponível em <<https://repositorio.unb.br/handle/1904/10000>> Acesso em: 28 nov. 2019.
- AMAZONAS. **Diário Oficial do Estado do Amazonas (DOE). Edição de 9 de novembro de 2018. Poder Executivo**. p. 10 – 12. Disponível em <<http://www.cetam.am.gov.br/wp-content/uploads/2018/11/concursados-CETAM.pdf>> Acesso em 05 dez. 2019
- _____. **Lei n. 1.762**, de 14 de novembro de 1976. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado do Amazonas. Disponível em <<https://www.tjam.jus.br/index.php/leis/941-lei-ordinaria-1762-1986/file>> Acesso em 02 dez. 2019.
- _____. **Lei n. 2.816**, de 24 de julho de 2003. Dispõe sobre a criação e instituição da Autarquia CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO AMAZONAS – CETAM, e dá outras providências. Disponível em <https://sapl.al.am.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2003/7271/7271_texto_integral.pdf> Acesso em 05 dez. 2019.
- _____. **Portal da Transparência do Estado do Amazonas. Remuneração dos Servidores. Cetam**. Novembro. 2019. Disponível em <<http://www.transparencia.am.gov.br/pessoal/>> Acesso em 05 dez. 2019.
- BERNARDI, M.A. **A Melhor empresa: como as empresas de sucesso atraem e mantem os que fazem a diferença**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BONAFIN T.C. BRANDALISE N.T: **Incentivos Organizacionais Versus Satisfação dos Funcionários**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia->

efinancas/incentivos-organizacionais-versus-satisfacao-dos-funcionarios/47030/>. Acesso em: 28 nov. 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v. 41. p. 8-15 - Jan./Mar. 2001 • Jan./Mar. 2001. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>> Acesso em 02 dez. 2019.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988. Artigo 41.** Redação dada pela Emenda

Constitucional nº 19, de 1998. Disponível em <

<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/869559/artigo-41-da-constituicao-federal-de-1988>>

Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Decreto n. 2.271**, de 7 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2271.htm> Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Decreto n. 9.507**, de 21 de setembro de 2018. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9507.htm> Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Decreto-Lei n. 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm> Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Decreto-Lei n. 5.452**, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm> Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Lei n. 8.112**, de 11 de dezembro 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/l8112cons.htm> Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Lei n. 8.911**, de 11 de julho de 1994. Dispõe sobre a remuneração dos cargos em comissão, define critérios de incorporação de vantagens de que trata a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, no âmbito do Poder Executivo, e dá outras providências. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8911.htm> Acesso em: 02 dez. 2019.

_____. **Lei n. 11.788**, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11788.htm> Acesso em: 02 dez. 2019.

BRUNNQUELL, Claudine. **Elaboração de um plano de cargos e salários para a empresa KCC Comércio de Móveis Ltda.** 2009. p. 28. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de

- concentração em Recursos Humanos. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/119853>> Acesso em: 27 nov. 2019.
- CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE, CETAM. Centro de Educação Tecnológica do Amazonas. **Relatório Anual 2018**. Manaus. Dezembro. 2019. 60 páginas.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CIGÁS. **Companhia de Gás do Amazonas**. A Cigás. Quem Somos? Disponível em <<https://www.cigas-am.com.br/a-cigas>> Acesso em 02 dez. 2019.
- COSTA, F. L. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. Revista de Administração Pública — Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, 2008. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf>> Acesso em 01 dez. 2019.
- DELGADO, Mauricio G. **Curso de Direito do Trabalho**. 8. Ed. São Paulo: LTr.2009.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DINIZ, Célia Regina. **Metodologia científica** / Célia Regina Diniz; Iolanda Barbosa da Silva. – Campina Grande; Natal: UEPB/UFRN - EDUEP, 2008. p. 6. Disponível em <http://www.ead.uepb.edu.br/ava/arquivos/cursos/geografia/metodologia_cientifica/Met_Cie_A04_M_WEB_310708.pdf> Acesso em 10 dez. 2019.
- FCC. Fundação Carlos Chagas. **Edital de Concurso Nº. 001/2014 – CETAM**. Disponível em <http://www.concursosfcc.com.br/concursos/cetam113/edital_final_08_05.pdf> Acesso em 05 dez. 2019.
- FELICIO, Joana Carla de Souza Matta. **Os processos de RH: uma visão estratégica**. Santa Catarina, 2015. Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-processos-de-rh-uma-visao-estrategica/>> Acesso em: 01 dez. 2019.
- FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.
- FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, salários e remuneração**. Ed. rev. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIRARDI, Dante; FELICIANO A. M.; GARIBA, C.M.S. **Retenção de talentos nas organizações empreendedoras, na era do conhecimento: o case do cirque du soleil**. In: ROSA, S.; LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A.M.B.. Competência empreendedora. Florianópolis: Pandion, 2009. p.6. Disponível em <https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/766300/mod_resource/content/1/artigo_Dante_4_Retencao_de_talentos_dante_11_1_.pdf> Acesso em 04 dez. 2019.
- INSTITUTO RIO BRANCO. **O Instituto. História**. Disponível em <<http://www.institutoriobranco.itamaraty.gov.br/historia>> Acesso em 02 dez. 2019.
- KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014. p. 106.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARQUES, Marcus. **Recrutamento Interno x Externo – Conheça as Vantagens e Desvantagens**. Pulicado em 25, fevereiro 2017. Disponível em <<http://marcusmarques.com.br/colaboradores/recrutamento-interno-x-externo-conheca-vantagens-desvantagens/>> Acesso em: 31 out. 2019.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MEDEIROS, Morgana F. **Recrutamento e seleção de pessoas: métodos e técnicas que podem ser utilizados por profissionais de recursos humanos**. Trabalho de Conclusão do

Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas. 2017. Disponível em

<https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/3618/MORGANA_FIGUEIREDO_MEDEIROS-%5B46726-11301-1-697050%5DMORGANA_FIGUEIREDO_MEDEIROS-46726-11300-3-697050TCC_POS_GRADUACAO-_Gestao_de_Pessoas.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 25 nov. 2019.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 28. Ed. São Paulo: Malheiros, 2011. p.269.

MICHAELIS. **Dicionário Escolar Língua Portuguesa. Nova Ortografia conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa**. Melhoramentos; Edição: 4ª (8 de agosto de 2016).

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, Jaciele N., CAMARGO, Naura Marcela E., HENKE, Poliana L., FABRICIO, Adriane. **Subsistemas e processos de gestão de pessoas na universidade regional do noroeste do estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ**. Artigo Elaborado na Disciplina de Gestão de Pessoas, do curso de Administração DACEC/UNIJUÍ e Apresentado na XXII Jornada de Pesquisa. 2017. Disponível em

<<https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/salaoconhecimento>article>view>> Acesso em: 27 nov. 2019.

MOTA, Pedro Antonio de T. **Gestão de Competências Organizacionais**. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Informática e Computadores. Lisboa, 2011. p. 14. Disponível em

<<https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/395143157956/56858%20%20Pedro%20Mota.pdf>> Acesso em: 29 nov. 2019.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007. p.70.

PAULA, Vilson Vieira, NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. Artigo apresentado no XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE – Responsabilidade Social Aplicada. 2016. p. 10. Disponível em <<https://docplayer.com.br/44547793-A-importancia-da-area-de-gestao-de-pessoas-para-o-sucesso-da-organizacao.html>> Acesso em: 22 nov. 2019.

PRODAM. **Processamento de Dados do Amazonas S/A**. Institucional. Disponível em <<http://www.prodam.am.gov.br/institucional/>> Acesso em 02 dez. 2019.

RIBEIRO, Regina Martins. **RETENÇÃO DE PESSOAL NO SETOR PÚBLICO: o caso de uma empresa do Estado de Minas Gerais**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Minas Gerais. 2011. p. 31. Disponível em <

http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_RibeiroRM_1.pdf> Acesso em 04 dez. 2019.

SANT'ANNA FILHO, Rubens. **Comentários sobre a permanência dos empregados nas organizações**. Revista de Administração de Empresas. vol.19 no.3 São Paulo July/Sept. 1979. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901979000300008> Acesso em: 29 nov. 2019.

SEBRAE. Retenção de talentos: manual do participante. / Daniel César Pereira; coordenação, Cláudio Afrânio Rosa. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013. p. 31. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Reten%C3%A7%C3%A3o+de+Talentos+-+Guia+de+Crescimento.pdf>> Acesso em 04 dez. 2019.



SILVA, Otavio Pinto e. **Terceirização e a Reforma Trabalhista**. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, n. 51, 2017. p. 168. Disponível em <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/125416/2017_silva_otavio_terceirizacao_reforma.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 02 dez. 2019.

STOLFI, A. M.; OLBRZYMEK, J. R.; MARTINS, D. L. C. C. **Gestão estratégica de pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2014.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza. **Manual de boas práticas de recursos humanos** / Ana Claudia Souza Vazquez, Cláudia Maria Müller. | 1. ed. | Porto Alegre, RS : Buqui, 2017. 112 p. Disponível em <<http://www.sescoopr.coop.br/app/uploads/2017/09/manual-boas-praticas-recursos-humanos-sescoopr.pdf>> Acesso em: 29 nov. 2019.

ZANUTO, Milena S. **Recrutamento e Seleção de Talentos**. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização MBA em Gestão Empresarial do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. 2010. Disponível em <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/49738.pdf>> Acesso em: 25 nov. 2019.