



Especialização em
**GESTÃO
PÚBLICA
MUNICIPAL**

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia

**O *EMPLOYER BRANDING* COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS NA
ESFERA MUNICIPAL**

KLEBSON PEREIRA CABRAL DA SILVA

PESQUEIRA

2024

KLEBSON PEREIRA CABRAL DA SILVA

O *EMPLOYER BRANDING* COMO
FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS NA
ESFERA MUNICIPAL

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado junto à Unidade de Educação a Distância e Tecnologia – EADTec/UFRPE como requisito parcial para conclusão da Especialização em Gestão Pública Municipal.

Orientador(A): Profº Dr. Jair Jeremias Junior

PESQUEIRA

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Bibliotecário(a): Ana Catarina Macêdo – CRB-4 1781

S586e Silva, Klebson Pereira Cabral da.
O employer branding como ferramenta de gestão de pessoas na esfera municipal / Klebson Pereira Cabral da Silva. – Recife, 2024.
28 f.

Orientador(a): Jair Jeremias Junior.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia - UAEADTEC, Especialização em Gestão Pública Municipal, Recife, BR-PE, 2024.

Inclui referências.

1. Pessoal - Recrutamento. 2. Administração pública - Tabira (PE). 3. Marca empregadora. 4. Rotatividade de pessoal 5. Administração de pessoal. I. Jeremias Junior, Jair, orient. II. Título

CDD 350



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E TECNOLOGIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MUNICIPAL



ATA DE DEFESA PÚBLICA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 17 dias do mês de agosto de 2024, às 14 horas, em sessão pública na sala 03 do Cegoe, na presença da Banca Examinadora presidida pelo(a) Professor(a) Jair Jeremias Junior e composta pelos examinadores:

1. Profa. João Paulo Oliveira da Silva
2. Profa. David Douglas Alves de Melo

O(a)s aluno(a)s **Klebson Pereira Cabral da Silva** apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: "O Employer Branding como ferramenta de gestão de pessoas na esfera municipal", como requisito curricular indispensável para a integralização do Curso de curso Especialização em Gestão Pública Municipal.

Após reunião em sessão reservada, a Banca Examinadora deliberou e decidiu pela **APROVAÇÃO** do referido trabalho, com nota **10 (dez)** divulgando o resultado formalmente ao(a) aluno(a) e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei a presente ata que será assinada por mim, pelos demais examinadores e pelo aluno.

Obs.: _____



Documento assinado digitalmente
JAIR JEREMIAS JUNIOR
Data: 31/08/2024 09:23:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Jair Jeremias Junior



Documento assinado digitalmente
JOAO PAULO OLIVEIRA DA SILVA
Data: 29/08/2024 14:18:17-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

João Paulo Oliveira da Silva



Documento assinado digitalmente
DAVID DOUGLAS ALVES DE MELO
Data: 29/08/2024 14:15:02-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

David Douglas Alves de Melo



Documento assinado digitalmente
KLEBSON PEREIRA CABRAL DA SILVA
Data: 05/09/2024 22:45:25-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Klebson Pereira Cabral da Silva

RESUMO

Este estudo tem como objetivo avaliar as técnicas de contratação aplicadas na gestão pública municipal da cidade de Tabira-PE, de modo a identificar os processos de contratação e admissão, descrevendo as práticas acerca da rotatividade na gestão de pessoas do município, elucidando quais as táticas e estratégias que a administração pública do município utiliza para recrutar e selecionar os agentes públicos. Dentro da pesquisa insere-se a ferramenta *employer branding*, que visa agregar ao processo de contratação e mitigação do *turnover*, característica esta que é nociva para o serviço público. Partindo de uma abordagem bibliográfica, abordou-se assuntos que se relacionam ao tema da pesquisa, discorrendo sobre a administração pública, as formas de ingresso no setor público e a gestão de pessoas atrelada ao âmbito público. Para atingir o objetivo da pesquisa, foi empregada a pesquisa de campo, por meio da aplicação de um questionário semi estruturado que serviu de base para a entrevista, a qual foi direcionada ao responsável pela Secretaria de Administração do município. Os resultados obtidos evidenciaram que a gestão municipal delega para uma empresa terceirizada a responsabilização pelo processo de contratação no município e que mesmo acreditando na adaptação e aplicação da ferramenta *employer branding* no âmbito público, apontam que ainda haverá influência política no recrutamento dos agentes públicos, ao passo que se asseguram em uma dosimetria entre despesas e plano de governo para uma gestão eficiente. Com base nos resultados e discussões apresentadas, a conclusão é que se faz necessário um olhar mais cuidadoso com a condução dos processos de contratação por parte da gestão, haja vista a terceirização do setor e negligência aos dados relacionados à rotatividade. Para futuros estudos sugerimos dar sequência ao diálogo entre processos de gestão de pessoas e a ferramenta *employer branding*, existindo a possibilidade de aprofundamento maior do tema, como a sua aplicação em outras gestões municipais, sendo esta uma das limitações da pesquisa, o que trará novas análises, reflexões e discussões, buscando um panorama mais geral destas práticas no âmbito da administração pública.

Palavras-chave: Contratação. Gestão pública. *Employer branding*. Rotatividade.

ABSTRACT

This article aims to evaluate the hiring techniques applied in municipal public management in the city of Tabira-PE, in order to identify the hiring and admission processes, describing the practices regarding turnover in the management of people in the municipality, elucidating which tactics and strategies that the municipality's public administration uses to recruit and select public agents. The employer branding tool is included within the research, which aims to add to the hiring process and mitigate turnover, a characteristic that is harmful to the public service. Starting from a bibliographical approach, issues related to the research topic were addressed, discussing public administration, ways of entering the public sector and the management of people linked to the public sphere. To achieve the research objective, field research was used, through the application of a semi-structured questionnaire that served as the basis for the interview, which was directed to the person responsible for the municipality's Administration Secretariat. The results obtained showed that the municipal management delegates responsibility for the hiring process in the municipality to an outsourced company and that even believing in the adaptation and application of the employer branding tool in the public sphere, they indicate that there will still be political influence in the recruitment of public agents, by step that ensures a balance between expenses and government plan for efficient management. Based on the results and discussions presented, the conclusion is that it is necessary to take a more careful look at the management's conduct of hiring processes, given the outsourcing of the sector and neglect of data related to turnover. For future studies, we suggest continuing the dialogue between people management processes and the employer branding tool, with the possibility of further deepening the topic, such as its application in other municipal administrations, this being one of the limitations of the research, which will bring new analyses, reflections and discussions, seeking a more general overview of these practices within the scope of public administration.

Keywords: Contracting. Public management. Employer branding. Turnover.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo geral.....	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	10
2.1.1 O agente público.....	11
2.1.2 Formas de ingresso na administração pública.....	12
2.1.3 O Princípio da Impessoalidade.....	14
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	15
2.2.1 Rotatividade no setor público.....	16
2.2.2 Retenção de talentos.....	17
2.3 EMPLOYER BRANDING.....	18
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	19
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	21
5. CONCLUSÃO	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

1 INTRODUÇÃO

A busca pela máxima eficiência no serviço público é colocada em pauta recorrentemente, haja vista que o seu investimento deriva, sobretudo, de tributos arrecadados dos cidadãos e precisam, obrigatoriamente, de transparência e, em alguns casos, de um ato discricionário para o direcionamento dos recursos. Esta segmentação e aplicação dos recursos é incumbida ao gestor municipal e deve observar além dos princípios fundamentais da Constituição, as normas gerais de finanças públicas e um regime de gestão fiscal responsável.

Porém, uma gestão municipal depende de políticas formuladas de maneira cuidadosa, visando um horizonte de longo prazo para sua solução, que depende, sobretudo, da variedade de propostas atendendo o amplo universo de situações a resolver, e da continuidade das políticas públicas por várias gestões (Whitaker, 2016). Perante esta complexidade, a gestão pode não suprir integralmente as necessidades de suas secretarias, ocasionando em déficits que impactam no serviço prestado, que por sua vez, trazem reclamações aos atos da gestão e aos agentes públicos que ali prestam serviço.

Nesse aspecto, o agente público ganha significativa relevância, pois é por meio dele que a administração pública se personifica e estabelece um vínculo com o cidadão e consegue, mesmo com poucos recursos, entregar o seu serviço.

A comunicação existente entre servidor ou agente público e cidadão é o principal meio de elucidação dos atos administrativos, sendo necessário o contínuo aprendizado e dedicação deste agente, bem como a sua escolha e alocação, haja vista que o ambiente de trabalho é percebido como um local complexo, onde tanto fatores motivacionais como a satisfação, salário, relações interpessoais, reconhecimento no trabalho acabam de uma certa maneira o influenciando (Appugliese, 2010).

Para tal, o agente público, antes mesmo da investidura no cargo, seja este por comissão ou efetivo, mediante concurso público, teve algum incentivo que o levou a oferecer-se ao cargo e informações oriundas da gestão acerca das suas atividades e rotinas de trabalho divulgadas para a população podem ser fundamentais na busca e atração destes profissionais, evidenciando portanto, a importância da aplicação de ferramentas que potencializam esta disseminação.

1.1. Apresentação e delimitação do problema

A pesquisa foi realizada na cidade de Tabira, situada na microrregião do Pajeú, Sertão Pernambucano. Os dados foram coletados por meio de entrevista direcionada ao responsável pela secretaria de administração, tendo em vista que o organograma de sua secretaria abrange o setor de gestão de pessoas.

1.1.2. Justificativa

O agente público é a vitrine da administração pública, é a personificação da gestão, é por meio dele que os serviços são entregues para a sociedade. Entretanto, para que haja efetivamente o empenho na entrega de tais serviços, o agente ou servidor público necessita estar motivado e alocado em uma função correspondente às suas competências, surgindo neste momento a imprescindível atenção do setor de gestão de pessoas no processo de contratação, para encontrar aquele que mais se adequa a função ou cargo disponível e a utilização de ferramentas que fomentem a melhoria contínua do agente contratado.

Neste sentido, a pesquisa justifica-se pela busca contínua em contratar melhor, mais rápido e com assertividade dentro da esfera pública, haja vista que no Brasil, a modernização que se tenta imprimir ao serviço público exigirá servidores com mais qualidade profissional, para que isso ocorra torna-se necessário que haja uma aprendizagem contínua destes servidores dentro de uma esfera dinâmica do trabalho (Appugliese, 2010, p.12).

A ferramenta *employer branding* poderá ser muito útil neste processo, pois a sua metodologia consiste em mostrar que a organização é um espaço acolhedor, não apenas para quem trabalha ali, mas para todos aqueles que fazem parte do seu macroambiente. Em outras palavras, o *employer branding* é a imagem que a organização tem, a maneira como é e quer ser perante a sociedade, não só para os seus clientes e provedores, mas também para os seus colaboradores e potenciais candidatos (Ovando, 2019).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

- Avaliar a metodologia de contratação e retenção buscando contribuições à partir do *employer branding* na gestão municipal na cidade de Tabira, localizada na região do Pajeú no Sertão Pernambucano.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os processos e práticas de contratação e admissão;
- Descrever as práticas acerca da rotatividade na gestão de pessoas do município;
- Apresentar o *employer branding* como ferramenta que possibilita a melhoria nas práticas de gestão de pessoas e resultados para sociedade.

Para tal, o desenvolvimento do estudo foi estruturado em cinco seções, a primeira corresponde a parte introdutória do trabalho, a qual inclui a contextualização do tema, seguindo para sua delimitação, justificativa e objetivos. Na segunda seção, temos o referencial teórico, subdividido por três subseções, as quais abrangem plenamente as arguições e objetivos apresentados, de modo a elucidar os tópicos que permeiam o tema da pesquisa.

Na terceira seção é apresentada a metodologia aplicada, logo após temos a quarta seção, na qual é abordada a análise dos dados obtidos com relação ao referencial teórico, descrevendo-os e promovendo sua análise. A quinta seção abrange a conclusão, a qual retoma os elementos antes sinalizados, conjugado com as considerações finais do autor, trazendo as limitações da pesquisa, propostas de melhorias e sugestões para futuros estudos, em seguida as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção de referencial teórico será composta por três subseções, envolvendo todas as informações pertinentes para uma correta compreensão da temática da pesquisa, sendo elas: a administração pública, gestão de pessoas na administração pública e *employer branding*.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para enfatizarmos as características que compõem propriamente o campo de atuação da administração pública, se faz necessária a abordagem das distinções entre as estruturas e metodologias de gestão do âmbito público e privado. Inicialmente é preciso ter com clareza as suas definições, segundo Aboim (2012), podemos associar a divisão público–privado à distinção entre Estado e mercado, na qual o setor público irá restringir-se ao enfoque político, a esfera civil ou apenas o estado, buscando garantir o bem-estar social; enquanto o privado, por outro lado, é conotado com o mercado, com o interesse individual, com o não coletivo.

Após definir os conceitos iniciais desta dicotomia entre público e privado, podemos adentrar nas ramificações e peculiaridades que tornam distintas tais instituições. É importante ressaltar que a instituição pública presta um serviço, normalmente, à comunidade. O setor privado, por sua vez, possui fins lucrativos, exceto as que compõem o terceiro setor.

Os seus objetivos também se distinguem, uma vez que a busca do setor público está em atender a todos de forma equitativa, isto é, atender a todos por igual, de maneira universal. Já o setor privado, busca apenas o retorno econômico, pois sem este, inviabilizaria a sua existência.

Além das distinções supracitadas, as diferenças entre o público e o privado ainda abrangem outras especificações relevantes, como: a existência de um Direito Público e de um Direito Privado; a separação entre Estado e sociedade civil; a delimitação dos poderes dos governantes em relação ao conjunto do Estado e aos cidadãos.

Ademais, podemos citar como diferenciações de cada instituição as legislações trabalhistas, no setor privado temos as metodologias e cargas horárias de trabalho regidas pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), enquanto no setor

público, em regra, o agente público é regido pelo Estatuto ou legislação própria do cargo ao qual atua.

2.1.1 O agente público

O agente público é aquele que desempenha qualquer tipo de serviço para com o Estado, isto é, exerce o funcionamento da administração de forma ética, seja esta com ou sem remuneração, temporária ou não, que desempenham funções através do seu cargo no âmbito do ordenamento jurídico (Fedrigo, 2018, p.7). O ingresso do agente público na administração pública acontece de diferentes meios, acompanhado ao seu regime jurídico. Assim, o tratamento que o Brasil adota perante os servidores é diferente para os empregados do âmbito privado.

A figura do agente público no Brasil se faz presente desde a instalação da família real portuguesa, diante da necessidade de promover o desenvolvimento da então colônia, de acordo com a diplomacia real (Souza, 2013). A busca pela correta gestão e utilização dos recursos, tal qual a arrecadação de tributos é algo almejado contínua e demasiadamente pelo poder público, elucidando a necessidade de atuação dos agentes públicos para que efetivamente possam atender as demandas da sociedade, concomitantemente ao progresso e desenvolvimento da nação.

A Constituição de 1988 não menciona o funcionário público e sim servidores e agentes públicos em divergência às denominações anteriormente adotadas durante o governo Vargas, o qual caracterizava como funcionário público aquele que de alguma forma atuava em prol do governo ou mantinham algum vínculo empregatício com o Estado. Chega-se à conclusão que o servidor público não somente faz parte da Administração Pública, ele efetivamente é o Estado, ente abstrato (Souza, 2013).

Sendo assim, o agente público é aquele que o Estado lhe atribuiu força, sobretudo jurídica, na qual suas ações exprimem manifestação estatal, não o eximindo, com exceções, de sua responsabilidade. José dos Santos Carvalho Filho (2013) salienta a imperiosa necessidade de se reconhecer agrupamentos que guardem entre si fator de semelhança e segmentam em suas respectivas categorias ou características similares os agentes públicos. O autor agrupa os agentes públicos em: agentes políticos; agentes particulares em colaboração; e servidores públicos.

2.1.2 Formas de ingresso na administração pública

A entrada de um novo agente ao serviço público acontece de diferentes formas, principiamos com os agentes políticos, isto é, membros que integram a alta administração governamental, como os políticos eleitos por sufrágio. Vale salientar que no Brasil, vigora o sufrágio universal, o direito de votar e ser votado, no qual todos os cidadãos gozam de direitos políticos, à partir dos 16 anos, também chamados de direitos de cidadania o qual possibilita que uma pessoa possa participar e influenciar nas atividades políticas, seja esta participação pelo exercício do voto, sendo este obrigatório entre 18 e 70 anos, ou o ingresso em cargos políticos.

O agente político é uma das possibilidades que o cidadão possui nas formas de ingressar na administração pública e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, sendo investido no cargo por meio de eleição, nomeação ou designação cuja competência advém da própria Constituição, como os Chefes de Poder Executivo e membros do Poder Legislativo, Judiciário, Ministério Público, Tribunais de Contas, Ministros de Estado e de Secretários nas Unidades da Federação, os quais não se sujeitam ao processo administrativo disciplinar (Brasil, 2022).

O agente político que por meio de nomeação ou designação ingressa na administração pública, deverá obedecer a alguns critérios, haja vista que se sujeitam aos graus e limites constitucionais e de jurisdição. A sua investidura ao cargo dar-se-á pela indicação, devendo possuir reputação ilibada e idoneidade moral, além de deter formação acadêmica específica que se relaciona com pelo menos uma das competências exigidas para o cargo ou função; ou possuir perfil profissional compatível com o cargo ou função a ser ocupado (Brasil, 2019).

Abordadas as características do agente político, o foco passa aos servidores públicos. Os servidores públicos são espécies da categoria de agente público, sendo ocupantes de cargos permanentes, profissionais de provimento efetivo, a serviço da administração pública. É importante salientar a existência de um cargo público que deriva do poder público e é alocado como servidor público, sem o ser efetivamente; é o caso do cargo comissionado, para sê-lo não há a obrigatoriedade de ter sido aprovado em concurso específico, basta a designação da autoridade competente e sua respectiva nomeação.

Portanto, mesmo que não seja efetiva, existindo em Lei a sua livre exoneração e nomeação, uma pessoa ao ocupar um cargo comissionado já passa a ser considerada servidora pública, enfatizando que:

“o provimento dos cargos em comissão não prescinde da avaliação do mérito objetivo do servidor. Ou seja: é necessário que o indivíduo nomeado para o exercício de cargo em comissão detenha um mínimo de capacidade técnica, operativa e intelectual. Por óbvio, essas capacidades deverão ser associadas a atributos de natureza pessoal, tais como lealdade, disciplina, zelo, responsabilidade, ética e dedicação à função. Trata-se de aspecto estritamente vinculado do ato, até porque os comissionados são destinados a funções de alta relevância, ocupando encargos de direção, chefia e assessoramento. Logo, o maior rigor em relação aos atributos de natureza pessoal na escolha desses servidores é fundamental (Motta, 2017).”

Os servidores públicos efetivos, isto é, aqueles que mediante concurso público ingressam na administração pública, são regidos pela Lei nº 8.112/1990 a qual dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Os servidores efetivos possuem responsabilidade subjetiva, porém são passíveis de responsabilização administrativa na qual a responsabilidade civil só ocorrerá quando houver dolo do servidor por meio de ação regressa e, apurada mediante processo administrativo disciplinar (PAD) ou sindicância de rito punitivo.

Os servidores públicos ainda podem se subdividir em servidores públicos estatutários e servidores públicos celetistas, estes ainda podem ser denominados de empregados públicos, nos quais se diferenciam, sobretudo, pelo regime jurídico, benefícios e responsabilidades. O servidor público celetista é aquele que é regido pelas diretrizes da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), enquanto o servidor público estatutário é regido pelo Estatuto e age conforme as normas que ali vigoram, se modificando para diferentes esferas de atuação.

Em regra, é possível inferir que o servidor estatutário possui uma maior estabilidade, porém, a Lei e algumas jurisprudências determinam que em ambos os casos é necessário um PAD para que haja efetivamente uma exoneração do cargo público. Este procedimento administrativo ocorre em diversas etapas e sempre é assegurado ao servidor ou empregado público a ampla defesa. É importante mencionar que o regime estatutário é destinado e aplicado exclusivamente aos servidores públicos efetivos, ou seja, concursados.

O servidor público também poderá ocupar um cargo de confiança, aqui é necessária a correta diferenciação entre o cargo em comissão e o cargo de confiança.

A diferença reside no fato de que as funções de confiança são exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, enquanto os cargos em comissão terão um percentual preenchido por servidores ocupantes de cargo efetivo, conforme lei de criação, podendo as vagas restantes serem ocupadas por pessoas sem vínculo definitivo com a Administração (Brasil, 2022).

Por fim, temos os particulares em atuação colaboradora, estas são as pessoas naturais ou jurídicas privadas que, transitoriamente, prestam serviços voluntária ou compulsoriamente à Administração Pública. É o cidadão que mesmo sem vínculos com a administração pública, em determinadas ocasiões, exerce alguma função pública, por exemplo, o mesário em um processo eleitoral, o jurado no Tribunal do Júri ou mesmo o serviço militar obrigatório. Estes agentes, por não possuírem essa vinculação à administração pública, não possuem respectivamente uma remuneração do Estado.

2.1.3 O Princípio da Impessoalidade

O princípio da impessoalidade alinha-se à ideia de isonomia e delimita os meios pelos quais a administração pública realiza os seus processos contratuais, mitigando a probabilidade de haver favorecimentos ou discriminações aos envolvidos.

O Caput do artigo 37 da Constituição de 88, enumera os princípios básicos da administração pública, os quais aplicam-se às três esferas do governo e à administração pública direta e indireta. O princípio da impessoalidade compreende a igualdade de tratamento que a administração deve dispensar aos administrados que estejam na mesma situação jurídica. Exige, também, a necessidade de que a atuação administrativa seja impessoal e genérica, com vistas a satisfazer o interesse coletivo (Pinto, 2008, p.134).

Neste sentido, é interessante mencionar também o princípio da Publicidade, haja vista a sua importância para a temática do trabalho, pois rege a publicidade acerca dos agentes públicos e pode ser vinculada como estratégia política atrelada ao setor de gestão de pessoas. Isto quer dizer que um agente político pode apropriar-se do número de contratações ou demissões, caso seja vantajoso, e utilizar-se de tais dados com fins políticos, sendo tal atitude contrária ao que diz a lei.

Segundo o que está previsto expressamente no texto constitucional é vedada a atuação do agente público como meio de promoção pessoal. Sendo assim, fica proibida a utilização de nomes, símbolos ou imagens que caracterizem tal promoção pessoal, sejam estes autoridades ou servidores públicos, como explicita o artigo 37, § 1º, da Constituição Federal. Portanto, a escolha de um agente público a um cargo ou função e às suas ações se delimitam no limite jurídico.

A disseminação dos atos da administração pública é importante nesta temática, pois além de facilitar o processo de recrutamento e seleção de candidatos que almejam ingressar na administração pública e se oferecem a vaga, o que propiciará ao profissional de recursos humanos agilidade, elucidará os valores do órgão público, além de atender de forma transparente e eficaz o interesse público, percorrendo caminhos permitidos pela lei e garantindo aos envolvidos competitividade, dentro de parâmetros razoáveis e tratamento isonômico (Assunção, 2022, p.15).

Quando abordamos a ferramenta *employer branding* aplicada ao setor público, é necessária cautela em seu aprimoramento e aplicação, haja vista a necessidade de disseminar concomitantemente os atos da administração pública e os serviços prestados pelos servidores, sem ferir o princípio da impessoalidade. Pinto (2008), salienta que toda atuação da administração pública deve visar à divulgação do órgão, entidade ou da própria administração direta ou indireta, sempre atendendo ao interesse público, e nunca a promoção dos denominados agentes públicos, pois estes são apenas instrumentos da realização dos atos e serviços públicos.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A sinergia e engajamento de um servidor a um cargo ou função depende exclusivamente da escolha e alocação correta de suas competências às atividades que desenvolverá. O processo de contratação dentro da esfera pública representa o meio utilizado pela gestão para adquirir bens e serviços a fim de viabilizar ações que tenham como público alvo a sociedade (Assunção, 2022, p.12). Este processo é extremamente importante dentro do âmbito público, haja vista às suas consequências em caso de inexatidão no processo de escolha e ingresso do servidor.

Para que haja a escolha correta no processo de contratação, é imprescindível que os profissionais de recursos humanos atuem efetivamente neste processo e identifiquem as necessidades e lacunas existentes em cada setor, adequando as

ideias da administração pública, com foco em seu planejamento e à realidade de seus servidores. Entretanto, essa concepção tão importante no campo dos recursos humanos, muitas vezes existe apenas no papel, com intuito de cumprir apenas as exigências do mercado, mas não é consolidada na prática (Leal *et al.*, 2022 p.283).

No que tange especificamente à administração pública, a gestão de pessoas vai muito além da busca de economicidade, é evidente que tal característica deve ser observada, mas o bem comum e o atendimento coletivo deve ser predominante. Assim, a contratação e manutenção de agentes públicos que detenham capacidade técnica e motivação no desempenho de suas funções, serão capazes de combater muitos dos desafios impostos à administração pública, sendo estes ultrapassados e, como consequência, propiciando eficiência na gestão pública e satisfação dos cidadãos brasileiros (Cardoso, 2019).

A condução eficaz do setor de gestão de pessoas na administração pública deve observar alguns critérios jurídicos, se atendo a normas específicas e a determinações políticas que as empresas privadas possuem discricionariedade. Na administração pública o processo de contratação sofre forte influência do princípio da isonomia, o que permite que quaisquer indivíduos possam pleitear igualmente os cargos públicos (Cardoso, 2019).

Portanto, ao fazer uma comparação entre a gestão pública e a privada, neste contexto de gestão aplicada ao setor de gestão de pessoas, é possível dizer que as organizações públicas têm como diferença a submissão a leis que determinam e delimitam a forma de atuação, como o exemplo do princípio da impessoalidade

2.2.1 Rotatividade no setor público

Rotatividade é uma palavra de origem inglesa, traduzida do “*turnover*” originalmente utilizada no esporte, mais especificamente no basquete, na qual é recorrentemente empregada em um lance de tomada de bola pela equipe adversária que acarreta em um contra-ataque.

No setor de Recursos Humanos a palavra é utilizada para caracterizar o movimento de entradas e saídas, isto é, de admissões e/ou desligamentos dos profissionais, ocorrido de forma voluntária ou involuntária em um determinado período, independentemente do ramo de atuação econômica da empresa (Chiavenato, 2010).

Em termos simples, o *turnover* é um indicador que mensura a rotatividade dos colaboradores de uma empresa, seja esta pública ou privada.

Mobley (1992, p. 30), indica que a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Esse mesmo autor afirma que o índice de rotatividade muito baixo não é sadio para as instituições, pois indica que a organização está parada e não revitaliza ou modifica a sua mão de obra.

Marras (2011, p. 50) define rotatividade (ou *turnover*) como o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade. Já Cascio (2010) definiu que para calcular o *turnover*, deve-se tomar como base o quadro de funcionários, onde, busca-se o número de desligados em um determinado período, dividindo-o pela média de ativos, e multiplicando o resultado obtido por cem, têm-se em percentual a representação da quantidade de desligados no período em questão.

É de extrema importância que a gestão municipal tenha conhecimento sobre os seus níveis de *turnover*, tendo em vista as possíveis consequências e debilitações na mesma, ocasionadas pela negligência deste dado. Robbins (2003) menciona que os altos índices de *turnover* resultam em maiores custos com recrutamento, com seleção e com treinamento, além de causar ruptura na eficiência da organização, uma vez que o capital humano é perdido. Em contraponto, Lucena (1995) salienta que o *turnover* é uma forma de renovar o “sangue” da empresa, portanto deve ser bem analisada e aplicada quando necessário.

2.2.2 Retenção de talentos

A palavra talento tem origem etimológica no cristianismo, derivando da parábola dos talentos. Para a organização, um talento é alguém que se identifica com a missão, a visão e os valores da empresa e que possui potencial para se desenvolver e crescer com o negócio (Pereira, 2013).

Reter este tipo de agente é imprescindível para a administração pública, visto que um servidor talentoso se compromete com a gestão, convergindo com o plano de governo e suas respectivas metas, estando continuamente investindo em suas capacidades, além de sua ousadia e criatividade.

Segundo Chiavenato (2010, p. 46), “Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos”, por isso cabe à gestão uma flexibilização para dar autonomia aos seus agentes e servidores públicos, isto elucidará para os gestores quais são aqueles que possuem características que se sobressaem sobre os demais e como consequência enfatizar as suas habilidades e competências.

A partir da identificação de um talento, a gestão passa a ter cuidados específicos, com o intuito de manter tal servidor motivado. Isso não significa que depende exclusivamente de a gestão assegurar esta motivação, a relação entre agente e administração pública se mantém à medida que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização, e a organização, para o desenvolvimento da pessoa (Dutra, 2016). Com isso, o servidor deve manter-se atento às demandas da prefeitura e conciliar tais demandas com a sua atualização de repertório, isto é, a aquisição contínua de conhecimento.

2.3 EMPLOYER BRANDING

Focado na promoção da imagem da organização, o *employer branding* ou em sua literal tradução marca empregadora, contribui na atração e retenção de profissionais. O *employer branding* é a imagem que a organização tem, não só para os seus clientes e provedores, mas também para os seus colaboradores e potenciais candidatos. Assim, possui maiores possibilidades de atração de possíveis colaboradores, pois todos os departamentos estão interligados e trabalham em conjunto para que a reputação da marca empregadora seja positiva.

A pandemia, escassez de recursos, implantação de novas tecnologias, combinada ao contínuo e veloz processo de globalização, proporcionou-nos absorver conhecimentos que jamais pensaríamos. A partir deste pensamento, a administração pública passa pela mesma problemática e precisa se adaptar de modo a elaborar estratégias para atender, alavancar e disseminar ainda mais os seus serviços para o maior número de pessoas possíveis, sendo isso viável, apenas com pessoas capacitadas.

Pereira (2013) enfatiza que a falta de pessoas qualificadas e com competências alinhadas às necessidades da empresa tornou complexa a tarefa de atrair e reter talentos. Embasado neste pensamento, trazemos tal obstáculo ao âmbito

público, o qual deve buscar estratégias de atração que além de convergirem com o seu plano de governo, também possuam capacidade técnica e prática satisfatórias.

É importante ressaltar que a prática de marca empregadora é resultado do clima organizacional e de como as pessoas esperam ser tratadas, cabendo à gestão criar ações com o objetivo desenvolver um ambiente onde as pessoas sintam-se satisfeitas. Isso fortalece o *employer branding*, solidifica a cultura e aumenta a produtividade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se caracteriza como estudo com enfoque qualitativo, descritivo, não probabilístico e transversal (Sampieri, Collado & Lúcio, 2013). A metodologia da pesquisa foi direcionada de modo a obter dados que agregassem na busca da identificação dos fatores pertinentes à pesquisa.

Portanto, os métodos utilizados serão de natureza qualitativa, haja vista que a pesquisa qualitativa é aberta, flexível e focaliza a realidade de forma complexa, adequando-se a cada contexto (Lakatos; Marconi, 2011), de nível descritivo, pois tem como finalidade trazer mais informação sobre o tema investigado, possibilitando sua delimitação e seu delineamento a partir da percepção de pessoa chave da unidade (Prodanov; Freitas, 2013).

O procedimento de abordagem técnica terá um referencial teórico como base sobre o tema, na caracterização de pesquisa bibliográfica, que objetiva entrar em contato com escritos sobre o assunto “a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet [...]” (Prodanov; Freitas, 2013).

O instrumento escolhido para atingir o objetivo da pesquisa foi a aplicação de questionário semi estruturado que serviu de base para aplicação de entrevista com um agente público do setor estratégico ligado ao departamento pessoal. A escolha do questionário se deu justamente porque este é capaz de traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas que geram respostas e dados necessários que o estudo busca atingir (Gil, 2008).

A elaboração do questionário buscou indagar o responsável estratégico desse processo, sendo este um agente do setor estratégico ligado ao departamento pessoal,

acerca das peculiaridades existentes na atividade de contratação e retenção de talentos do município e de que forma a gestão atua a fim de contribuir com este processo. Por isso, a entrevista foi aplicada de forma semi estruturada, possibilitando liberdade no direcionamento da resposta, garantindo que o entrevistado pudesse se expressar de maneira mais espontânea e expor suas percepções sobre as práticas de pessoal examinadas.

Como mencionado acima, a entrevista foi direcionada a um agente de nível estratégico ligado ao departamento pessoal, tendo em vista que o organograma de sua secretaria abrange o setor de gestão de pessoas. Essa modalidade de pesquisa é reconhecida pela flexibilidade e oportunidade de avaliar atitudes e comportamentos do entrevistado, possibilitando a coleta de dados importantes que não se encontram em fontes documentais (Lakatos; Marconi, 2011).

Assim sendo, o roteiro da entrevista foi desenhado para que os tópicos previstos no modelo adotado fossem abordados e ao mesmo tempo dessem a liberdade de explorar aspectos que pudessem não ter sido previstos. Abaixo, o roteiro desenhado pelo autor:

- 1) Quais os critérios utilizados no processo de escolha de um candidato para ocupar uma vaga?
- 2) A gestão busca por um perfil de longo prazo e atenta-se com a rotatividade de servidores?
- 3) Quais são as técnicas que vêm sendo implementadas nos processos de contratação a fim de reduzir os índices de *turnover* e reter talentos?
- 4) Você considera o *employer branding* uma ferramenta importante para uma possível adequação dentro da administração pública?
- 5) Como adequar a quantidade de servidores ao tamanho da máquina estatal?

A entrevista ocorreu em 19/06/2024 e teve a duração de 50 minutos, os dados foram transcritos em documento Word versão 2010. A partir disto se procedeu a análise dos dados, por meio de análise de conteúdo, no qual, tendo à disposição os resultados significativos e fiéis, foi possível então propor inferências e adiantar

interpretações a propósito dos objetivos previstos ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas (Bardin, 1977, p.101), buscando associar as respostas da entrevista com a literatura sobre o tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da coleta e análise dos dados, obtidos por meio de entrevista e transcritos, foi possível elucidar o tema central da pesquisa e nuances que permeiam o processo de contratação na gestão municipal.

A primeira pergunta centrou-se nas competências solicitadas pela gestão no processo de contratação, mais especificamente: Quais critérios utilizados no processo de escolha de um candidato para ocupar uma vaga? O secretário foi bastante enfático ao apresentar como característica preponderante o fator político no processo de contratação, salientou que “No setor público há um diferencial que não existe no âmbito privado, o fator gestão política.” Complementou dizendo:

“[...] a gente trabalha simultaneamente com parâmetros de uma gestão privada, utilizando suas ferramentas, pois podem pacificamente serem aplicadas em uma gestão pública. Porém, há este lado político, sendo um viés que interfere na gestão, havendo a necessidade de aplicar uma dosimetria entre gestão e política, haja vista que muitos dos candidatos que surgem para ocupar uma vaga, derivam de indicação política, de pedidos do próprio gestor ou de sua base de militância.”

Porém, mesmo havendo essa predominância da indicação política no processo de alocação de um novo agente em uma função pública, ainda há uma cautela. Como ressalta o entrevistado:

“[...] há alguns critérios que são verificados, inicialmente é analisado o currículo da pessoa indicada e é observado se há a *expertise*¹ para desenvolver o trabalho para o qual foi indicada e posteriormente averiguamos se há um histórico que demonstre outras atividades inerentes ao cargo que ela está pleiteando”.

Dessa forma, a gestão consegue seguir além de uma sugestão do Tribunal de Contas, a uma diretriz da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP),

¹ Segundo Freidson (2009), a *expertise*, composta pelas experiências, competências e conhecimentos especializados, é o elemento de maior importância, ao legitimar a ação profissional. Para o autor, a *expertise* se baseia no conhecimento adquirido pela formação, fundamentado pela ciência e legitimado socialmente.

a fim de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação (Brasil, 2019, art. 1º).

Uma informação muito importante surge ao final da resposta da primeira pergunta, no qual é elucidada a terceirização do setor de departamento pessoal, segundo o entrevistado: “[...] A gestão optou por esta terceirização, mesmo sendo um ônus para a gestora, pois traz segurança ao delegar esta responsabilização para uma empresa especializada neste serviço, mantendo a cidade dentro dos índices, sobretudo com os gastos com pessoal, salvaguardando a gestora municipal das questões tributárias e previdenciárias.”

Perante a identificação da terceirização do departamento de pessoal, elenca a dúvida, que é o cerne da segunda pergunta, na qual indaga o entrevistado se: a gestão busca por um perfil de longo prazo e atenta-se com a rotatividade de servidores? A resposta mais uma vez é objetiva: “Não. Não há esta visão de longo prazo, haja vista que a determinação é que o período seja para contratos de três meses.” Expressa ainda que é possível haver, ou não, uma alta rotatividade, mas que não possui tais dados, complementa:

“[...] Então a cada três meses é possível que haja uma rotatividade, são contratos que às vezes se prorrogam, verificado o desenvolvimento do trabalho prestado, sendo possível a sua prorrogação durante um ano. A cada exercício financeiro mudamos as pessoas dos setores. Como a empresa responsável por este departamento é terceirizada, deve possuir os dados relacionados à taxa de rotatividade, porém nunca foi solicitado por nós, nenhum relatório para verificar de fato essa rotatividade de pessoal.”

A rotatividade de agentes públicos é uma característica que é prejudicial ao aprendizado e causa transtornos à eficiência das operações (Esculápio, 2013, p.29). Dessa maneira, é perguntado ao entrevistado acerca das ferramentas gerenciais para mitigar ou erradicar tal característica, sendo a terceira pergunta: Quais são as técnicas que vêm sendo implementadas nos processos de contratação a fim de reduzir os índices de *turnover* e reter talentos? A resposta demonstra que a gestão não possui ciência das peculiaridades do processo e técnicas utilizadas, mas deduz que a empresa terceirizada aplica-as. Como explicita o secretário ao responder à pergunta:

“Temos empresas que prestam serviço terceirizado, estas empresas são incumbidas de aplicar técnicas e de fazer toda a capacitação, realizam a capacitação do pessoal e tenho certeza que devem possuir os dados que mostram estes índices, [...] mas que a gente ao repassar essa demanda com

o setor de pessoal, ela fica inteiramente responsável no tocante a essa questão de capacitação.”

No decorrer da entrevista apresento a ferramenta *employer branding* e adentro na pergunta seguinte, sendo esta a quarta pergunta, a qual o indaga: Você considera o employer branding uma ferramenta importante para uma possível adequação dentro da administração pública? A resposta foi direta e totalmente assertiva: “Sim, sem sombra de dúvidas”. O entrevistado indubitavelmente demonstra positividade em uma adequação da ferramenta dentro dos sistemas e processos que permeiam as contratações públicas no município. Complementa ainda, atrelando a estratégia de governo:

[...] A prova disso é que ao adentrarmos na gestão, já ingressamos implementado sistemas, no qual todas as secretarias já possuem os seus próprios sistemas e podem organizar os seus dados por meio deles. E essa ferramenta, *employer branding*, a marca empregadora, se adequa sim, seria mais uma para engrandecer o viés administrativo, pois se a gente tem uma ferramenta, que a gente não precisa ir buscar e sim ela já vai nos disponibilizar, isso acelera no processo do desenvolvimento administrativo.”

Por fim, em busca de entender como a gestão aloca e determina o quadro de servidores necessários para cada setor ou secretaria, o indago acerca do quantitativo de servidores atrelado às demandas do município e de que forma é formulada esta segmentação, haja vista que o quadro de pessoal das organizações públicas deve ser composto de indivíduos que possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a prestação dos serviços públicos (Vieira, 2014, p.87).

Assim, na última pergunta da entrevista o questiono: como adequar a quantidade de servidores ao tamanho da máquina estatal? Respondendo claramente, ele diz: “É seguir o plano de governo e as demais metas e índices que estão dispostas na legislação federal.” Menciona ainda alguns dados que corroboram a sua resposta e conclui dizendo:

“Para exemplificar isto cito a secretaria de educação, que possui uma especificação de investimento de no mínimo 25% de sua receita ao ano, na manutenção e desenvolvimento, bem como a área da saúde, no qual possui um índice de 15% ano. Na questão de pagamento a servidores, mais especificamente ao gasto com pessoal, que devemos possuir um controle rigorosíssimo, haja vista a fiscalização do Tribunal de Contas, devendo estar dentro dos 54% que é o limite prudencial dos gastos com pessoal. Então a gestão na administração pública deve se pautar no plano de governo, transformando este plano em políticas públicas e controlando as despesas aos índices constitucionais. Ao equilibrarmos estes índices às metas legais e ao plano de governo, temos a dosimetria perfeita para uma gestão pública eficiente.”

Observou-se que, no que tange às práticas de gestão de pessoas no município, a determinação pela qual é especificada o processo de seleção é decidido pela empresa terceirizada, que atua concomitantemente ao departamento pessoal da prefeitura, é importante destacar que a seleção de pessoal ocorre posteriormente ao recrutamento, com o objetivo básico de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização (Chiavenato, 2010).

No cenário da gestão em questão, elucidamos que o recrutamento possui o “fator política”, em detrimento aos demais fatores e que a seleção, respectivamente, fica sob responsabilidade exclusiva da atuação da organização contratada. Vale ressaltar que a seleção equivocada de determinadas pessoas pode levar a prejuízos de ordem financeira e à perda de oportunidades vitais ao sucesso de uma organização (Pontes 2014).

Por este motivo, elencamos a possibilidade de implantação de ferramentas de gestão no âmbito público que não apenas fomente uma contratação assertiva, mas também celeridade e economicidade, como demanda os princípios constitucionais. Dessa maneira, sugerimos o *employer branding* adaptando-o ao âmbito público, sendo bem aceito pelo secretário, como subterfúgio para a administração, somado a terceirização do setor.

Por fim, foi pautada a segmentação de agentes públicos em balanço com as despesas do município, possibilitando a elucidação das escolhas no processo de contratação e o entendimento da percepção da gestão no que diz respeito ao investimento que a mesma destina para este setor.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi avaliar a metodologia de contratação e retenção buscando contribuições a partir do *Employer Branding* na Gestão Municipal da cidade de Tabira, cidade localizada a aproximadamente 404 km da capital Recife, na microrregião Alto do Pajeú no Sertão Pernambucano. O referencial teórico foi tecido com o intuito de contemplar todas as características que englobam o objetivo da pesquisa e corroborar com materiais já publicados as argumentações trazidas, de modo a oferecer ao leitor o entendimento, com clareza, do trabalho realizado.

Os resultados obtidos permitiram constatar que na metodologia aplicada nas contratações, a gestão busca uma “dosagem” entre a gestão política e as

competências e habilidades inerentes ao cargo e função pleiteada, escolhendo assim o candidato que mais se adequa. Por meio da terceirização do setor responsável pela etapa de seleção dos candidatos, segundo o entrevistado, foi possível trazer mais segurança ao processo de contratação, haja vista que são aplicadas outras técnicas já existentes e efetivamente testadas, não ficando à mercê apenas da predileção pela indicação do gestor ou afins.

Ao abordarmos o fator “gestão política”, é possível identificar que há uma promessa velada, como permuta ao voto, mesmo não havendo a certeza do seu cumprimento, na indicação a algum cargo ou função no quadro da gestão. A observação empírica confirma que as eleições são caracterizadas por uma intensa negociação de bens materiais, favores administrativos, e promessa de cargos (Speck, 2003, p. 156).

Contudo, a pesquisa demonstra que as diretrizes da gestão para as contratações seguem para a utilização de outros fatores que não sigam precisamente esse sentido, pois buscam manter a cautela de não incorrerem em improbidades ou outros atos ilegais, mas não fica claro a inexistência da permuta como fator no recrutamento.

Outra dúvida, em relação às estratégias dentro do processo de contratação, estava atrelada aos dados referentes ao *turnover* na gestão. A pesquisa demonstrou que é um dado que vem sendo negligenciado pelo departamento que cuida estrategicamente deste setor, delegando exclusivamente para a empresa terceirizada a administração destes dados.

É um dado muito importante para a gestão e deveria ser melhor gerido, haja vista que, se o dado indica que a taxa de rotatividade está alta, isto refletirá sobretudo no clima organizacional, mas no caso de um índice de rotatividade muito baixo, indica que a mesma está parada e não revitaliza ou modifica a sua mão de obra. Portanto, merece uma maior observância da gestão, caso desejem o aprimoramento no processo.

Além disso, a pesquisa demonstrou a aceitabilidade do gestor estratégico na ferramenta *employer branding*, que é o cerne da pesquisa, designada para contribuir com o processo de contratação. É possível que no contexto da administração pública a ferramenta poderia facilitar e agilizar os processos de recrutamento e seleção de candidatos, haja vista que um dos possíveis resultados é de que os profissionais se

ofereceriam para trabalhar na organização, caso às rotinas do trabalho e as boas práticas da organização que seriam disseminadas.

Além disso, esta ferramenta geraria outro impacto relevante na administração pública, a retenção de talentos, pois sua prática tende a ser diretamente proporcional ao engajamento, motivação do agente público, além de estimular satisfação com o trabalho desempenhado e como salienta Locke (1976) a satisfação no trabalho pode gerar consequências tanto para o indivíduo como para a organização.

Assim, o *employer branding* se apresenta como um meio de transcender o pensamento da sociedade trazendo uma elucidação fidedigna das práticas e ações do governo municipal, no entendimento da maneira que a gestão municipal escolhe e direciona os recursos do município, bem como auxiliará na atração de agentes qualificados para atuação na gestão pública municipal e a sua retenção, propiciando a diminuição do *turnover* concomitantemente a redução do gasto público neste processo.

Outra contribuição prática para o setor investigado está na reflexão sobre a efetividade na escolha da terceirização da contratação de pessoal, visto que isto faz com que a área além de estar a mercê de alterações governamentais advindas de ordens políticas que trazem muita descontinuidade e prejuízos ao fortalecimento de políticas e práticas de pessoal, ainda convivem com alta rotatividade e vínculos frágeis de contratação o que de certa forma limita a constituição de políticas públicas e práticas de longo prazo.

Para concluir, por se tratar de um estudo qualitativo, os achados não podem ser generalizados. Ainda em função da escolha por entrevista semi estruturada, existe a possibilidade de aprofundamento maior do tema, sendo esta uma das limitações da pesquisa. Para futuros estudos sugerimos dar sequência ao diálogo entre processos de gestão de pessoas e a ferramenta *employer branding* no âmbito da administração pública, trazendo novas análises, reflexões e discussões, em outras prefeituras, outros eixos ou mesmo esferas de governo, buscando um panorama mais geral destas práticas no âmbito da administração pública, bem como, a verificação das melhores práticas para o setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSUNÇÃO, Iêda Maria da Silva. **Análise do planejamento nas contratações públicas do município de Lagoa dos Gatos-PE** / Iêda Maria da Silva Assunção. - 2022. 35 f.: il. Orientador: Jackson Eduardo Goncalves. Inclui referências. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Especialização em Gestão Pública Municipal, Recife, 2022.

ABOIM, Sofia. **Do público e do privado: Uma perspectiva de gênero sobre a dicotomia moderna**. Dicotomia, Universidade de Lisboa, p. 96, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Agentes Públicos e Agentes Políticos**. Brasília, DF: AGU - Corregedorias, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br>. Acesso em: 10 mai. 2024.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Manual Prático de nomeação e designação de cargos e funções**. Brasília, DF: Publicações CGU, 2019. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/atividade-disciplinar>. Acesso em: 11 mai. 2024.

CARDOSO, Iara Pinto. **Desafios e soluções para a gestão de Recursos Humanos no Setor Público**. TSE – Tribunal Superior Eleitoral, 2019. Revista Eletrônica EJE, n. 5, ano 2. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/institucional/escola-judiciaria-eleitoral/publicacoes/revistas-da-eje/artigos>. Acesso em: 19 mai. 2024.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013, p. 590.

CASCIO, Wayne. **BOUDREAU**, John W. **Investimento em Pessoas: Como Medir O Impacto Financeiro Das Iniciativas Em Recursos Humanos**. Grupo A - Bookman, 2010. 340 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9. Ed. Barueri/SP: Manole, 2010. 512 p.

FREIDSON, Eliot. **Profissão médica: um estudo de sociologia do conhecimento aplicado**. São Paulo: Unesp, 2009, 456 p. ISBN-10 8471399328.

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

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LOCKE, Edwin A. **What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance***. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14^o Ed. Editora Saraiva, 2011.

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992. 232 p.

MOTTA, Raquel Dias da Silveira. **Agentes Públicos: Classificação**. Tomo Direito Administrativo e Constitucional. 1 Ed. São Paulo: Enciclopédia Jurídica da PUC SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://encurtador.com.br/fhyWZ> Acesso em: 14 mai. 2024.

OVANDO, Leila. **Melhor Employer Branding = Melhor Captação de Talento**. *Employer Branding*, PDA *International*, ano 2019, 26 ago. 2019. Disponível em: encurtador.com.br/IFHVX. Acesso em: 09 mai. 2024.

PEREIRA, Daniel César. **Retenção de Talentos**: SEBRAE. Minas Gerais: New360, 2013. 86 p.

PINTO, Alexandre Guimarães Gavião. **Os Princípios mais Relevantes do Direito Administrativo**. Revista da EMERJ, Rio de Janeiro, ano 2008, v. 11, n. 42, p. 130-141.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 524 p. ISBN: 9788502030091.

SAMPIERI, Roberto Hernández, **COLLADO**, Carlos Fernández, **LUCIO**, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5 Ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

SOUZA, Wagner José de. **Como surgiu a figura do servidor público**. UNIÃO GERAL DOS TRABALHADORES, [S. l.], p. 01, 28 out. 2013. Disponível em: <https://encurtador.com.br/fhB16>. Acesso em: 09 mai. 2024.

SPECK, Bruno Wilhelm. **A compra de votos – uma aproximação empírica**. OPINIÃO PÚBLICA, Campinas, Vol. IX, Nº 1, 2003, pp.148-169. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-62762003000100006> Acesso em: 29 jun. 2024.

VIEIRA, Sueli Mendes. **Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA**. Revista NAU SOCIAL, Bahia, ano 2015, v. 5, ed. 9, p. 83-95, 30 nov. 2014. ISSN - 2237-7840. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial>. Acesso em: 24 jun. 2024.

WHITAKER, João Sette. **A complexidade da gestão pública no brasil: para além do discurso da “eficiência empresarial”**, no caso da política habitacional. Cidades para que(m)?, São Paulo, 2 nov. 2016. Disponível em: <https://encurtador.com.br/42lcK>. Acesso em: 21 maio 2024.