

## **GESTÃO DO RH NA RETENÇÃO DE TALENTOS**

### **Análise da influência das políticas de RH e das oportunidades de aprendizagem na intenção de saída de novos servidores públicos**

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TALENT RETENTION  
Analysis of the influence of HR policies and learning opportunities on the  
turnover intention of new public servants

Martha Cristina Santos Teixeira<sup>1</sup>

#### **RESUMO**

Este estudo analisa a importância da gestão de retenção de pessoas em um órgão público do Pará, fundamentando-se nas perspectivas de Farias (2013), Lima (2022) e Mendes (2025). O objetivo central é investigar como as políticas de Recursos Humanos e as oportunidades de aprendizagem influenciam a intenção de rotatividade entre servidores efetivos, comissionados e temporários. A problemática reside no desafio de integrar diversas visões para criar um ambiente inclusivo que mitigue o turnover e fortaleça a cultura organizacional. Metodologicamente, a pesquisa adotou uma abordagem mista, combinando levantamento bibliográfico com a aplicação de *websurvey*. Os resultados evidenciam que a estabilidade funcional, isoladamente, é insuficiente para a retenção de talentos de alto desempenho. Destaca-se a necessidade premente de alinhar propósito individual à valorização profissional, especialmente diante da ascensão da Geração Z no serviço público e da demanda por metodologias ativas de desenvolvimento. Conclui-se que a retenção eficaz é um pilar crucial para a renovação do setor público, garantindo a continuidade administrativa e a melhoria

---

<sup>1</sup>Graduada em Administração (UNAMA). Especialista em Gestão de Recursos Humanos (UNINTER) Especialista em Licitação Públicas e Contratos Administrativos (UNIMAIS). Mestranda em Administração pela MUST University. Email:martha.cristina.teixeira@gmail.com

qualitativa dos serviços prestados à sociedade. O estudo reforça que fatores motivacionais e um clima organizacional frutífero são determinantes para a permanência dos servidores e para a eficiência da máquina pública.

**Palavras-chave:** Cultura. Retenção. Talentos.

## **ABSTRACT**

This study analyzes the importance of employee retention management in a public agency in Pará, based on the perspectives of Farias (2013), Lima (2022), and Mendes (2025). The central objective is to investigate how Human Resources policies and learning opportunities influence turnover intentions among permanent, commissioned, and temporary employees. The problem lies in the challenge of integrating diverse perspectives to create an inclusive environment that mitigates turnover and strengthens organizational culture. Methodologically, the research adopted a mixed-methods approach, combining a literature review with the application of a web survey. The results show that job security alone is insufficient for retaining high-performing talent. The pressing need to align individual purpose with professional development is highlighted, especially given the rise of Generation Z in the public service and the demand for active development methodologies. It concludes that effective retention is a crucial pillar for the renewal of the public sector, ensuring administrative continuity and the qualitative improvement of services provided to society. The study reinforces that motivational factors and a positive organizational climate are crucial for employee retention and the efficiency of the public sector.

**Keywords:** Culture. Retention. Talent.

## **1 INTRODUÇÃO**

Este estudo objetivou identificar os fatores que exercem influência sobre a retenção de profissionais sejam comissionados, efetivos e temporários em um órgão público do estado do Pará. O presente estudo de caso é descritivo. No mercado de trabalho atual, instável e ultra competitivo, manter talentos virou um desafio enorme não só para empresas privadas, mas também para o setor público.

A estabilidade, que antes era o grande chamariz do estado, já não segura sozinha os profissionais de alto desempenho. Hoje, quem entrega resultados busca propósito e valorização, não apenas segurança. Por isso, órgãos públicos precisam urgente inovar para atrair e manter talentos, criando um ambiente atraente e estimulante. É uma via de mão dupla: os servidores se atualizam, e o setor público se renova para evitar a perda de seu capital intelectual. E que isso impacte nos serviços prestados, adotou abordagem quantitativa e

qualitativa.

A inadequação das práticas corporativas diante desse novo perfil e cenário de trabalho pode levar à perda de talentos, baixa produtividade, rotatividade elevada e queda no engajamento das equipes. No cenário corporativo atual onde a inteligência virtual está em constante expansão cabe às organizações se adaptarem investindo em inovação e nos seus talentos (os colaboradores) pois são eles que irão utilizar as tecnologias e devem extrair o melhor delas para a organização e para reter os colaboradores.

Observa-se de acordo com questionários já respondidos forte influência da geração z “nativos digitais” quem cresceu no mundo digital aprende de um jeito novo, pois a tecnologia moldou a maneira como o cérebro processa informações. Por isso, aquela aula antiga, focada apenas no professor falando e despejando conteúdos desconectados da realidade, já não funciona mais. O foco agora precisa ser o aluno, com um ensino que faça sentido para sua vida e que realmente ajude em seu crescimento pessoal e profissional.

Um ponto crucial nessa equação é a retenção de talentos, especialmente quando se trata da Geração Z. Para engajar e reter esses jovens profissionais, as organizações precisam, necessariamente, se reinventar. Isso passa por cultivar uma cultura que priorize, de forma autêntica, a diversidade, a inclusão e, principalmente, oferecer caminhos concretos para o desenvolvimento e crescimento profissional acelerado. (ASSIS et.al, 2022).

Nesse cenário, a educação precisa se renovar e buscar caminhos que incentivem a autonomia e o protagonismo de quem aprende. É necessário trocar a simples transmissão de dados por práticas inovadoras e participativas. Com esse objetivo, este trabalho investigou o uso das metodologias ativas, buscando transformar o estudante no centro do processo e tornar o aprendizado algo muito mais dinâmico e envolvente. A pesquisa está sendo fundamentada em um Websurvey sendo elaborado um questionário semiaberto dividido em blocos verificando os seguintes fatores: Fatores Organizacionais e de Liderança (Gestão e Liderança, Clima Organizacional, Cultura e Valores); Remuneração e Desenvolvimento (Plano de Cargos e Salários, Oportunidades de Crescimento e Treinamento); Fatores Individuais e Psicossociais:(Estresse e Sobrecarga, Qualidade de Vida, Falta de Reconhecimento); Fatores de Seleção: (Recrutamento Ineficiente)

Foram enviados por e-mail aos servidores comissionados, efetivos e temporários de uma secretaria pública ingressantes nesse órgão nos últimos 24 meses. Os questionários foram encaminhados no período de Fevereiro a Março 2026.

## **1.1 Problematização**

A presente pesquisa visa investigar os fatores sociodemográficos, culturais e

ambientais que impactam diretamente a permanência do quadro funcional da instituição estudada, adotando uma abordagem quantitativa. O foco é compreender quais os elementos são cruciais para a retenção de talentos, buscando responder à seguinte pergunta: Qual é a influência das políticas de RH e da percepção das oportunidades de aprendizagem nas organizações sobre a intenção de rotatividade do profissional?

## **1.2 Objetivos**

Investigar de que forma as políticas de recursos humanos e a percepção das oportunidades de aprendizagem nas organizações influenciam a intenção de rotatividade dos profissionais.

## **2 METODOLOGIA**

A pesquisa será fundamentada em um Web Survey e será desenvolvida da seguinte forma:

A presente pesquisa observou os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016-CNS, que regulamenta pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Por se tratar de pesquisa de opinião pública sobre ambiente de trabalho, com participantes não identificados, conforme previsto no parágrafo único do Art. 1º da referida Resolução, o estudo foi dispensado de registro no sistema CEP/CONEP. Ainda assim, foram garantidos todos os cuidados éticos: 1) participação voluntária; 2) esclarecimento prévio sobre objetivos, justificativa e procedimentos; 3) garantia de anonimato e confidencialidade; 4) ausência de riscos previsíveis; 5) direito de não responder a qualquer pergunta ou desistir da participação sem necessidade de justificativa. Os dados foram coletados via questionário sem identificação e analisados de forma agregada, preservando o sigilo das respostas. O Termo de Consentimento foi o preenchimento considerado como aceite.conforme as etapas abaixo:

Etapa 1: Foi realizada uma pesquisa documental referente aos ingressantes em um órgão público do estado do Pará

Etapa 2: Será elaborado um questionário semiaberto (FARIAS FILHO; ARRUDAFILHO, 2013) em uma versão online e inserida na plataforma Google Forms. O questionário será dividido em blocos: a) instruções de preenchimento; b) dados sócio demográficos; c) sobre satisfação com trabalho, salarial, estrutura, chefia, colegas de trabalho ; d) oportunidade de treinamentos, promoções; e) intenção quanto a saída da instituição.

Etapa 3: Para a seleção serão escolhidos consideradas as respostas enviadas. O questionário foi enviado por e-mail para os servidores, via contato prévio por meio de redes sociais e outras formas de contato. Foram enviados 200 (duzentos) questionários no período

de fevereiro a março de 2026. A escolha dos primeiros entrevistados será feita por adesão, a partir deles foi adotado o uso da técnica “bola de neve”.

Etapa 4: Através da medição de variáveis entre o conjunto da percepção de oportunidades e as reais possibilidades de crescimento na carreira. Para análise e levantamento de dados apresentados nos questionários foi utilizado o software SSP/Português2.2.

### **3 DESENVOLVIMENTO**

O que seria talento? O conceito de talento transcende a simples posse de habilidades, integrando a qualificação técnica à efetiva capacidade de entrega e aplicação prática do conhecimento (Dutra, 2011). Enquanto Chiavenato (2005) associa o termo a aptidões excepcionais ou características inerentes a indivíduos específicos, ressalta que esse potencial só se transforma em resultados superiores quando há um ambiente organizacional que estimule e permita tal manifestação. Assim, podemos definir talento como um ativo estratégico que exige não apenas competência individual, mas também uma gestão institucional capaz de motivar e potencializar esse capital humano para o sucesso mútuo.

De acordo com Bastos e Mendes (2025) Apud Clark (2018) A empregabilidade ultrapassa a mera inserção no mercado de trabalho, pois abrange o aprimoramento de habilidades pessoais e a qualidade do ensino e o sucesso na carreira que dependem da conexão entre atributos individuais e as necessidades organizacionais, sendo fundamentais competências, experiência, e contexto onde é inserido o trabalhador. A avaliação deve se pautar na mitigação de fraquezas e potencialização de forças. Assim, ao iniciar no serviço público o servidor deve ser preparado para importância do papel que será exercido pelo mesmo já que representar o próprio estado ao desempenhar suas funções assim como para motivá-lo a que seja extraído o melhor dele.

Freitas et. al. (2022) Apud (Barney, 1991; Demo et al., 2011; Maden, 2015).Entende-se o capital humano como o talento, conhecimento e competência potencial dos funcionários, fundamentais para atingir objetivos profissionais e corporativos. Por isso, as organizações reconhecem cada vez mais a importância de gerenciar, liderar e direcionar esse capital, que é caracterizado pela complexidade e diversidade, alinhando-o às oportunidades de aprendizagem.

#### **3.1 Papel da liderança no processo de retenção**

Um desafio para os líderes é lidar com equipes ou comunidades educativas grandes e diversificadas, com pessoas que têm desejos e expectativas diferentes. A colaboração entre

todos pode equilibrar essas relações, mas o gestor precisa desenvolver habilidades socioemocionais e técnicas para entender as nuances das complexas relações humanas. Isso ajuda a criar performances agregadoras e colaborativas, típicas de um gestor que trabalha com processos de compartilhamento.

Destaca que a principal competência para conduzir a diversidade de gerações na liderança, pois em um líder está a capacidade de alinhar a diversidade de os comportamentos e ideias da equipe, direcionando o grupo para as metas e gerenciando as crises e conflitos que surgem. Demonstrando a importância de investimentos por parte das organizações nos líderes que irão guiar esses colaboradores de diversas gerações a objetivos comum em prol do crescimento tanto dos colaboradores quanto da organização.

### **3.2 Política públicas voltadas a auxiliar a retenção de talentos**

Em observância à Lei Federal, foi criada a Escola de Governo do Estado do Pará (EGPA) fora efetivamente implementada por meio da Lei nº 6.569 de 06 agosto de 2003, como espaço institucional com o objetivo de propor diretrizes e políticas para a formação, a capacitação, o treinamento e o desenvolvimento dos servidores, empregados e gestores públicos no Estado do Pará. Como autarquia, dispôs de autonomia institucional e de maior estrutura organizacional que correspondesse satisfatoriamente ao aumento da demanda por qualificação. Assim como a nível nacional existe o ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) onde oferta cursos para servidores públicos de diferentes esferas.

Foi criado o programa Servidor Nota 10 do Estado, que há premiação em dinheiro ao servidor. Para disputar o prêmio, os servidores devem se inscrevem espontaneamente ou são indicados pelo órgão/entidade de origem no decorrer do ano. Foi implementado também aos servidores estaduais o decreto 2974/2023 referente ao Programa Qualifica Servidor no Pará no qual concede o benefício aos servidores de folgas premiais a quem voluntariamente realizar cursos de qualificação, podendo ser concedido até 3 folgas anuais.

### **3.3 Papel da aprendizagem voltada a retenção de talentos**

Conforme Freitas et. al. (2022) Apud (Boxall & Purcell, 2003; Macke & Genari, 2019). No cenário atual, sob a égide da gestão estratégica de RH, os indivíduos passaram a ser compreendidos como ativos vitais. Isso ocorre porque suas competências singulares impulsionam a vantagem competitiva, demandando que as empresas estruturarem práticas voltadas à captação, ao aprimoramento e à preservação.

Para Lima et. al. (2022) O desenvolvimento de competências é um processo complexo por ser intrínseco aos contextos em que ocorre. No campo da formação gerencial, adota uma

postura crítica, apontando tanto as restrições quanto as oportunidades desse aprendizado. As metodologias ativas como a aprendizagem por E-learning se apresentam como uma alternativa formativa para superar o modelo tradicional e impulsionar o desenvolvimento de competências principalmente quando falamos em treinamentos destinados a servidores.

Conforme Ferreira (2024) analisar o papel estratégico do líder como facilitador na adoção de novas tecnologias, destacando como sua atuação influencia a cultura organizacional. Além disso, busca identificar os benefícios concretos que essa abordagem gera para as empresas, tais como o aumento da eficiência, inovação e engajamento das equipes. Para atingir esses objetivos, foi conduzida uma pesquisa qualitativa com profissionais experientes que já incorporaram tecnologias em seus ambientes de trabalho. De acordo com Cestani et. al. (2019) A frequência com que os treinamentos devem ocorrer dependendo do quão complexo é o material a ser absolvido. Em regra, treinamentos técnicos críticos e de emergência são anuais, os de procedimentos padrões da empresa são trienais e os temas comportamentais ou mais simples ficam restritos ao treinamento de integração. Para Aragão et. al. (2024) O sucesso da aprendizagem está centrado nos indivíduos, e por isso o RH torna-se o principal articulador das políticas de gestão do conhecimento e das estratégias de treinamento organizacional.

## **4 RESULTADOS DA DISCUSSÃO**

Os resultados observados quanto ao perfil dos servidores entrevistados, demonstram que a maioria dos servidores é do sexo feminino (63%), e a faixa etária dos entrevistados com idade de 18 a 40 anos correspondem a (63,20%), sendo que (93,9%) dos entrevistados possui nível superior. Porém, quando comparado a escolaridade ao cargo que ocupam observa-se que (55,10%) têm escolaridade acima do cargo ocupado.

Quanto à renda (73,5%) dos entrevistados informaram que recebem abaixo de 3 salários mínimos pelo cargo que ocupam. O conforme avaliado (93,9%) considera a remuneração recebida de péssima a regular. Sendo que (20,4%) ocupam outra atividade remunerada em outro órgão público. Quanto a carga horária semanal (32,7%) dos entrevistados recebe adicional de tempo integral que corresponde a um acréscimo de 60% pago a mais no em cima do vencimento-base aumentando assim consideravelmente a renda dos mesmos.

Observou-se que (8,2%) dos entrevistados mesmo estando no órgão a menos de 24 meses já ocupam cargo de gestão ou chefia. Apesar disso, o nível de satisfação com promoções é avaliado de péssimo a regular por (65,5%) das pessoas. Enquanto o nível de satisfação com chefia corresponde 79,6% de regular a ótimo. O nível de satisfação com

trabalho realizado (74,6%) na escala de bom a ótimo.

Kuhl et. al., (2014), concorda que existem limitações e que o bom desempenho não depende exclusivamente de suas competências, mas de um conjunto de fatores, no qual se deve considerar a infraestrutura e recursos disponíveis. Um ponto positivo a destacar é de, quanto à capacitação realizada os resultados revelam que mais da metade (61,2%) dos servidores responderam que realizam alguma capacitação nas escolas de governança nos últimos 24 meses. E (55,1%) realizam algum curso de capacitação de forma online.

Conforme, Souza e Zambalde (2015) observam que existe uma necessidade de estimular uma cultura através de atividades de aprendizagem que fazem sentido ao contexto a ao ambiente real em que os servidores estão inseridos. Um dos resultados mais importante encontrados na pesquisa foi o gap sentido pelos servidores em relação às expectativas de continuar na instituição. Do total de servidores pesquisados, mais da metade (63,2%) das pessoas realizaram algum concurso público na perspectiva de sair do órgão atual. Pois o grau de satisfação com a instituição de maneira geral está em (65,3%) avaliando de péssimo a regular.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados indicam que a retenção de talentos no setor público paraense exige uma transição do modelo tradicional de estabilidade para uma gestão focada no propósito e na valorização. A presença marcante da Geração Z no quadro funcional reforça que a segurança do cargo, por si só, é insuficiente para manter profissionais de alto desempenho; estes demandam um ambiente que faça sentido para sua realidade e que ofereça estímulos constantes ao desenvolvimento profissional e pessoal.

Nesse contexto, a adoção de metodologias ativas surge como uma resposta estratégica para modernizar o aprendizado e a integração dentro do órgão. Ao deslocar o servidor da posição de receptor passivo de informações para o papel de protagonista do seu crescimento, a organização não apenas preserva seu capital intelectual, mas também promove uma renovação na cultura institucional. Isso garante que o conhecimento seja aplicado de forma prática e dinâmica conectando-se diretamente às demandas do serviço público atual.

A inovação na gestão de pessoas é o caminho para assegurar que profissionais comissionados, efetivos e temporários sintam-se engajados e pertencentes à estrutura estatal. Ao alinhar as práticas pedagógicas e administrativas às novas formas de processar informações trazidas pelos "nativos digitais", o órgão público potencializa a eficiência dos serviços prestados à sociedade. A retenção, portanto, deixa de ser um desafio de permanência física e passa a ser um compromisso com a atualização constante e a excelência funcional.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CRESTANI, A. *et al.* (org.). **A gestão educacional e seus processos: gerir com liderança e práticas humanizantes**. 1. ed. [S.l.: s.n., s.d.].
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FARIAS, M. C.; ARRUDA, E. J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.
- FERREIRA, J. M. *et al.* Uso de ferramentas tecnológicas digitais na educação corporativa para o desenvolvimento de liderança. **Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 6, p. 47-57, 2024.
- FREITAS, A. D. G. *et al.* Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 4, p. 1-30, 2022.
- KAUFMANN, C. X. S. *et al.* Desenvolvimento de um sistema e-learning e sua importância para a gestão do conhecimento organizacional. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 20, n. 61, p. 249-268, 2024.
- KUHL, M. R. *et al.* O valor das competências docentes no ensino da Administração. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 783-799, out./dez. 2013.
- LIMA, R. J. C. *et al.* Project based learning (PBL) aplicada ao desenvolvimento de competências no ensino de administração: o caso do BootCamp RH em universidade pública brasileira. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 46., 2022. **Anais [...]**. 2022. p. 1-20.
- MENDES, P. A.; BASTOS, S. A. P. Mobilização para a empregabilidade a partir do ensino superior: fatores internos e externos. **SciELO Preprints**, p. 1-26, 2025.
- SOUZA, D. L.; ZAMBALDE, A. L. Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de administração de Minas Gerais, Brasil. **Revista de Administração**, v. 50, n. 3, p. 338-352, jul./set. 2015.