



RETENÇÃO DE TALENTOS NO SERVIÇO PÚBLICO

RETENTION OF TALENT IN THE PUBLIC SERVICE

  Júlia Angst Coelho, Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

 **Revista
Práxis em Saúde**

Ano III | Volume III | n I | Florianópolis | 2025 | ISSN: 2966-1056

DOI: <https://doi.org/10.56579/prxis.v3i2.2728>

RETENÇÃO DE TALENTOS NO SERVIÇO PÚBLICO

RETENTION OF TALENT IN THE PUBLIC SERVICE

Júlia Angst Coelho¹

RESUMO: Reter talentos é um dos principais problemas que o serviço público federal brasileiro enfrenta. Isso ocorre muito pela sua estrutura rígida e pelas limitações que a legislação impõe. Este trabalho buscou avaliar este tema, com destaque para o papel estratégico do serviço público no desenvolvimento do país, nas particularidades da sua estrutura e nos fatores que tornam difícil a retenção de servidores talentosos. Analisaram-se conceitos importantes, tais como a oferta de condições para desenvolvimento profissional e a oportunização de um ambiente positivo aos trabalhadores. Também se discutiram ideias para diminuição da evasão de profissionais, como a reformulação de planos de carreira, a capacitação contínua, o reconhecimento e a valorização e também os sistemas de trabalho flexíveis.

Palavras-chave: Retenção de talentos; Serviço Público Federal; Gestão de Pessoas.

Abstract: Retaining talent is one of the main challenges faced by the Brazilian federal public service. This is largely due to its rigid structure and the limitations imposed by legislation. This study sought to evaluate this issue, emphasizing the strategic role of the public service in the country's development, its structural particularities, and the factors that make it difficult to retain talented employees. Key concepts were analyzed, such as providing conditions for professional development and creating a positive work environment. Ideas to reduce the turnover of professionals were also discussed, including the reformulation of career plans, continuous training, recognition and appreciation, as well as flexible work systems.

Keywords: Talent Retention; Federal Public Service; People Management.

¹Bibliotecária na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Especialista em Psicologia Organizacional pela ESADE, Porto Alegre, RS. Mestranda em Psicologia Organizacional pela Must University, Deerfield Beach, Flórida. E-mail: juliaac@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

No cenário competitivo e instável atual, a retenção de talentos surge como um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações, uma vez que a concorrência é grande, tanto para indivíduos como para empresas. Espera-se as empresas desenvolvam a habilidade de atrair, envolver e, principalmente, reter indivíduos com um diferencial importante em relação a outros. Ou seja, de certa forma, tornarem-se atraentes aos olhos dos profissionais, do mesmo modo que os profissionais precisam manter sua atratividade perante os gestores.

No setor público, particularmente no serviço público federal brasileiro, o desafio é ainda maior do que nas empresas particulares. Fatores como a estabilidade funcional – que garante que os funcionários não sejam demitidos, via de regra – e as limitações impostas pelas leis fazem com que políticas mais flexíveis e inovadoras, que poderiam favorecer a permanência de talentos, sejam mais difíceis de serem implementadas (ENAP, 2021a; Oliveira *et al.*, 2012).

Diminuir a saída de pessoas e fazer com que elas permaneçam nas instituições está muito conectado com a eficiência e a eficácia da prestação de serviços públicos. É bastante razoável que profissionais talentosos contribuam para o desenvolvimento de políticas públicas, para a inovação nos processos e para a melhoria da experiência dos cidadãos. Porém, especialmente em alguns setores (como o de informática, por exemplo), a permanência de pessoas enfrenta obstáculos. Remunerações inferiores em comparação às empresas particulares, falta de clareza de planos de carreira e desmotivação devido a práticas gerenciais inadequadas são alguns deles (Leonardo, 2002; Ribeiro, 2011). No serviço público federal existe uma amplitude e diversidade de funções muito grande, o que torna os desafios da retenção ainda mais evidentes, reforçando a necessidade de estratégias bem fundamentadas e adaptadas às particularidades dessa esfera.

Para reter talentos em uma organização, é preciso reconhecimento – vindo dos pares e dos supervisores –, remuneração percebida como justa, possibilidade de desenvolvimento contínuo e a construção de um ambiente organizacional positivo (Steil *et al.*, 2016; Pereira, 2013). No serviço público, estas práticas muitas vezes tornam-se mais difíceis – e por vezes até impossíveis – devido a legislações rígidas e a modelos tradicionais de gestão. Apesar disso, estudos como os de Oliveira *et al.* (2012) e Ribeiro

(2011) apontam para necessidade de inovar, buscando adaptar práticas já corriqueiras nas demais empresas para a realidade pública, sem desconsiderar as suas peculiaridades, que, como visto, são diversas.

Há muita controvérsia em torno de reter-se talentos, especialmente sobre a efetividade das medidas adotadas, apesar da ampla discussão sobre o assunto na literatura. Alguns autores argumentam que a estabilidade funcional – típica da maior parte do funcionalismo público – por si só já seria um fator de retenção suficiente. De forma oposta, outros autores ressaltam que a motivação intrínseca e a percepção de reconhecimento são elementos indispensáveis para manter talentos, especialmente em um ambiente de trabalho desafiador e burocrático (ENAP, 2021b; Lima, 2022). Ou seja, embora o fator estabilidade pareça extremamente atrativo para quem não o detém – como por exemplo, os trabalhadores sujeitos constantemente à demissão – para aqueles que o possuem, eventualmente serão necessários componentes extras de interesse para que o profissional se mantenha satisfeito e atraído pelas suas funções.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é explicar alguns aspectos da retenção de talentos no serviço público federal, informando conceitos e práticas existentes. O trabalho será organizado em cinco seções: após esta introdução, o tópico seguinte discorrerá sobre o serviço público federal, destacando suas características e desafios. Em seguida, serão apresentados os fundamentos do assunto, com base em conceitos gerais. O quarto tópico focará na aplicação dessas estratégias no contexto específico do serviço público federal, explorando as oportunidades e as limitações identificadas nos textos revisados. Finalmente, a conclusão fará uma síntese do que foi encontrado e oferecerá recomendações práticas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, baseada em uma análise cuidadosa de textos acadêmicos e institucionais sobre os temas de retenção de talentos e da gestão de pessoas no serviço público. A partir de pesquisas em bases de dados, como Scielo, Google acadêmico, e o serviço de descoberta de informação SABI+, utilizando-se a combinação de palavras-chave como “retenção de talentos”, “serviço público” e “gestão de pessoas”, procedeu-se a leitura de títulos e resumos (quando existentes) dos documentos

encontrados. A leitura permitiu selecionar aqueles documentos que mais adequavam-se ao propósito deste estudo e proceder à redação do texto.

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

Muitas áreas essenciais do Brasil simplesmente não funcionariam se não houvesse o serviço público federal. O serviço federal é grandioso – e tão variados quanto seus órgãos e suas entidades (cada um com normas e diretrizes específicas) são os desafios que enfrenta, especialmente na gestão e na permanência de talentos (ENAP, 2021a; ENAP, 2021b).

Um destes grandes desafios é a complexidade do sistema de carreiras. De forma bem diversa do setor privado, em que as empresas apenas precisam tomar uma decisão para que criações e ajustes nos planos de carreira sejam feitos, no serviço público nada acontece sem alterações nas leis, que são sabidamente intrincadas e morosas. E são justamente estas leis que definem os critérios para ingresso, progressão e remuneração. O Plano de Classificação de Cargos (PCC), por exemplo, criado na década de 1970, representa uma tentativa de organizar e sistematizar as funções públicas, mas ao longo do tempo sofreu divisões que levaram ao surgimento de carreiras específicas, cada uma com suas próprias regras e diretrizes, aumentando, assim, a complexidade (ENAP, 2021b). Na atualidade, essa dificuldade é constatada, por exemplo, na diversidade de valores de salários e benefícios para um mesmo cargo quando comparado nos diferentes poderes federais (executivo, legislativo e judiciário), o que gera desmotivação e desnecessária competitividade entre os servidores.

A complexidade das carreiras federais aparece também na ampla diversidade de funções existentes. Como o próprio Estado é também complexo, precisando atender às variadas necessidades da população, de uma certa maneira essa diversidade seria esperada, na medida em que refletiria a própria missão do Estado. Seria quase impossível que um país de dimensões continentais como o Brasil possuísse um contingente simples e enxuto de servidores, pois simplesmente não faria parte da realidade da nação; logo, uma certa quantidade de burocracia é esperada. Contudo, essa amplitude aumenta os desafios para a gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito à alocação de talentos em

áreas prioritárias e à oferta de condições adequadas para o desenvolvimento profissional (Oliveira *et al.*, 2012).

Algo que vem à mente de muitos como primeiro fator a ser lembrado sobre o serviço público é a estabilidade, como mencionado anteriormente. Prevista na Constituição Federal e pensada para proteger os servidores contra demissões arbitrárias, ela ainda é um grande atrativo para muitos profissionais – embora não seja decisiva. Estudos apontam que a estabilidade, por si só, não é suficiente para garantir o engajamento e a produtividade dos servidores, especialmente em ambientes burocráticos e com poucas oportunidades de progressão na carreira (Ribeiro, 2011; Lima, 2022). Além disso, a estabilidade pode apresentar alguns efeitos adversos, como a dificuldade na implementação de políticas mais dinâmicas de gestão de pessoal. Desse modo, percebe-se que a estabilidade, embora tenha um efeito político de proteção ao servidor, especialmente em períodos de gestão federal não muito favorável ao funcionalismo, pode também voltar-se contra o próprio servidor, na medida em que pode dificultar seu dia a dia de trabalho.

Em qualquer contexto, o papel que as lideranças exercem sobre os colaboradores é decisivo, tanto para aspectos positivos quanto negativos. Quando se trata da retenção de pessoas, não seria diferente. Steil *et al.* (2016) apontam que a ausência de lideranças eficazes é frequentemente citada como um fator que contribui para a desmotivação e para a evasão de talentos do setor público. Essa ineficácia dos líderes no âmbito federal pode estar ligada às regras rígidas e aos recursos frequentemente limitados que eles precisam enfrentar em sua rotina como servidores, que demandam habilidades altamente específicas que nem todos possuem. Isto quer dizer que os recursos limitados ou de liberação extremamente lenta, característicos do setor público, afetam não apenas a população, mas também o próprio desempenho de lideranças e gerências, o que, consequentemente, afeta os trabalhadores da base. Ainda que tenham boas intenções e muitas habilidades e competências, os líderes veem-se, muitas vezes, de mãos atadas.

Como visto, há muitas especificidades sobre funcionalismo público, especialmente o federal, e compreendê-las é fundamental para iniciar qualquer discussão sobre a retenção de talentos nessa esfera. A capacidade de atrair e reter bons profissionais é diretamente influenciada pela legislação, pelas condições de trabalho e pelos desafios relacionados à gestão de pessoas.

RETENÇÃO DE TALENTOS

O conjunto de práticas organizacionais voltadas para manter os profissionais mais qualificados, engajados e comprometidos com os objetivos da instituição denomina-se retenção de talentos, um tema muito significativo na gestão de pessoas. Importante enfatizar que por retenção entende-se não somente a permanência do trabalhador, mas sim a busca por condições para que ele se desenvolva e contribua de forma significativa para a organização (Steil *et al.*, 2016; Pereira, 2013). Isso significa que não basta que o servidor permaneça na empresa pública, mas sim que permaneça de forma ativa e intencional, de forma que se perceba seu crescimento profissional e a evolução de sua entrega perante à sociedade. Apenas permanecer pode significar estagnação, e não retenção.

Do ponto de vista prático, uma combinação de remuneração justa, oportunidades de desenvolvimento, ambiente de trabalho positivo e reconhecimento contínuo do valor do profissional pode fazer com que servidores talentosos fiquem no serviço público. Autores como Leonardo (2002) trazem importantes apontamentos a respeito da relação entre sucesso de organizações e a gestão de talentos. Segundo ele, organizações bem-sucedidas são aquelas que compreendem que o talento é um ativo estratégico, capaz de gerar inovação, melhorar processos e garantir uma vantagem competitiva. Em contrapartida, a organização que não é capaz de reter talentos está sujeita a arcar com custos elevados, tanto financeiros quanto organizacionais, incluindo perda de conhecimento institucional e impacto negativo no clima organizacional (Steil *et al.*, 2016).

No setor público, a retenção apresenta características diferentes do setor particular, principalmente pela estabilidade funcional e pelas leis rígidas. Nesse contexto, autores como Ribeiro (2011) apontam que a retenção está mais ligada a fatores como planos de carreira claros, oportunidades de desenvolvimento profissional e condições de trabalho adequadas. O papel das lideranças na permanência de talentos também é significativo, já que elas são essenciais na criação de um ambiente de trabalho eficiente e satisfatório. Contudo, o serviço público federal é bastante heterogêneo quanto aos benefícios e às oportunidades oferecidos, conforme o poder em questão (executivo, legislativo ou judiciário) e o órgão público específico. Em muitos locais, há a ausência de um ou mais dos fatores favoráveis acima mencionados, e esta falta contribui para desmotivação e evasão de profissionais, o que é particularmente problemático em áreas como tecnologia da

informação e saúde pública. Tudo isso corrobora o quanto a questão da retenção de talentos é multifacetada e complexa, requerendo uma abordagem estratégica e, principalmente, sensível às necessidades dos trabalhadores. No serviço público federal, essas demandas são ainda mais complexas, dada a diversidade de funções e os desafios estruturais já citados.

RETENÇÃO DE TALENTOS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: PROPOSTAS E ESTRATÉGIAS

Levando em conta as já citadas complexidades no serviço público federal, como a estabilidade funcional – vista como um atrativo, normalmente – e as limitações estruturais e legais, não é surpresa o quão desafiador pode ser o processo de retenção de pessoas no setor. Assim, quais estratégias podem ser adotadas para reter talentos em um contexto tão peculiar? A literatura aponta caminhos possíveis, que, embora desafiadores, oferecem soluções concretas para enfrentar os problemas existentes.

Ainda que não seja simples e nem rápido, uma das primeiras frentes de atuação deveria ser a reformulação dos planos de carreira. Dentre as carreiras do serviço federal, nem todas possuem a previsibilidade e os incentivos claros para a progressão, da maneira como esperado pelos recém-admitidos. Muitos servidores ingressam no serviço público motivados pela estabilidade e pela esperança de desenvolvimento, mas acabam se decepcionando, ao se deparar com trajetórias estagnadas e pouco flexíveis, em especial em comparação ao setor privado. Assim, ajustes nos planos de carreira com vistas à priorização nos critérios de progressão e na criação de trilhas de desenvolvimento específicas para áreas estratégicas, como tecnologia da informação e gestão pública (ENAP, 2021b; Oliveira *et al.*, 2012), poderiam corrigir estas falhas. Contudo, tais ações envolveriam provavelmente reformas legislativas, a fim de que não fossem comprometidos os princípios da administração pública.

A próxima proposta é a capacitação contínua e o desenvolvimento profissional. Estudos indicam que a ausência de oportunidades de qualificação é uma das principais razões para a desmotivação e evasão de servidores públicos (Ribeiro, 2011; Steil *et al.*, 2016). Assim, a criação de programas de formação e atualização é vital, especialmente em áreas tecnológicas, onde as demandas do mercado evoluem rapidamente, e onde os profissionais tendem a ser mais tentados pelo mercado privado. Esta pode ser uma grande

oportunidade de integração entre academia e setor público, com a promoção de parcerias para cursos de pós-graduação, especialização, treinamentos de curta duração e a criação de plataformas online para acesso a conteúdo educacional.

A proposta seguinte refere-se ao reconhecimento e a valorização de servidores, medidas de alto impacto e que não necessariamente implicam em custos financeiros, sendo, portanto, as de mais fácil aplicação prática. Ainda que a estabilidade funcional seja um aspecto muito atraente, ela não substitui o desejo do ser humano por aceitação, que no ambiente de trabalho também se manifesta, sob a forma de busca por sentir-se reconhecido e valorizado. Práticas como premiações simbólicas, menções públicas a desempenhos excepcionais e até mesmo incentivos financeiros, quando possíveis, podem fortalecer o senso de pertencimento e o engajamento dos servidores (Pereira, 2013; Leonardo, 2002). Além disso, a valorização não se limita ao indivíduo; deve-se investir na melhoria do ambiente organizacional como um todo, garantindo condições físicas e ergonômicas adequadas para o desempenho das atividades.

Tendo em vista que lideranças são peças-chave na transformação, para melhor, do ambiente de trabalho, a próxima proposta envolve os gestores. É fundamental investir em programas de desenvolvimento de lideranças que capacitem os gestores públicos a lidarem com questões específicas, como a motivação em ambientes burocráticos e a gestão de equipes heterogêneas. Importante ressaltar também que são justamente as lideranças capacitadas que terão maior potencial para identificar talentos em suas equipes, fazendo o papel de guias destes em direção de oportunidades de crescimento e reduzindo os índices de evasão (ENAP, 2021b; Steil *et al.*, 2016).

Por fim, sugere-se a implementação de sistemas flexíveis de trabalho. Essa medida ganhou fôlego após os anos de teletrabalho na pandemia de COVID-19, e pode funcionar muito bem do ponto de vista da instituição, além de contribuir para o bem-estar dos servidores. Representa uma estratégia de atração e de retenção na medida em que possibilita maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, especialmente em uma geração de trabalhadores que valoriza cada vez mais a qualidade de vida e a flexibilidade (Lima, 2022).

As propostas aqui apresentadas são baseadas em boas práticas e na literatura, porém, é importante registrar que sua implementação depende de mudanças estruturais.

Além disso, em muitos casos, depende de esforços coordenados entre os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, o que pode ser moroso no Brasil. Ainda assim, não tomar atitude alguma parece ser ainda mais complexo: sem servidores motivados e qualificados, a capacidade do serviço público federal de atender às demandas da sociedade fica comprometida. Portanto, é urgente que o setor invista em estratégias inovadoras que reconheçam os servidores como o que o Estado tem de mais valioso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A retenção de talentos é um dos desafios mais significativos enfrentados por todos os tipos de organizações. No serviço público federal brasileiro, esse desafio torna-se maior devido à sua estrutura e a questões legais, que acabam por limitar as desejadas flexibilidade e inovação na gestão de pessoas.

Tendo em vista estas questões, buscou-se aqui explorar conceitos fundamentais da retenção no serviço público federal, desafios específicos desse contexto e apresentar propostas para diminuir a evasão de profissionais talentosos.

Inicialmente, discutiu-se o papel do serviço público federal no funcionamento de várias áreas vitais do país, como saúde, educação e segurança. Apontou-se a complexidade do sistema de carreiras federal, a diversidade de funções e a estabilidade funcional como norteadores na dinâmica de gestão de pessoas do setor. Quanto à estabilidade, observou-se que embora ela seja um forte atrativo inicial, isoladamente não é suficiente para reter servidores engajados e produtivos, especialmente em ambientes burocráticos e com poucas oportunidades de crescimento.

Em seguida, apresentou-se o conceito de retenção, mencionando o fato de que se trata de mais do que a simples permanência do servidor, devendo incluir condições que promovam seu desenvolvimento e sua contribuição significativa para a organização.

Ao final deste trabalho, incluíram-se algumas ideias práticas para a retenção de talentos no serviço federal, como a reformulação dos planos de carreira, a capacitação contínua, o reconhecimento e a valorização dos servidores, a formação de lideranças e a implementação de sistema de trabalho mais flexíveis.

Como limitações do estudo, está o fato da pesquisa ter baseado-se exclusivamente em documentos, tais como artigos e outros. Como não foi feita a aplicação de estudos

empíricos ou coleta de dados quantitativos, que permitiriam mensurar a eficácia das propostas apresentadas, esta é uma ressalva significativa. Importante ressaltar também o quanto a implementação de algumas das estratégias sugeridas depende de fatores externos, como mudanças legislativas, o que pode limitar a aplicabilidade das soluções.

Cabe ressaltar, também, que há diversos graus de desenvolvimento dentro do serviço público federal. Sendo assim, muitas das propostas aqui apresentadas podem já ser uma realidade em muitos locais, embora com certeza não em todos. É necessário, portanto, um levantamento acurado sobre o nível de implantação das medidas recomendadas.

Ainda assim, este trabalho buscou reforçar a urgência de se investir na retenção de talentos como um elemento estratégico para a melhoria do serviço público – algo pelo que o cidadão tanto anseia. Ao reconhecer os servidores como ativos valiosos e ao buscar inovações que conciliem as exigências legais com as necessidades organizacionais, o setor público federal poderá atrair, engajar e reter profissionais capacitados, promovendo maior eficiência e eficácia na prestação de serviços à sociedade.

REFERÊNCIAS

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Gestão estratégica de pessoas no setor público e o sistema de carreiras**: gestão de pessoas no setor público: módulo 2. Brasília: ENAP, 2021a.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Gestão estratégica de pessoas no setor público e o sistema de carreiras**: sistema de carreiras no executivo federal: módulo 3. Brasília: ENAP, 2021b.

LEONARDO, J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132002000200005>. Acesso em: 15 out. 2025.

LIMA, A. Z. **As empresas e o envelhecimento da força de trabalho**: políticas e práticas para a atração e retenção do trabalhador mais velho adotadas pelas organizações no Brasil. 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.12.2022.tde-16112022-222248>. Acesso em: 15 out. 2025.

OLIVEIRA, K. P.; CKAGNAZAROFF, I. B.; SILVEIRA, M. C.; MORAES, C. E. S. Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão

governamental. **Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 2, n. 3, p. 46-64, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v2i3>. Acesso em: 15 out. 2025.

RIBEIRO, R. M. **Retenção de pessoal no setor público**: o caso de uma empresa do Estado de Minas Gerais. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

PEREIRA, D. C. **Retenção de talentos**. Belo Horizonte: SEBRAE, 2013. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Reten%c3%a7%c3%a3o+de+Talentos+-+Kit+de+Ferramentas.PDF>. Acesso em: 15 abr. 2025.

STEIL, A. V.; PENHA, M. M.; MALDONADO BONILLA, M. A. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 88-101, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.1.542>. Acesso em: 15 out. 2025.