

## **Além da Porta de Saída: Como uma Gestão de Pessoas Inteligente Transforma a Rotatividade em Retenção de Talentos no Serviço Público**

Euzilene da Silva Dias

Mestranda em Gestão e Estratégia - PPGE – UFRRJ

Márcia Cristina Rodrigues Cova

Doutora em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade - CPDA/UFRRJ

**Resumo:** Este caso de ensino analisa a importância da Gestão de Pessoas na retenção de pessoal e na diminuição da rotatividade. O foco está nos desafios enfrentados pelos gestores devido ao alto fluxo de servidores e na busca por estratégias de Gestão de Pessoas que possam influenciar a permanência dos profissionais no trabalho. Através do exemplo de Geraldo, um servidor insatisfeito, questiona-se a eficácia de medidas adotadas, como o home office e benefícios adicionais. A questão central é: quais estratégias seriam ideais para fazer com que os profissionais permaneçam na instituição? O caso concentra-se em uma unidade de ensino pública localizada no interior da região norte, abordando a relação entre a gestão de pessoas e a permanência de servidores. O estudo é relevante, para uma melhor compreensão dos fatores que levam um profissional a permanecer ou sair do trabalho. Além de contribuir para uma reflexão sobre os meios a serem utilizados pelos gestores para resolver a questão. O objetivo principal é identificar e explorar estratégias de Gestão de Pessoas que contribuam para retenção. Para enfrentar os desafios, o caso propõe e discute alternativas de solução como: trabalho em home office, aumento no valor de benefícios como auxílio-transporte.

Palavras-chave: rotatividade; retenção de colaboradores; estratégias de gestão de pessoas.

## 1. Introdução

O alto fluxo de rotatividade de servidores em unidades de ensino públicas do interior da região norte tem gerado grandes desafios para tomada de decisões dos gestores nessas unidades. O estudo sobre as formas de retenção de pessoas através do papel do gestor de pessoas mostra-se relevante ao ponto que poderá servir para uma melhor compreensão dos fatores que levam um profissional a permanecer ou sair do trabalho, e na prática contribui para diminuição dos gastos, principalmente com treinamento de novos servidores, ajudando na produtividade e na melhora do desempenho dos profissionais, além de atrair novos profissionais. Contudo é necessário refletir sobre como o Gestor Público pode utilizar estratégias de gestão de pessoas e contribuir para retenção e para a diminuição da rotatividade dos servidores dessas unidades.

## 2. Contexto do caso

Geraldo é baiano e está trabalhando há cinco anos em uma unidade de ensino pública da região norte que oferece cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio, ensino superior em Agronomia e cursos de Pós Graduações na Modalidade em EAD, localizado no interior, a 256 km da capital, em uma área de zona rural. Todos os dias, Geraldo percorre 76,8 km para chegar ao trabalho, pois o mesmo reside em um município e o seu local de trabalho fica localizado em outro, o servidor permanece durante todo o dia no trabalho, uma vez que lá funciona em turno integral, além disso, Geraldo tem que usar seu carro, pois não existe transporte público que ofereça esse serviço de locomoção, contudo, ainda tem as condições precárias das estradas, o que segundo as queixas dos funcionários, coloca em risco a vida dos trabalhadores, frequentemente o servidor tem feito reclamações e diz não aguentar mais essa situação, logo o local não oferece nem mesmo um lugar adequado para seu descanso nos intervalos do expediente, com isso o Geraldo solicitou adesão ao PGD – Programa de Gestão de Desempenho (trabalho remoto), pois encontra - se insatisfeito e não esconde o desejo de retornar a sua cidade/estado de origem.

## 3. Dilema do caso

Cabe aos gestores de pessoas utilizarem algumas estratégias para possibilitar a valorização do talento humano, uma vez que as pessoas são os elementos mais importantes de uma organização e, é através delas que as metas são alcançadas. O alto fluxo de rotatividade e movimentação de profissionais em algumas instituições faz com que os desafios enfrentados aumentem cada vez mais.

Diante disso, a coordenadora de gestão de pessoas da instituição cogita deferir o pedido de trabalho em Home Office solicitado por Geraldo, também pretende conceder um aumento no valor do auxílio transporte dos servidores. Contudo, algumas questões são levantadas: Quais são os principais motivos que levam os servidores a deixar a organização? Será se o Home Office de fato contribuirá para a satisfação no trabalho, já que Geraldo optando pelo trabalho remoto perderá o auxílio transporte nos dias de não comparecimento à

instituição? Que ações inovadoras podem motivar a permanência de servidores em unidades de ensino de difícil acesso?

#### **4. Fechamento do caso**

A gestão de pessoas é um processo complexo, por sua natureza ampla, dinâmica e multidimensional, o que significa que não há "receitas prontas". Cada pessoa é singular e muda continuamente. Seus comportamentos, interesses e expectativas se alteram com o tempo, impulsionados por diversos fatores pessoais, profissionais e ambientais (Bergue, 2019).

As pessoas são o combustível que impulsiona qualquer organização, permitindo que ela alcance seus resultados. Por isso, toda empresa deve priorizar o bem-estar de seus colaboradores (Araújo e Garcia, 2014).

A intenção de um funcionário deixar uma organização pode ser influenciada por uma série de fatores. Dentre os mais comuns, destacamos: Tarefas repetitivas e falta de desafios que podem desmotivar (rotinas); Desentendimentos e ambientes de trabalho hostis contribuem para a insatisfação (conflitos); Baixos níveis de satisfação e motivação no trabalho são fortes indicadores de rotatividade (satisfação e motivação); Quando as expectativas em relação ao cargo ou à empresa não são atendidas (expectativas); A forma como os cargos de confiança são preenchidos (por indicação política ou mérito) pode gerar percepções de injustiça; Funcionários que não se sentem valorizados tendem a procurar novas oportunidades (falta de reconhecimento); A ausência de chances para desenvolvimento de carreira e ascensão profissional (oportunidades); Profissionais que buscam mais autonomia e desafios podem sair se não os encontrarem; Divergências em relação às diretrizes e valores da organização (Sallaberry, Santos, Bortoluzzi e Lunkes, 2021).

A remuneração fixa raramente é suficiente para sustentar a motivação dos colaboradores. Nesse cenário, os incentivos surgem como uma ferramenta-chave para promover a satisfação e o engajamento. Reconhecendo que a ausência de incentivos pode gerar insatisfação, muitas organizações estão projetando planos de compensação que visam suprir essa lacuna, como ressaltam autores renomados. É de suma importância que as empresas invistam em estratégias de incentivo para impulsionar suas equipes rumo a resultados cada vez melhores (Ribas e Salim, 2015).

Qualidade de Vida no Trabalho é um conceito amplo que engloba a motivação e a satisfação no trabalho, além de considerar os fatores ambientais e ergonômicos. Juntos, esses elementos proporcionam uma compreensão completa da situação do colaborador (Ribas e Salim, 2015).

A rotatividade no setor público também é influenciada pela satisfação no trabalho, por meio da satisfação com o salário e promoções, também com a natureza do trabalho, sendo que esses fatores reduzem a sua intenção de deixar a organização. Já em relação à satisfação com seus colegas esse é um fator que aumenta sua intenção de deixar o trabalho, o que cabe uma reflexão sobre o relacionamento entre os colaboradores (Pinho, Silva e Oliveira, 2022).

Um dos principais elementos norteadores dos modelos de gestão de pessoas na era digital é a flexibilidade do trabalho, muitas mudanças ocorreram nas relações de trabalhos nos

últimos tempos, mobilidade, auditoria externa, colaboração e trabalho remoto tornaram-se temas de grande relevância (Quenehen, 2020).

A dificuldade de reter seus servidores tem sido um dos desafios enfrentados pelas organizações públicas (Lima e Cova, 2021). De acordo com Barros Neto (2022) atrair talentos é um dos maiores desafios para os recursos humanos das organizações atualmente, a retenção deles não fica atrás e esta não pode ficar em segundo plano, porque talento chama talento, assim, todo esforço para assegurar o interesse dos talentos a ingressarem nas empresas quanto de fazê-los permanecerem na empresa é plenamente justificado. De fato, é obrigatório mostrar o quanto a organização se importa com a evolução dos seus talentos e o seu crescimento deve ser acompanhado de excelentes práticas de incentivos e de *feedbacks* construtivos, assim, conhecer cada talento, suas aspirações e expectativas é uma das práticas mais relevantes na gestão de talentos.

As interações sociais entre o funcionário e a empresa, que englobam a adaptação à cultura organizacional (socialização organizacional), o nível de envolvimento e as condições de trabalho, além dos investimentos em remuneração e recompensas, são fundamentais. Elas reforçam o princípio da reciprocidade social. Em outras palavras, quando um funcionário percebe que a organização investe nele e o valoriza, ele se sente naturalmente mais motivado a retribuir essa valorização. Isso, por sua vez, aumenta significativamente sua disposição em permanecer na empresa (Pinho, Silva e Oliveira, 2022).

## 5. Apêndices

O Vale-Transporte foi instituído pela Lei nº 7.418, de 16 de dezembro de 1985. Para fins de benefício, essa lei equiparou os servidores públicos da Administração Federal direta ou indireta aos trabalhadores em geral, com algumas adaptações. A regulamentação do Vale-Transporte para os servidores públicos federais foi feita pela Medida Provisória nº 2.165-36, de 23 de agosto de 2001, e pelo Decreto nº 2.880, de 15 de dezembro de 1998 (posteriormente alterado pelo Decreto nº 10.854, de 10 de novembro de 2021, para consolidar as normas trabalhistas).

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) está disposto no decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Este Decreto estabelece as diretrizes gerais para o PGD que é uma ferramenta de gestão que organiza e avalia as tarefas dos participantes, se concentra em resultados e na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Através da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, foi estabelecido às orientações, critérios e procedimentos gerais para a implementação e execução do PGD. As Instruções Normativas Conjuntas SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, de 16 de julho de 2024, e nº 20, de 21 de janeiro de 2025, trouxeram atualizações e complementações à IN nº 24/2023, ajustando prazos, regras para acompanhamento de servidores em estágio probatório, movimentação de servidores entre órgãos, entre outros pontos.

## 6. Notas de ensino

### 6.1 Objetivos de aprendizagem

Ao final da discussão deste caso, os alunos deverão ser capazes de:

- Analisar a influência da gestão de pessoas na retenção de talentos e na redução da rotatividade em organizações.
- Identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores na gestão de pessoas em ambientes de alta rotatividade.
- Avaliar a eficácia de diferentes estratégias de gestão de pessoas, como trabalho remoto e benefícios, na motivação e retenção de colaboradores.
- Propor e discutir soluções inovadoras e sustentáveis para o problema da rotatividade de pessoal.
- Desenvolver o senso crítico sobre a complexidade das decisões de gestão de pessoas e seus impactos no ambiente organizacional.

## 6.2 Dilema central do caso

O caso explora o dilema central da alta rotatividade de pessoal em uma unidade de ensino público no interior da região norte. A discussão deve focar em como a gestão de pessoas é um fator crucial, mas nem sempre suficiente, para reter colaboradores, especialmente diante de insatisfações com condições de trabalho e a perda de benefícios com novas modalidades. O exemplo de Geraldo serve para personalizar a insatisfação e questionar a adequação das medidas propostas.

## 6.3 Questões para discussão

As seguintes questões podem guiar a análise e o debate em sala:

**Questão 1:** Quais são os principais motivos que levam os servidores a deixar a organização, com base nas informações do caso?

**Nota ao professor:** Incentive os alunos a ir além do óbvio. O leitor deverá adotar uma abordagem investigativa e analítica, focando na extração de informações relevantes do texto e na inferência de causas. Por exemplo, a menção a home office e auxílio-transporte sugere problemas com deslocamento.

**Questão 2:** Analise as alternativas de solução propostas no caso (trabalho em home office e auxílio-transporte). Qual o potencial impacto de cada uma na retenção e satisfação dos servidores?

**Nota ao professor:** Discuta a profundidade e a sustentabilidade de cada solução. Um aumento de auxílio-transporte resolve o problema de deslocamento, mas e o de bem-estar ou carreira? O leitor deverá analisar de forma analítica e crítica, considerando os múltiplos fatores que influenciam a satisfação no trabalho e ponderando o impacto da perda do auxílio-transporte.

**Questão 3:** A gestão de pessoas eficaz pode, por si só, resolver o problema da rotatividade ou são necessárias outras medidas organizacionais? Justifique com base no caso.

**Nota ao professor:** Este ponto é importante para mostrar que a gestão de pessoas é fundamental, mas não um "remédio" único. A questão 3 incentiva o leitor a analisar de que forma serão combinados incentivos tangíveis e intangíveis para criar um ambiente de trabalho e vida que torne a permanência atraente e gratificante.

**Questão 4:** Considerando o dilema de Geraldo sobre a perda do auxílio-transporte com o home office, como a organização poderia criar um pacote de benefícios ou um modelo de trabalho que realmente motivasse e retivesse os servidores, levando em conta suas diferentes necessidades e o contexto da instituição?

**Nota ao professor:** Esta é a questão mais desafiadora. Ela exige que os alunos pensem de forma estratégica e criativa, considerando compensações e a personalização de benefícios. Discuta a importância de pesquisas de clima e a comunicação transparente com os funcionários.

#### **6.4 Tópicos chave a serem abordados**

- **Retenção de Talentos:** Desafios em setores específicos (ensino, interior da região norte).
- **Gestão de Pessoas:** O papel do Gestor de pessoas na motivação, engajamento e percepção do ambiente de trabalho.
- **Compensação e Benefícios:** A complexidade de criar pacotes de benefícios que sejam atraentes e justos, considerando as diferentes modalidades de trabalho (presencial vs. remoto).
- **Clima Organizacional e Cultura:** Como estes fatores influenciam a decisão de permanência do servidor.
- **Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional:** A busca por flexibilidade e o impacto no bem-estar do colaborador.

#### **6.5 Conexões com a teoria**

O professor pode fazer conexões com diversas teorias de gestão e comportamento organizacional, tais como:

- **Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow:** Como a organização atende (ou não) às necessidades básicas e de autorrealização dos servidores.
- **Teoria dos Dois Fatores de Herzberg:** Distinguir entre fatores higiênicos (salário, condições de trabalho, benefícios) e motivacionais (reconhecimento, crescimento, responsabilidade).
- **Teoria da Expectância de Vroom:** A relação entre esforço, desempenho e recompensa esperada.
- **Cultura Organizacional e Clima:** Como estes influenciam a satisfação e a decisão de permanecer.

## 6.6 Considerações finais

Enfatize que não existe uma solução única para o problema da rotatividade. O caso destaca a necessidade de uma abordagem multifacetada, que envolva não apenas benefícios financeiros e flexibilidade, mas também um investimento genuíno na gestão de pessoas e no desenvolvimento profissional dos colaboradores. A discussão deve levar à compreensão de que a retenção é um resultado de um ambiente de trabalho que valoriza e atende às necessidades variadas de seus funcionários.

## Referências

ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de pessoas. Estratégias e Integração Organizacional. 3.ed. São Paulo: **Atlas S.A**, 2014.

BARROS NETO, João Pinheiro de. Gestão de pessoas 4.0. Rio de Janeiro, RJ: **Freitas Bastos**, 2022. Disponível em: <https://www.bvirtual.com.br/NossoAcervo/Publicacao/203022>

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília: **Enap**, 2019. Disponível em: <https://esapescola.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Gestao-estrategica-de-pessoas-no-setor-publico.pdf>.

BRASIL. Decreto nº 2.880, de 15 de dezembro de 1998. Dispõe sobre o auxílio-transporte. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2880.htm). Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.854, de 10 de novembro de 2021. Regulamenta disposições relativas à legislação trabalhista e institui o Programa Permanente de Consolidação, Simplificação e Desburocratização de Normas Trabalhistas e o Prêmio Nacional Trabalhista. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/Decreto/D10854.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Decreto/D10854.htm). Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 7.418, de 16 de dezembro de 1985. Dispõe sobre o Vale-Transporte e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1985. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7418.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7418.htm). Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. Medida Provisória nº 2.165-36, de 23 de agosto de 2001. Dispõe sobre o auxílio-transporte dos militares e dos servidores civis da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/MPV/2165-36.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/2165-36.htm). Acesso em: 15 jul. 2025.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1985. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm). Acesso em: 16 jul. 2025.

BRASIL. Instrução normativa conjunta seges-sgprt /mgi nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipep e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Diário oficial da união. Publicado em: 31/07/2023. Edição: 144. Seção: 1. Página: 57. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/->

[/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248](#). Acesso em: 16 jul 2025.

BRASIL. Instrução normativa conjunta seges-sgprt /mgi nº 20, de 21 de janeiro de 2025. Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipecc e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Diário oficial da união. Publicado em: 23/01/2025. Edição: 16. Seção: 1. Página: 48. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges/srt/sgp/mgi-n-20-608414504>. Acesso em: 16 jul 2025.

LIMA, Flavia Freguglia de; COVA, Marcia Cristina Rodrigues. Influência da Liderança para a intenção de permanecer no serviço público. RACEF. V.12, n. 3, 2021. Disponível em: <https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/view/877>. Acesso em: 15 jul. 2025.

Moreno Pinho, Ana Paula; Moreira da Silva, Clayton Robson; da Silva de Oliveira, Evalda Rodrigues. Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 14, núm. 3, 2022. Universidade Federal de Viçosa, Brasil **Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351571681005>

QUENEHEN, Romulo. Gestão de pessoas [recurso eletrônico]. Curitiba: **Contentus**, 2020.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. Gestão de pessoas para concursos. 3 ed. rev. e atual. Brasília: **Alumnus**, 2015.

Sallaberry, J. D., Santos, E. A., Bortoluzzi, D. A., Lunkes, R. J. Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de *Turnover*. **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 13, núm. 3, 2021, Julio-Septiembre. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351566982009>

PINHO, Ana Paula Moreno; SILVA, Clayton Robson Moreira da; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva de Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 14, núm. 3, 2022. Universidade Federal de Viçosa, Brasil **Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351571681005>