

idp

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

01.10.2020

Nº 32

**O *TURNOVER* NA CARREIRA DE DEFENSOR PÚBLICO
FEDERAL**

ALEXANDRE BENEVIDES CABRAL

**O *TURNOVER* NA CARREIRA DE
DEFENSOR PÚBLICO FEDERAL**
ALEXANDRE BENEVIDES CABRAL¹

¹ Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa. Defensor Público da União. E-mail: alexandre.cabral@dpu.def.br.

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado em Administração Pública

Caio Cordeiro de Resende

Coordenador do Mestrado em Economia

José Luiz Rossi

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Alexandre Batista de Castro

Supervisão e Revisão

Renan Holtermann, Matheus Gonçalves,
Mathias Tessmann, Milton Sobrinho,
Alessandro Freire, Jackline Oliveira e
Anderson Silva

Comunicação e Marketing

Antonio Zaninetti e Daniel Jordão

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

www.idp.edu.br

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP.

Qualquer citação aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

debates em administração pública

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
3. METODOLOGIA.....	12
4. ÍNDICES DE TURNOVER E ANÁLISE DOS DADOS	14
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28

RESUMO: Este trabalho tem por objetivo calcular os índices de evasão, turnover ou rotatividade observados ao longo do tempo da existência concreta da Defensoria Pública da União – DPU (2001-2018), especificamente no cargo de Defensor Público Federal. A pesquisa analisa quantitativamente tais dados ao longo dos anos e também fracionado em taxas pertinentes a cada grupo de defensores de acordo com um dos seis concursos de ingresso. São também apresentados, de forma subsidiária, uma coleta qualitativa de resultados de entrevistas com egressos da carreira para fins de ilustração das razões ou incentivos por percebidos como fundamentos da própria intenção de evasão.

Palavras-chave: Turnover. Gestão de pessoas na Administração Pública. Gestão de cargos público. Defensoria Pública da União. Defensor Público federal.

ABSTRACT: This work aims to calculate and present, for the first time, the turnover rates observed along the time of effective existence of the Defensoria Pública da União – DPU (2001-2018), specifically in the offices of federal public defenders. The research analyses quantitatively these data segmenting them through time, annually, and in fractions according to the public entrance contests. The research also presents qualitative data harvested from personal interviews with former members of the DPU to illustrate what kind of incentives played a role in their own turnover intention.

Keywords: Turnover. Personnel management in the public sector. Management of public office. Defensoria Pública da União. Federal Public Defense. Federal Public Defenders.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é analisar um fenômeno bastante conhecido na área de gestão de pessoas: o turnover, evasão ou rotatividade, dentro da administração pública. Para tanto, será feito um estudo de caso combinado com uma pesquisa exploratória sobre o turnover em uma relevante instituição, a Defensoria Pública da União – DPU, na prática, a defensoria pública da esfera federal.

Qual a taxa de evasão na carreira que forma essa instituição? Quais seriam as principais variáveis explicativas? O que elas podem nos dizer sobre a questão como um todo? Essas indagações podem nos ajudar não apenas a explicar o fenômeno como a encontrar formas de mitigar eventuais impactos negativos sobre a gestão.

Ainda que a rotatividade traga efeitos benéficos em alguma medida, como ocorre com a reposição de agentes que possuem desempenho muito abaixo da média, ou o acréscimo de habilidades e competências novas, com pontos de vista inovadores para enfrentar antigas questões que desafiam uma dada organização, há, também, efeitos negativos muito bem documentados, como os custos adicionais de recrutamento, a perda de memória institucional, o rompimento dos canais internos, sociais e de comunicação, a perda de colaboradores que possuem alto desempenho e, por fim, a queda na moral dos colaboradores que permanecem na instituição (LEE e JIMENEZ, 2011).

No âmbito da DPU, poder-se-ia citar como possível efeito deletério a dificuldade de estabelecimento de uma cultura organizacional forte e atingimento das metas de atuação, que são crescentes ano a ano, o excesso de trabalho para cada defensor que permanece na carreira, como se presume, em especial, nas unidades pequenas da defensoria, por exemplo, aquelas dotadas de apenas dois ou três profissionais, nas quais a rotatividade de apenas um dos cargos teria o condão de dobrar a quantidade de trabalho aos demais que seguem na atividade-fim institucional até a necessária (e por vezes difícil) reposição.

Há farta literatura dedicada a responder quais as causas da chamada intenção de turnover, ou predisposição a trocar de cargo/carreira. O acervo é majoritariamente fruto de pesquisas sobre instituições privadas, mas, em crescente número, também com foco sobre as organizações públicas, com conjugadas evidências de que a rotatividade impacta negativamente na performance em quaisquer das duas áreas, pelo que não haveria grande diferença entre a natureza de cada organização, se privada ou pública, e os resultados

analisados – o que deve ser ressaltado em estudos no Brasil ante a peculiaridade do regime jurídico estatutário dos nossos servidores públicos.

A Defensoria Pública da União, nosso objeto imediato, embora criada formalmente pela Constituição da República promulgada em outubro de 1988, apenas efetivamente foi prevista em lei por normas de 1994 e 1995, tendo realizado o primeiro concurso para o cargo de defensor público federal em 2001.

Veja-se que no âmbito da DPU jamais se realizou qualquer estudo científico amplo sobre os temas ligados à rotatividade ou mesmo à gestão de pessoas de modo geral, o que por si só demonstra a relevância do trabalho que se apresenta, ainda mais se considerado que a carreira de Defensor Público Federal ainda é a única a integrar a instituição.

Como inexistem estudos prévios sobre o caso da DPU em especial, esse levantamento preliminar e o teste de hipótese, em pesquisa exploratória, sobre as causas relevantes para a rotatividade a ser descrita já se conforma como uma contribuição ao estudo do tema na gestão pública.

O conceito de rotatividade pode incluir toda evasão ou, no caso do serviço público, toda forma de vacância ocorrida. Entretanto, para efeito desta pesquisa, rotatividade será definida como o conjunto das saídas voluntárias da carreira em estudo com destino a outras atividades econômicas, sejam carreiras novas, seja atuação na advocacia privada, excetuando-se, portanto, aposentadorias compulsórias ou por tempo de serviço e as vacâncias decorrentes de falecimento dos membros ou demissão (um único caso ocorreu, em toda história institucional).

Esta pesquisa mensurará de forma objetiva e pela primeira vez na instituição, o índice total de turnover ou da rotatividade nos cargos de Defensor(a) Público(a) Federal, também o segmentando por concurso realizado e retratando-a ao longo do tempo de existência concreta da instituição, de forma que é original e baseada em dados primários. Além disso, testará a influência específica de fatores possivelmente determinadores da intenção de turnover por meio da análise do resultado de entrevistas com os profissionais egressos da Defensoria Pública da União.

A análise dividida da seguinte forma: a primeira seção traz a revisão da literatura sobre o tema da rotatividade e dos modelos de prestação de assistência jurídica gratuita pelo Estado a seus cidadãos, algo que ocorre em todo o mundo de diferentes formas e cuja discussão facilitará a compreensão do que faz a Defensoria Pública. A segunda seção traz a descrição da metodologia empregada a fim de retratar a realidade enfocada na pesquisa. Na

terceira seção são apresentados os dados obtidos, descrevendo-os e promovendo sua análise, enquanto a última seção traz as conclusões, retomando os elementos antes sinalizados, conjugados com as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho apresenta os conceitos de *turnover* e sua aplicação na gestão de pessoas consoante a teoria da Administração, com especial foco na seara pública e, de forma subsidiária, a literatura pertinente à carreira objeto de estudo no âmbito da legislação positivada e da doutrina jurídica, constitucional e administrativista.

A gestão de pessoas trata da condução do fator humano no ambiente organizacional (SIQUEIRA e ALVES, 2016), tendo por foco seu recrutamento, adaptação e administração no bojo do ente que o recruta, o que inclui mesmo o momento posterior ao período de colaboração (depois do desligamento) da pessoa perante aquela instituição.

Ela pode ser compreendida como o modelo pelo qual se estrutura a própria organização para o trato do capital humano dentro do seu ambiente, sendo atividade de nível gerencial destinada a orquestrar a colaboração dos agentes humanos para atingimento dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (PEREIRA e ALMEIDA, 2017).

Nesse contexto, resta sedimentado que a motivação (do latim *movere*, “mover”) é essencial para a excelência e continuidade de qualquer trabalho ou obra humana. DRUCKER (2012) aponta que o comportamento humano sempre se inicia graças a algo que o motiva, inexistindo, pois, distinção quanto à natureza da atividade a ser realizada: para todas haverá um móvel a explicar o agir humano. As efetivas motivações desempenharão assim papel central no trabalho da gestão de pessoas, em qualquer estrutura organizacional.

Cabe aqui estabelecer importante distinção entre a *atratividade* para exercer uma função pública e a *motivação* ao exercê-la. O primeiro fenômeno, que poderia ser descrito como outro lado da moeda da rotatividade, ou *intenção de ingresso* nas instituições, tem grande influência (embora não única) de objetivos e características materiais, tangíveis, como acesso a boa remuneração ou estabilidade no cargo/emprego/função.

Nesse sentido é possível apontar que a atratividade tem caráter mais imediatista, localizada, no âmbito das teorias das necessidades, no âmbito da tentativa de satisfazer as ditas *necessidades de existência* (ou as necessidades *fisiológicas* e as *de segurança*, na classificação tradicional de Maslow) como definidas por Alderfer (*apud* PÉREZ-RAMOS, 1990).

Nesse diapasão, a estabilidade do servidor público estatutário, obtida transcorridos três anos de efetivo exercício, sempre foi tida como um dos principais atrativos para o ingresso do indivíduo no serviço público nacional, estando presente na literatura descrito como um principal impulsionador do esforço para ingresso nos cargos públicos, como apontam ALBRECHT E KRAWULSKI (2011).

Nesse sentido, a garantia da estabilidade parece prestigiar um grau de homogeneidade, de perpetuidade na prestação de serviços públicos, resultado desejável do princípio da continuidade da atividade administrativa (ou princípio da *permanência*) que é a regra geral na prestação dos serviços públicos no Brasil. Faz pressupor que a atividade pública deve, idealmente, ser desenvolvida por profissionais experimentados e independentes em suas respectivas funções (com raras exceções, e.g. permissões ou concessões públicas e parceiras público-privadas), pois, como sinaliza Genoso (2011), a continuidade da atuação pública é condição para que o serviço prestado seja adequado.

Apesar disso, a estabilidade, por si só, não é um impeditivo de intenção de rotatividade, como em leitura prefacial se poderia crer. Ocorre, como descrito acima, que o elemento atrativo inicial não se converte em elemento motivador. Diferentemente da motivação, a afetar aquele que já ingressou no serviço público para o desempenho com qualidade e sua permanência na função, é uma etapa anterior, cujos efeitos não necessariamente se prolongam no tempo, perdurando pela carreira de quem a materializou, ingressando em certa função ou cargo.

A realidade não parece ser diferente com as carreiras que exercem o *múnus* de operadores do Direito. Em verdade a estabilidade é ainda mais forte entre elas, pois acrescida a outras garantias. Os servidores das ditas carreiras jurídicas integram instituições dotadas de autonomia orçamentária e administrativa, como o próprio Poder Judiciário, e os órgãos não vinculados a Poder algum, permanentes por força do texto constitucional expreso, caso tanto da Defensoria Pública quanto do Ministério Público.

Do ponto de vista normativo, uma elevada rotatividade em cargos públicos como os descritos acima parece estar em desacordo com o regime constitucional-administrativo inaugurado e previsto pela Constituição da República de 1988 e com boas práticas na gestão pública. O que salta aos olhos, porém, é que as meras previsões normativas sobre o tema, dissociadas de medidas efetivas de gestão de pessoas, não são capazes de garantir o cenário ideal imaginado pelo legislador.

Temos assim que a estabilidade é reconhecida como uma vantagem atrativa para o ingresso, mas não para a permanência em determinado segmento do serviço público, não sendo possível afirmar que seja capaz de pôr si só (ou mesmo junto às prerrogativas específicas da carreira de defensor público federal) manter o índice de rotatividade baixo ou

mesmo fixo, até porque, dentre outros fatores, ser viável a rotatividade entre carreiras públicas.

Quanto ao papel da garantia na fase de seleção e recrutamento de servidores, não foi outra a conclusão da pesquisa empírica de ALBRECHT e KRAWULSKI (2011), onde indagou-se, quanto ao aspecto atrativo, a uma amostra composta por candidatos a concursos públicos em cursos preparatórios de Florianópolis/SC a questão “*Por que você decidiu fazer concursos públicos?*”, com escolha entre respostas pré-definidas que justificavam a opção na maior qualidade das condições de trabalho, a estabilidade, a remuneração, a falta de alternativa na área privada e outras.

Como ilustra BERTELLI (2007), no âmbito do serviço público é hábito falar-se de motivação (e confundindo-se com o conceito de mera atratividade) apenas nas etapas seletivas, momento que não é suficiente para evitar que os servidores venham a realizar a intenção de deixar seus cargos, chance que aumenta à medida que as preferências funcionais dos técnicos, em especial os de maior hierarquia, se tornam incongruentes com as percebidas no trabalho efetivamente realizado. A frequência e a tendência a se retirar de uma instituição para outra é a intenção de rotatividade, ou *turnover*, a expressão inglesa que descreve esse movimento de evasão e ingresso dos integrantes de uma organização.

O *Turnover*, como esclarece Allen (2008), pode ser subdividido em *voluntário* (de iniciativa individual do colaborador), também batizado de *ativo*; ou *involuntário* (iniciativa da organização), também denominado *passivo*; e ainda em *funcional* (quando não afeta negativamente a organização) ou *disfuncional* (quando gera impacto negativo na organização) e, ainda, em *evitável* ou *inevitável*, de acordo com suas causas e a capacidade da instituição em agir para melhor reter seus colaboradores. *Rotatividade* é sua tradução costumeira para o português (SILVEIRA, 2011, p. 10).

Veja-se que os estudos sobre o *turnover* evoluíram estabelecendo evidências de correlação entre a rotatividade e o absenteísmo, bem como entre a satisfação no trabalho e a intenção de turnover, ou rotatividade, como apresentado em trabalhos de Brayfield e Crockett (1955) e Herzberg, Mausner, Peterson e Capwell (1959), sendo que Vroom (1964) foi um dos primeiros a expor uma dependência inversa e negativa existente entre a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade (*apud* PEREIRA E ALMEIDA, 2017).

Merece menção a pesquisa sobre taxas de evasão, feita com análise de dados de 25 (vinte e cinco) diferentes países por Souza-Poza e Henneberger (2004), cujos resultados apontaram uma distinção no comportamento pertinente ao *turnover* entre pessoas do sexo feminino e masculino. Entre os homens, a intenção de rotatividade apresenta correlação com o fator etário (diminuindo com o avanço da idade) e com o nível de escolaridade (aumentando

quanto maior o grau de instrução). Já entre as mulheres, prepondera a queda na intenção entre mulheres casadas e que pertenciam a alguma associação de classe.

Destaca-se, entre as possíveis motivações para a rotação, que a questão da *satisfação no trabalho* é o ponto mais pesquisado sobre o tema. Vários estudos traçam ligação entre os fatores motivacionais ofertados e o grau de permanência e satisfação de colaboradores (HERZBERG, 1964; VROOM, 1964; ROSS e ZANDER, 1957; LÉVI-LEBOYER, 1994).

De fato, conforme descreve a teoria dos dois fatores motivacionais de Herzberg (1968), temos, como fatores extrínsecos (ao indivíduo) elementos como benefícios, remuneração, segurança no emprego (estabilidade) e para o desempenho emprego e clima organizacional, características que teriam o condão, quando positivas, de evitar insatisfações que, se presentes, ampliariam a intenção de *turnover*. Lado outro, os ditos fatores intrínsecos (novamente, ao indivíduo), seriam os relacionados à realização prazerosa do trabalho, mediante identificação entre colaborador e instituição, imagem do cargo que se ocupa, possibilidades de desenvolvimento pessoal e similares análises.

A literatura pertinente à rotatividade na seara pública no Brasil também costuma destacar que a motivação dos servidores e sua satisfação no trabalho têm influência no grau e na forma em que se dá a eventual evasão observada, em diversas carreiras públicas, como alertam KLEIN e MASCARENHAS (2016). Os mesmos autores apontam que no setor público fatores motivacionais intrínsecos, ou seja, relacionados à natureza do trabalho em si, como a maneira que se percebe a relevância da atividade desempenhada, influenciam mais a motivação dos indivíduos do que no setor privado.

A questão do nível de satisfação no que tange especificamente aos servidores públicos é abordada por BERTELLI (2008) em síntese da literatura sobre o tema, na qual estabeleceu o conceito de *Public Service Motivation (PSM)* – Motivação para o serviço público.

A *PSM* no âmbito da motivação para o serviço público nada mais é que uma tradução da motivação particular dos servidores baseada na sua identificação com os objetivos, imagem e políticas implementadas pela instituição ou órgão a que servem, ou seja, uma medida da satisfação no trabalho, que na seara específica se revela atrelado à imagem do órgão em que ocorre a prestação do trabalho.

Noutro giro, o estudo de BRIGHT (2008) refuta a relação estabelecida entre a *PSM* e a taxa de rotatividade. Enquanto o antecessor correlaciona e estabelece uma relação causal entre a rotatividade identificada e as atitudes e comportamentos dos servidores ao longo de espaços de tempo, para ele, em vez de uma motivação em geral, afetada pela imagem e políticas da instituição e a reação de quaisquer servidores, em geral, as flutuações na

rotatividade podem ser melhor explicadas pelo modelo do *Person-Organization fit (P-O fit)* – *Encaixe Pessoa-Organização*.

Considerando a literatura sobre o tema e as hipóteses de pesquisa levantadas, em especial o acervo teórico conflituoso sobre a influência ou não do fator remuneratório sobre a intenção de rotatividade e a motivação no trabalho (GALHANAS 2009, BERTELLI 2007, CHEN, PARK E PARK 2012, BERGUE 2010), o que se almeja pela pesquisa descrita no presente é um teste da relevância da questão salarial para o *turnover* que se identificar e, concomitantemente, investigar eventuais correlações entre questões motivacionais, intrínsecas e extrínsecas, outras, que estejam influenciando a movimentação de pessoal qualificado detectada, tudo como fruto da etapa qualitativa de pesquisa aplicada desenvolvida, com as entrevistas realizadas.

3. METODOLOGIA

A fim de observar as peculiaridades do objeto (carreira) em estudo e justificar a hipótese de pesquisa, o método escolhido deve ser capaz de deixar claro o objeto de estudo (“o quê”), o procedimento levado a cabo para estudá-lo (“como?”) e o substrato de dados e conhecimentos prévios coligados que tanto sustentarão as conclusões do trabalho (“com base no quê?”) quanto serão o lastro hábil a viabilizar que qualquer interessado possa testá-las ou revê-las posteriormente.

Não havia bibliografia específica voltada para a rotatividade no cargo de defensor público federal, sequer haviam dados consolidados e tabulados sobre o tema no âmbito institucional interno, sendo que os números analisados no presente trabalho foram produzidos pela Secretaria de Gestão de Pessoas da Defensoria Pública da União – SGP/DPGU, por demanda deste pesquisador (Apêndice C).

O extrato profissional pesquisado, profissionais que foram defensores(as) públicos(as) federais é bastante específico, escolha que se justifica pela vocação natural de uma pesquisa da espécie para que se torne, além de produção acadêmica, também uma ferramenta de gestão pública destinada a aperfeiçoar a administração da gestão de pessoas do órgão DPU, permitindo ganho de eficiência.

Temos assim uma pesquisa baseada quantitativamente, aos dados primários já de domínio (embora não antes analisados) da Secretaria de Gestão de Pessoas da Defensoria Pública Geral da União – SGP/DPGU que permitem o cálculo do índice de turnover. Todavia, qualitativamente, há ainda outro escopo e grande interesse, pois, a coleta de dados via entrevistas com os colaboradores que efetivamente se desligaram da instituição teve a

ambição de retratar, ou ao menos sinalizar, quais fatores diretamente contribuíram e contribuem motivando o *turnover* retratado.

Definidos os objetos do estudo, a coleta e tabulação dos dados primários já armazenados na SGP/DPGU (*vide* Apêndice C) levaram ao cálculo do *turnover* na organização. Havia, contudo, de se adequar a fórmula utilizada às peculiaridades da pesquisa focada no setor público.

Diferentemente de uma empresa privada, onde a rotatividade pode ser dividida em *passiva* (demissões) e *ativa* (pedidos de demissão), e há interesse em medir uma taxa geral de rotatividade (calculando admissões e desligamentos) pois se visa mensurar não apenas a intenção de saída mas a qualidade do recrutamento, na seara pública, na prática, há apenas a segunda forma de desligamento na carreira em análise (ao menos em ritmo e quantitativo relevantes), razão pela qual se calculará apenas os números de evasões ou desligamentos e, dentro deles, tão somente os voluntários (ignorando-se falecimentos e aposentadorias).

O espaço de tempo pesquisado (2001 a 2018) e a realização de apenas seis concursos de ingresso na DPU ao longo de dezessete anos, conjugados à evolução no tempo da remuneração da carreira, permitem concluir que a análise mais eficaz e reveladora se dará analisando o número de evasões voluntárias na carreira, primeiro, de forma absoluta ou em geral, a fim de se mensurar o total de evasões operadas nos quadros da instituição, mas também divididas por concurso de ingresso, adotando as fórmulas:

Quadro 01. Fórmulas de cálculo Turnover.

$$\frac{N^{\circ} \text{ DE DESLIGADOS}}{N^{\circ} \text{ TOTAL DE DEFENSORES FEDERAIS}} \times 100$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ DE DESLIGADOS POR CONCURSO}}{N^{\circ} \text{ TOTAL DE DEFENSORES FEDERAIS DO MESMO CONCURSO}} \times 100$$

$$\frac{N^{\circ} \text{ DE DESLIGADOS}}{\text{TOTAL DE DEFENSORES ANO A ANO}} \times 100$$

Calculados os índices de rotatividade, geral, por certame e anualizado, o procedimento seguiu para aplicação dos questionários de entrevistas (*vide* roteiro no Apêndice A), realizadas pelo pesquisador junto ao ex-membros da carreira, pessoalmente,

por software de interação instantânea (*Skype* ou *Whatsapp*), ou, em último caso, quando o procedimento anterior não foi possível, por e-mail.

A intenção foi justamente permitir a expressão pelos questionados de suas sensações e preferências de modo mais livre a ser posteriormente conjugado com a revisão de literatura na análise dos resultados prévia à conclusão de todo trabalho (o que é descrito na literatura por BARDIN, 2011).

A *confidencialidade* desempenha papel vital em pesquisas da espécie, segundo FLICK (2009), devendo garantir a total impossibilidade de identificação dos entrevistados, razão pela qual se insere o termo de confidencialidade (Apêndice B).

Quanto ao emprego da técnica de entrevista, adotamos na análise de qual ferramenta empregar a tripartição em *não-estruturada*, *semiestruturada* e *estruturada*, optando pela segunda modalidade (MANZINI, 2012). A opção pela *entrevista semiestruturada* se justifica dadas as peculiaridades da população enfocada neste trabalho. Como bem descreve MANZINI (2012, p.155/156), ao tratar dos modelos de entrevistas passíveis de adoção na pesquisa em pós-graduação:

A entrevista semiestruturada tem como característica um roteiro com perguntas abertas e é indicada para estudar um fenômeno com uma população específica: grupo de professores; grupo de alunos; grupo de enfermeiras, etc [sic]. Deve existir flexibilidade na sequência da apresentação das perguntas ao entrevistado e o entrevistador pode realizar perguntas complementares para entender melhor o fenômeno em pauta.

Considerando o total de integrantes do conjunto da amostra (houve 181 – cento e oitenta e uma saídas voluntárias da carreira) almejava-se o preenchimento de, no mínimo, de 91 (noventa e um) questionários, ou o equivalente a 50% + 1 dos ex-membros, tendo sido efetivamente completos apenas 17 (dezessete) deles (somente dois via entrevista e outros quinze pelo contato por mensagens eletrônicas), o que, por um lado, ainda permite, pelo conteúdo de extremo interesse e pertinência colhido, uma análise do que foi obtido como informação, ainda que a amostra não seja aleatória.

4. ÍNDICES DE TURNOVER E ANÁLISE DOS DADOS

A carreira de defensor público federal é formada por três frações/categorias de cargos efetivos: I – Defensor Público Federal de 2ª Categoria (inicial); II – Defensor Público Federal de 1ª Categoria (intermediária); III – Defensor Público Federal de Categoria Especial

(final). Os Defensores Públicos Federais de 2ª Categoria atuam junto aos Juízos Federais, aos Juízos do Trabalho, às Juntas e aos Juízes Eleitorais, aos Juízes Militares, às Auditorias Militares, ao Tribunal Marítimo e às instâncias administrativas da Administração Pública Federal.

Importante para compreensão do tema destacar que a promoção entre tais estratos funcionais (embora entre eles não haja hierarquia), se dá exclusivamente com vaga na categoria superior, alternadamente por antiguidade ou merecimento. Diferentemente, pois, das carreiras públicas do Poder Executivo (como a AGU ou a de delegado da Polícia Federal), em que a progressão se dá por tempo de serviço, ainda que eventualmente exigidos cursos ou outras medidas complementares e a semelhança da estrutura do Ministério Público Federal, temos um sistema lento e vinculado ao órgão judicial perante o qual o defensor público federal exerce suas funções típicas.

Em outubro de 2018, a DPU possuía um efetivo de 627 (seiscentos e vinte e sete) Defensores Públicos Federais, sendo 50 (cinquenta) na Categoria Especial, 121 (cento e vinte e um) na Primeira Categoria e 456 (quatrocentos e cinquenta e seis) na Segunda Categoria. A lotação deste contingente encontra-se dividida entre as atuais unidades em funcionamento no País, num total de 71 (setenta e uma) unidades de lotação, incluída a Defensoria Pública-Geral da União – DPGU, órgão de administração superior da instituição.

Pertinente observar o fracionamento dos membros da carreira:

Figura 1 - Distribuição de Servidores Segundo a Categoria

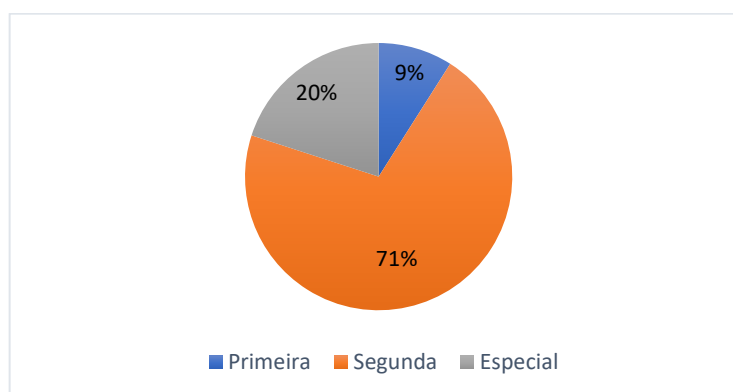
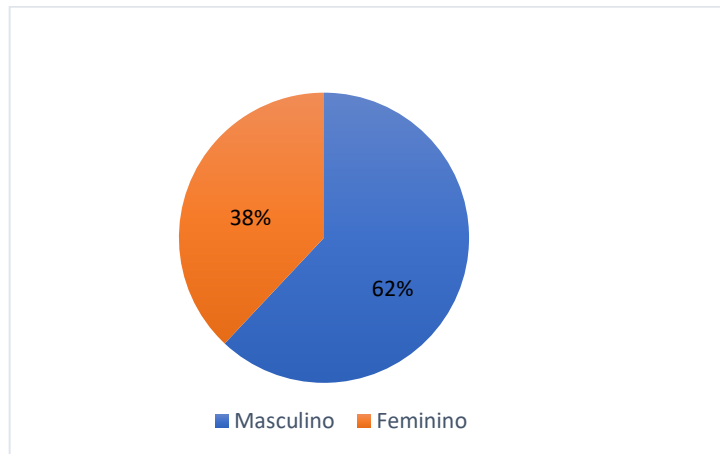


Figura 2 - Distribuição de Servidores Segundo o Sexo



Trata-se, portanto, de um acervo humano majoritariamente masculino e consideravelmente jovem. Consoante a Secretaria de gestão de pessoas da instituição, 88% dos defensores públicos federais situam-se na faixa etária entre 25 e 40 anos, sendo que a faixa etária entre 31 e 35 anos concentra a maioria dos membros, 37% dos defensores. Os dados são relevantes quando conjugados com o acervo teórico sobre a rotatividade descrito no capítulo anterior, sendo *faixa etária e predominância masculina* caracteres que poderiam redundar num maior índice de intenção de evasão.

Argumento recorrente em debates sobre o tema de gestão de pessoas na carreira em estudo é o de que existiria um movimento de evasão voluntária de profissionais da DPU com indesejáveis frequência e quantidade, sinalizando seja significativo o percentual dos que terminam por dela abrir em mão em favor de outra, inclusive se transferindo da esfera federal para a municipal, estadual, distrital ou para o mercado privado, isso mesmo diante das diversas garantias alhures comentadas.

Noutras palavras, haveria um índice elevado de *turnover*, *disruptivo e evitável*, especialmente se comparado com o de outras carreiras de estado com atuação na esfera jurídica, pois motivado por fatores que seriam próprios da instituição Defensoria Pública da União.

Ora, um impacto disfuncional do índice de *turnover* tanto pode mitigar a formação da cultura organizacional da instituição quanto reduzir os quadros de atuação imediata, no caso, o número em si dos Defensores públicos federais – que são nada menos que os próprios órgãos de execução da atividade-fim da instituição, de maneira gravosa para a prestação do serviço público que efetivam.

Como consabido, tais cargos não são substituíveis de plano, dependendo da existência de cadastro de reserva em concurso público de provas e títulos vigente de onde se

possam nomear novos profissionais, somado, evidentemente, à necessária autorização orçamentária para tanto, realidade que grava o efeito da evasão de maior prejudicialidade em certas esferas públicas se comparadas às particulares.

É importante esclarecer para uma das análises de fatores motivadores de evasão mais comumente apontados, a remuneração, que a diferença remuneratória entre carreiras, jurídicas em especial, não deve ser dissecada apenas ao nível da remuneração bruta e básica, mas sim às remunerações líquidas, reais, para as quais concorrem verbas indenizatórias (ou assim ditas) que variam substancialmente de carreira para carreira, como o recém condenado auxílio-moradia (que todavia será incorporado aos vencimentos), os honorários garantidos aos integrantes da AGU e o adicional por substituição de acervo do Judiciário.

Veja-se que um Defensor Público Federal de segunda categoria percebe, em 2018, como remuneração o valor de R\$ 23.252,06, e como remuneração líquida, o valor aproximado de R\$ 17.885,00 (dezessete mil oitocentos e oitenta e cinco reais), apenas com pequenas variações individuais como presença ou não de auxílio-creche. Já um procurador da república (membro do MPU) ou um juiz federal substituto, equivalentes ao Defensor de 2ª categoria, portanto, por serem também a primeira fração da carreira (e a mais numerosa) percebem, respectivamente R\$ 24.835,00 (também com pequena variação individual) e R\$ 27.406,00 (no caso dos juízes federais com maior variação ante eventuais substituições de acervo, havendo os que ganham um pouco menos mas outros que chegam a receber R\$ 35.000,00 – trinta e cinco mil reais ou pouco mais que isso).

Respeitadas sempre as circunstâncias individuais, o quadro é de que entre os membros da Defensoria e os da Magistratura ou Ministério Público federais a diferença líquida *mínima* é da ordem de R\$ 7.000,00 (sete mil reais), podendo em muitos casos chegar ao dobro ou mais do que isso.

Pois bem, seria essa diferença remuneratória o fator primordial para rotatividade? E teríamos na DPU um índice disruptivo e evitável de *turnover*? Os resultados obtidos apontam que a resposta para ambas as perguntas é negativa. No que tange à segunda questão (disruptividade do índice de evasão), embora já tenha sido fato na gênese da instituição, essa constatação, somada ao pouco tempo de existência da DPU, talvez ainda cause efeitos na cultura organizacional e de gestão do órgão, como descrevemos a seguir.

Comparando a remuneração de carreiras de similar importância para o Estado, como é o caso da carreira diplomática ou a dos delegados da polícia federal, com a dos membros da DPU, a situação se inverte. Veremos que a remuneração inicial de um membro já em janeiro de 2019 será de R\$ 24.298,40 (vinte e quatro mil, duzentos e noventa e oito reais e quarenta centavos) contra R\$ 18.059,83 (dezoito mil, cinquenta e nove reais e oitenta

e três centavos) dos diplomatas e R\$ 22.672,48 (vinte e dois mil, seiscentos e setenta e dois reais e quarenta e oito centavos) dos delegados federais.

Por outro lado, porém, quando do início da estruturação da carreira de defensor público há uma clara e inegável associação entre a remuneração oferecida e a evasão anotada, que atingia níveis realmente altos, como o significativo índice de 50,38% entre membros do primeiro concurso da DPU.

Ocorre que aí a questão remuneratória significava não uma diferença entre a carreira de defensor e, especificamente, as demais funções jurídicas estatais bem remuneradas, mas sim uma diferença a menor em relação às demais remunerações percebidas *em toda administração pública federal*, tornando a permanência uma decisão que numa relação custo x benefício perdia para inúmeras outras opções de carreira, inclusive a permanência no setor privado ou como autônomo.

A guisa de exemplo, enquanto em 2001 a remuneração média da carreira em estudo era de R\$ 5.225,32, ou 29 vezes o salário mínimo (então de R\$ 180,00), havia a descrita rotatividade de R\$ 50,38%. Já em 2008, com a remuneração elevada a R\$ 14.049,53, ou 33 vezes o salário-mínimo (que teve ganhos muito expressivos no período, atingindo R\$ 415,00) o índice caíra para a casa dos 12%.

Figura 03. Índice de Turnover Geral no cargo de Defensor Público Federal



Fonte: SGP/DPGU

Houve uma rotatividade geral de membros totalizando com 22,73% de egressos, o que, respeitada a noção de não haver um valor ideal, genérico, de evasão, ainda sim se encontra dentro do limite que boa parte da literatura aponta como aceitável/gerenciável, como debatido no referencial teórico desta pesquisa.

Vale o destaque, como seria de se esperar ante a realidade de difícil mobilidade vertical na carreira, *praticamente toda a rotatividade se deu ainda na segunda categoria da instituição*, ou seja, na sua fração mais numerosa e que na atividade-fim executa o trabalho de base sobre o qual o trabalho das demais categorias se erigirá.

Segmentando-se os dados por concurso e período no tempo versus remuneração (Quadro 2), observar-se-á que o dado ainda é muito influenciado pela primeira fase de implantação da instituição, tempo do primeiro concurso, onde o turnover foi atípico, até porque a DPU logrou realizar apenas seis certames nos seus dezessete anos de vida.

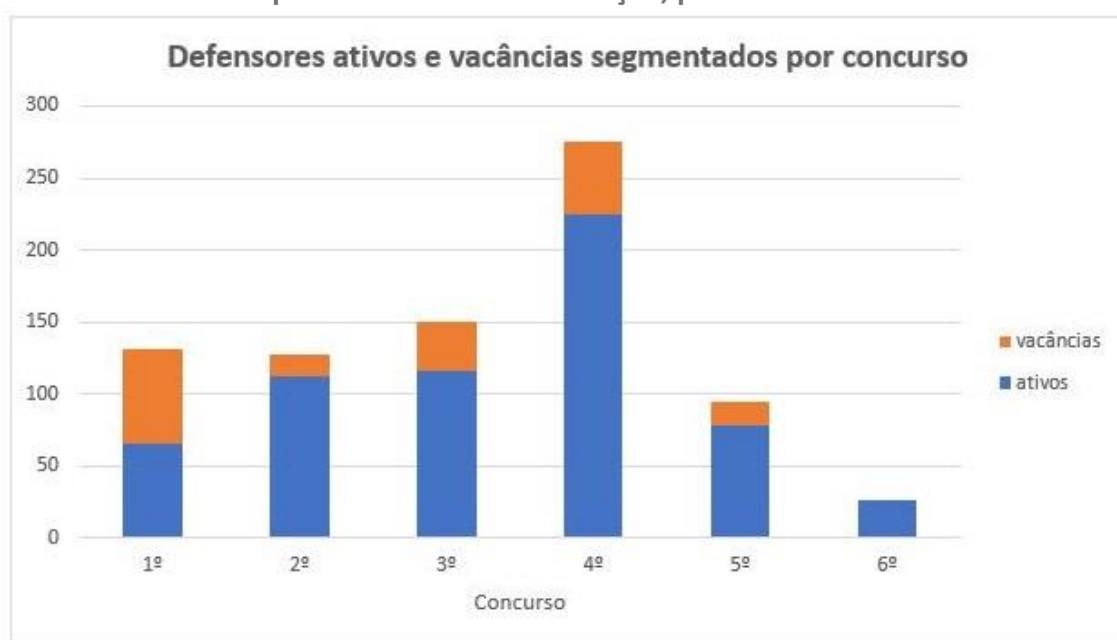
Quadro 02. Remuneração, efetivo, vacâncias e rotatividade por certame realizado na carreira de defensor público federal

Concurso	Remuneração média	Total do efetivo	Ativos	Vacâncias Voluntárias	Índice Geral/Absoluto de Turnover por concurso
1º	R\$ 5.225,32	131	65	66	50,38%
2º	R\$ 13.224,22	128	112	16	12,50%
3º	R\$ 16.171,97	150	116	34	22,67%
4º	R\$ 17.056,03	275	225	50	18,18%
5º	R\$ 18.537,61	95	78	17	17,89%
6º	R\$ 23.252,06	26	26	0	0,00%
TOTAL		805	622	183	22,73%

Fonte: SGP/DPGU

Visualmente, é perceptível pelo gráfico (Figura 5) na sequência que concurso a concurso se conquistou a estabilidade de grande parte do efetivo de defensores, o que conjugado com os dados de produção do trabalho da DPU (crescentes) sinaliza que a rotatividade que permanece existindo não é disruptiva e possivelmente não é mais, em boa parte, evitável, constituindo-se na parcela que terá interesse em desligar-se da atividade por motivações individuais e não causadas por uma falta de determinadas medidas de gestão da instituição.

Figura 05. Número total de membros da DPU sujeitos à rotatividade *versus* os que permaneceram na instituição, por certame



Fonte: SGP/DPGU

Os achados acima ilustrados sinalizam a normalização do índice de rotatividade asseverando que a taxa de evasão registrada, *já a partir do segundo concurso realizado pela DPU* (e veja-se que estamos a tratar de números totais, evasões x membros ativos no todo) não demonstra sinais de afetar a estrutura da instituição, sua memória institucional ou a qualidade do serviço prestado já que a ampla maioria dos profissionais ingressantes nela permaneceram.

Temos, pois, que ano a ano, dentro dos membros que ingressaram pelo mesmo concurso, apenas em relação aos oriundos do primeiro concurso da instituição houve taxa anual de rotatividade disruptiva (em 2002, 33%) ou mesmo num índice preocupante, ademais se conjugado com a do ano anterior (2003 – 19%), restando equilibrada a média entre os defensores de concursos anteriores onde a média , repita-se, anual dentro dos que ingressaram no 3º, 4º e 5º concursos jamais ultrapassou o teto de 3% de *turnover* de desligamento, o que não pode ser considerado em nenhuma medida descrita na literatura como disruptivo.

Confirmando essa observação e consolidando a análise acima numa única tabela, temos:

Quadro 03. Turnover Anualizado dos membros da DPU

Ano	Ingressos	Evasões	Total de membros	Turnover
2001	83	0	112	0%
2002	36	37	112	33%
2003	12	19	101	19%
2004	0	3	100	3%
2005	6	4	99	4%
2006	122	3	217	1%
2007	0	5	212	2%
2008	73	11	273	4%
2009	75	5	336	1%
2010	145	3	475	1%
2011	16	15	475	3%
2012	20	13	477	3%
2013	86	9	557	2%
2014	9	10	555	2%
2015	82	9	621	1%
2016	5	19	615	3%
2017	8	17	602	3%
2018	27	1	627	0%

A análise dos números demonstra, portanto, que o índice de *turnover* identificado no início da estruturação da Defensoria Pública da União atingia um pico disruptivo, já que não se pode conceber uma organização onde 50% do total de uma importante fração de sua força de trabalho técnico-especializada (os defensores do primeiro concurso) tenha se submetido à rotatividade, revelando índices anuais que chegaram em 2002-2003 a, respectivamente, 33% e 19% de evasão (entre tais defensores).

Essa *crise*, porém, foi claramente superada, possivelmente tanto pela oferta de melhores condições de trabalho (onde a remuneração se insere com destaque) quanto pelo aumento do número de membros da DPU ao longo dessa estruturação.

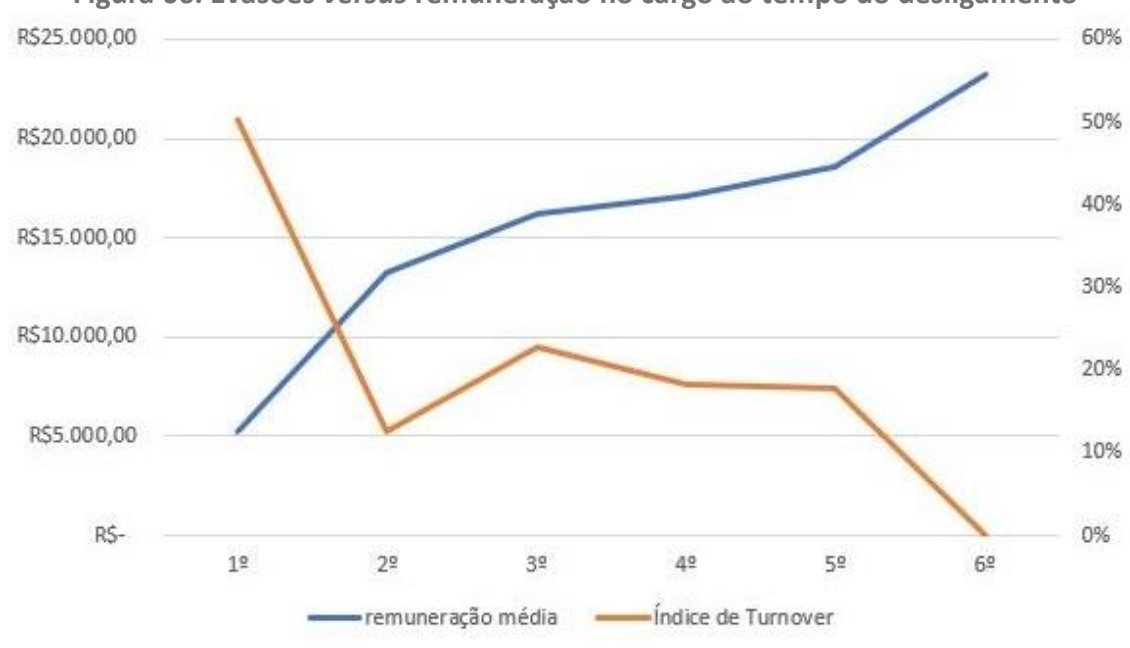
De fato, ignorando a segmentação certame a certame e consolidando os dados da DPU de forma unívoca (tabela 09), vemos que a rotatividade anual após 2003 jamais superou a marca de 4%.

O índice quando disruptivo foi, portanto, era evitável na medida que possível uma correta gestão com medidas a administração superior (naquele tempo, ainda vinculada ao Ministério da Justiça) a fim de que se superasse o problema, o que efetivamente ocorreu.

Justamente por isso, ao ritmo do estabelecimento de um equilíbrio nas condições de trabalho e equidistância remuneratória (com vantagem para os defensores públicos) face à média da remuneração do serviço público federal, esse índice caiu para valores senão ideias, perfeitamente administráveis.

A clara associação entre a remuneração percebida no início da estruturação da Defensoria Pública da União, que era abaixo da média da elite do serviço público federal e a atual, como demonstra com clareza a variação do índice entre certames e, de forma ainda mais clara, os números absolutos de evasões conjugado com a remuneração do cargo ao tempo do ato de exoneração, posse noutro cargo acumulável ou outro motivo de vacância voluntária:

Figura 06. Evasões versus remuneração no cargo ao tempo do desligamento



Fonte: SGP/DPGU

Conjugando-se os dados do último relatório de gestão do Ministério Público da União, referente ao ano de 2017, com o mesmo documento de gestão elaborado pela DPU -

ambos encaminhados conforme legislação ao Tribunal de Contas da União – TCU, anotamos que enquanto houve no MPF *índice zero de evasão* em 2017 (com índice anterior de 0,18% em 2016), na Defensoria Pública da União a taxa do *turnover*, em 2017, foi de apenas 0,2% entre os membros, ou seja, um impacto desprezível e paritário com o da outra equivalente e autônoma carreira jurídica estatal.

Concluída a análise quantitativa, que já significa um retrato dinâmico do ritmo de evolução da rotatividade dos membros da DPU, passamos ao olhar qualitativo. O Quadro 10 apresenta a distribuição por carreira dos entrevistados.

Quadro 04. Atual cargo público dos egressos da DPU entrevistados.

Total de Entrevistados	Juiz Federal	MPU	Juiz Estadual	MP Estadual	DPE
17	8	5	1	2	1

Fonte: Questionários aplicados neste trabalho.

Nesse sentido, 17 (dezessete) pessoas concordaram, sob cláusula de confidencialidade, em fornecer respostas para as 07 (sete) perguntas que constituíam a entrevista semiestruturada, mas suas contribuições, analisadas abaixo a cada uma das perguntas formuladas, forneceram importantes sinais para uma melhor compreensão da dinâmica de pessoal na instituição:

- **Que motivos o(a) levaram a tentar o ingresso na carreira de membro da Defensoria Pública da União - DPU?**

Uma das perguntas mais complexas, pois todos os entrevistados, à exceção de um, disseram que seu interesse foi multifatorial, com destaque atrativo para as boas lotações disponíveis em capitais ou outras cidades de interesse, a admiração pela atividade desempenhada, considerada transformadora, humana e bonita, textualmente.

Ponto de relevo foi que mais da metade dos entrevistados mencionaram ser a remuneração inicial da carreira um motivo de atração para o ingresso.

- **O(A) Sr.(a) já havia pertencido a outra carreira pública antes? Caso positivo, qual?**

Não menos que 15 (quinze) dentre os dezessete entrevistados ingressaram na DPU vindos de outra carreira pública. Oficiais de justiça, analistas do Ministério Público ou da Justiça Federal, policiais e advogados públicos ou mesmo defensores estaduais se fizeram presentes.

O dado, conjugando com o afirmado na primeira pergunta, parece reforçar a hipótese descrita na literatura de que há uma tendência à rotatividade por quem já se submeteu à anterior evasão.

- **Como o(a) Sr(a) classificaria o ambiente de trabalho na DPU?**

Apenas dois dentre todos os entrevistados não consideraram o ambiente de trabalho como bom ou ótimo. Quatro o descreveram como excelente, e três entrevistados destacaram que assim ocorria apesar das restrições de material e pessoal encontradas.

Pequena parcela (dois egressos) destacou que o fator de maior tensão não se dá com servidores ou membros, mas com o público, quando necessário o atendimento, identificando aí um fator de estresse. Contudo maior parcela, quatro entrevistados ao todo, optaram por ressaltar tensões internas entre defensores como uma indevida hierarquização entre categorias como elemento desagregador.

- **Quais motivos levaram o(a) Sr(a) a deixar a carreira de Defensor(a) Público Federal?**

Remuneração inferior às demais carreiras da esfera jurídica federal (segundo um entrevistado, ele ganhava bem menos que as pessoas com as quais fazia as audiências e, no entanto, trabalhava muito mais do que elas) foi uma das motivações mais citadas – apontada por 10 (dez) entrevistados – porém, apenas por um dos participantes o foi de forma isolada, como única causa.

Em verdade, tão motivadora da evasão quanto ela foi a questão vocacional, mencionada por não menos que 09 (nove) egressos, seja ela traduzida num cargo específico, por exemplo, na magistratura, seja traduzida como descreveu um entrevistado, no interesse e mesmo necessidade de independência jurídica a fim de argumentar apenas com suas próprias crenças/entendimentos, o que não faria como defensor já que, no interesse da pessoa assistida, deveria por dever de ofício alegar tudo que a pudesse aproveitar juridicamente, mesmo que contra suas (dele, servidor) convicções pessoais, ou, ainda, como apontou outro entrevistado, em virtude da repetitividade das demandas individuais que recebia como defensor público.

- **Dentre estes motivos, qual o mais relevante ou preponderante?**

Apesar de muitos entrevistados resistirem em apontar um grande fator preponderante, chegando a listar vários em ordem de interesse, 02 (dois) participantes destacaram o excesso de trabalho como a razão precípua do desligamento da DPU, 05 (cinco) disseram ter sido a questão remuneratória o elemento de maior relevo enquanto a maioria,

09 (nove) egressos, apontou a vocação/interesse noutra função jurídica como o elemento definitivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos deste trabalho sempre foram múltiplos: a uma, tabular e registrar dados primários já conhecidos mas não estudados pela Defensoria Pública da União, quanto à rotatividade no cargo dos defensores públicos federais, traçando um quadro com corte temporal e entre os extratos funcionais (categorias) da instituição, de modo a ter um registro dinâmico e de fácil acesso dos índices de *turnover* ocorridos; a duas, analisar esses dados de modo a se verificar se há uma taxa de evasão disruptiva e evitável, ou não, na Defensoria Pública da União; a três, por meio de entrevistas semiestruturadas com os egressos que foram os sujeitos da rotatividade identificada, buscar delinear as motivações que podem ter relação causal com o fenômeno e, por fim, concluir com as eventuais respostas que possam exsurgir e sejam úteis ao estudo do tema *turnover*, na DPU ou fora dela.

Conjugando tais dados com os levantados na análise do índice de *turnover* e os colhidos nas entrevistas e questionários realizados, temos que o cenário no que tange à gestão das pessoas na Defensoria Pública da União é desafiador, mas, em nenhuma medida, exasperador.

O primeiro objetivo resta plenamente cumprido. Os gráficos/tabelas produzidos demonstram uma associação entre evasão e remuneração atualmente controlada a níveis reconhecidamente capazes de serem geridos pela administração superior da instituição.

A análise dos dados empíricos obtidos e clarificados, também conclusa, é vital para evitar conclusões precipitadas e por demais genéricas o prosseguimento dos estudos em pesquisas ulteriores para determinar, por exemplo, o que já chamamos aqui de *intenção de ingresso* na carreira em estudo (seja ela a de defensor público federal ou qualquer outra), ou seja, qual o grau da atratividade do cargo em si e como ela se relaciona (se o faz) com a posterior motivação (ou ausência de) ou incentivos à rotatividade na burocracia, como um todo.

Um bom debate é se o *turnover* identificado atualmente é evitável ou não, vale dizer, se há mecanismos de gestão ao alcance imediato da Defensoria capazes de reduzir a evasão que ocorre. Mais que isso, se os mecanismos existentes sequer devam ser utilizados pela Administração superior. Isso porque, com relação aos elementos vocacionais e da influência do elemento financeiro das remunerações, é possível outra leitura, consubstanciada nos efeitos *positivos* da rotatividade (Lee e Jimenez, 2011), qual sejam, a

oxigenação, o ingresso de colaboradores vocacionados e o ganho de novos conhecimentos para a instituição.

Equivale a afirmar, pelas evidências reunidas (aqui, quantitativas apenas) que se o *turnover* estabelecido permanecer equilibrado entre os membros oriundos dos últimos certames, aparentemente as medidas de gestão já têm no índice atual ou o seu limite ou algo próximo a ele como capacidade de supressão. Dessa forma, torna-se mais interessante (factível e econômico) para a DPU *investir mais em garantir o mecanismo de reposição de talentos. Isto é, promover a nomeação de aprovados e garantir que haja lista de reserva de concurso público sempre disponível. Essa estratégia seria mais proveitosa do que a tentativa de angariar recursos a ponto de supostamente manter a colaboração de uma fração de membros que sempre manterão um interesse pessoal na evasão, seja por vocação focada alhures, seja por interesse remuneratório apenas.*

Nesse sentido é a conclusão sobre o ponto: nada a gestão da Defensoria Pública da União poderá fazer para evitar a incidência de *turnover* daqueles que desejam integrar a magistratura ou o ministério público, se vocacionados para tal ou, mais que isso, interessados no nível de remuneração de tais extratos que já não mais se definem a si mesmos como “funcionalismo público”.

Vale destacar o observado quanto à *rotatividade se dar em praticamente a totalidade dos casos na DPU na segunda categoria de atuação*. Carece de maior pesquisa o sistema de promoção legal imposto à carreira, na medida que pode se consubstanciar esse fundamento em médio e longo prazo num forte incentivo à evasão, tanto pela ausência de acréscimo salarial que representa quanto pelo desestímulo à motivação intrínseca dos membros no que tange à satisfação com o trabalho.

Por fim, o registro de que a contemporânea gestão pública (também de pessoas) demanda a busca por resultados. A questão da rotatividade desafia as organizações públicas em todo mundo e também no Brasil, sendo objeto recorrente de estudos em áreas tão diversas quanto segurança e saúde ou, como agora, prestação de assistência jurídica gratuita pelo Estado.

Não será a DPU, nem nenhuma instituição da burocracia estatal, por mais garantias institucionais e legais que possua, a se isolar e “imunizar” contra os efeitos da rotatividade ao simplista argumento de que outras carreiras possuem melhor lista de vantagens ou mais vultosos contracheques. Ao contrário, e até porque as decisões político constitucionais e eleitorais recentes, consubstanciadas na aprovação do teto de gastos (EC 95/2016) e na eleição de uma chapa presidencial alegadamente comprometida com reformas do Estado e contenção de gastos sinaliza, senão a redução concreta, no mínimo a paralisação do crescimento da despesa estatal federal, a realidade da gestão de todas as instituições

públicas, inclusive as dotadas da tão desejada autonomia, é se planejar estrategicamente para adequação racional de seus custos às necessidades do interesse público primário (o da sociedade) para além do secundário (que se confunde com o institucional, corporativo).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Pricila Anny Tomachski e KRAWULSKI, Edite. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. Cad. psicol. soc. trab. vol.14 no.2 São Paulo dez. 2011. Disponível em: <
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext HYPERLINK
"http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-
37172011000200005"& HYPERLINK
"http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-
37172011000200005"pid=S1516-37172011000200005#Notaut1> Acesso em 02.06.2018.
- ALLEN, David G. Retaining talent: a guide to analyzing and managing employee turnover. SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series, 2008. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Retaining-Talent.pdf>. Acesso em: 01.06.2018.
- BERGUE, Sandro Trescato. Gestão de pessoas em organizações públicas – 3 ed. rev. e atual. – Caxias do Sul, RS: EducS, 2010.
- BERTELLI, Anthony M. Determinants of bureaucratic turnover intention: evidence from the Department of the Treasury. Journal of Public Administration Research and Theory. Volume 17, número 2, pp. 235-258, 2007.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Lei Complementar nº 80 de 1994. Organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e dá outras providências.
- BRASIL. Lei Federal 9.020 de 1995. Dispõe sobre a implantação, em caráter emergencial e provisório, da Defensoria Pública da União e dá outras providências.
- BRASIL. Defensoria Pública da União. Assistência jurídica integral e gratuita no Brasil: um panorama da atuação da Defensoria Pública da União / Defensoria Pública da União. – Brasília: DPU, 2014.
- BRIGHT, Leonard. Does Public Service Motivation Really Makes a Difference on the Job Satisfaction and Turnover intentions of Public Employees? The American Review of Public Administration volume 38, number 2, June, 2008.

CHEN, Yi-Yi; PARK Jisung; PARK, Aely. Existence, relatedness, or growth? Examining turnover intention of public child welfare caseworkers from a human needs approach. *Children and Youth Services Review*, Volume 34, Issue 10, October 2012, Pages 2088-2093, ISSN 0190-7409.

COUTINHO, Ana Luísa Cellino. A Estabilidade do Servidor Público na Reforma Administrativa. *Revista da Escola Superior da Magistratura do Estado de Pernambuco - ESMAPE*. Recife. v.4. nº 9. Jan/Jun 1999

DRUCKER, Peter. F. As fronteiras da administração. Rio de Janeiro: Elsevier

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa – 3. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

GALHANAS, Carla Regina Gouveia. A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública (Mestrado em ciências empresariais) – Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2009.

GENOSO, Gianfrancesco. Princípio da Continuidade no Serviço Público. Dissertação de Mestrado. Orientação: Prof. Dra. Odete Medauar. Faculdade de Direito da Universidade do Estado de São Paulo – USP. São Paulo, 2011.

HERZBERG, Frederick. *Work and the nature of man*. 2 ed. – New York: Thomas Y. Crowell Company, 1966.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. *The motivation to work*. 2 ed. – New York: John Wiley & sons, Inc., 1962.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, v. 46, p. 36-44, 1968.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *FGV Rev. Adm. Pública* — Rio de Janeiro 50(1):17-39, jan./fev. 2016

LEE, Geon; JIMENEZ, Benedict S. Does performance management affect job turnover in the federal government? *The American Review of Public Administration* (2011). Volume 41, número 2, pp. 168 –184.

LÉVI-LEBOYER, Claude. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

LOUREIRO, Maria Rita; OLIVIERI, Cecília; MARTES, Ana Cristina Braga. Burocratas, partidos e grupos de interesse: o debate sobre política e burocracia no Brasil, em *Burocracia e política*

no Brasil: Desafios para o Estado Democrático no século XXI. 1ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MANZINI, Eduardo José. Uso da Entrevista em Dissertações e Teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. Maringá/PR. Revista Percurso. v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

MASLOW, Abraham Harold. A theory of human motivation. *Motivation and Personality*, p. 81 - 106. New York: Harper & Row, 1943.

MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. Nova York: Harper e Row, 1954.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicol. USP*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, dez. 1990. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousp/v1n2/a04v1n2.pdf>. Acesso em: 27.11.2018.

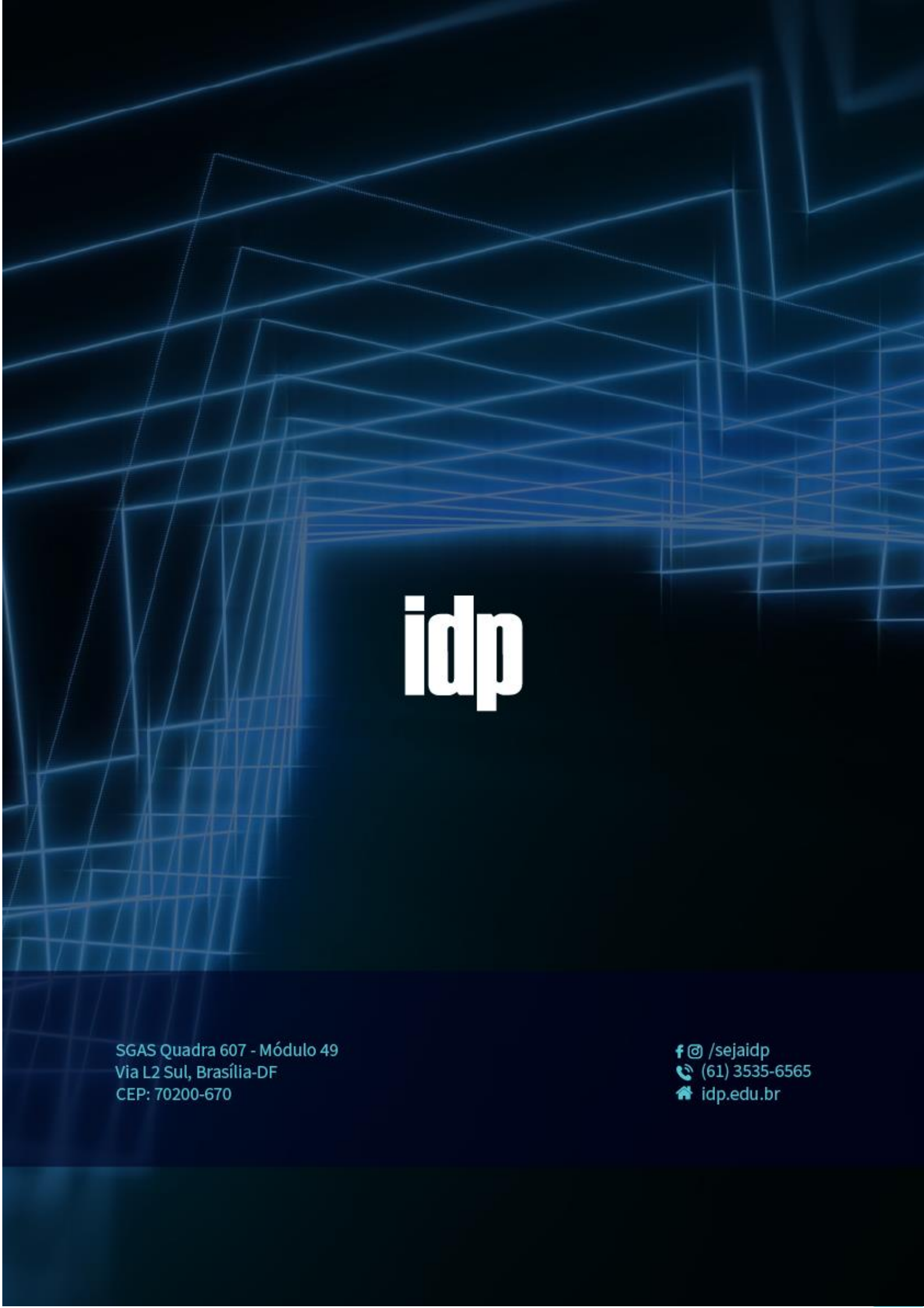
PEREIRA, E. D. G.; ALMEIDA, C. A. S. Rotatividade de pessoal no serviço público federal brasileiro: breve revisão da literatura. IV Encontro Brasileiro de Administração Pública. Grupo Temático 4: Gestão de Organizações Públicas. João Pessoa/PB. 2017.

ROSS, Ian C.; ZANDER, Alvin. Need satisfaction and employee turnover. *Personnel Psychology*, v. 10, n. 3, p. 327-328, 1957.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. *Análise de turnover na Química Brasil Ltda*. Porto Alegre 2011.

SOUZA-POZA, Alfonso; HENNEBERGER, Fred. Analyzing Job Mobility With Job Turnover Intentions: An international Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, v.38, n. 1, 2004

VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York, NY: Wiley, 1964.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br