



INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE BRASÍLIA (EAB)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E
POLÍTICAS PÚBLICAS

**INCENTIVOS PARA CIRCULACAO NA BUROCRACIA: UM ESTUDO
SOBRE O *TURNOVER* NA CARREIRA DE DEFENSOR PÚBLICO
FEDERAL.**

ALEXANDRE BENEVIDES CABRAL

**BRASÍLIA
2018**

ALEXANDRE BENEVIDES CABRAL

**INCENTIVOS PARA CIRCULACAO NA BUROCRACIA: UM ESTUDO
SOBRE O *TURNOVER* NA CARREIRA DE DEFENSOR PÚBLICO
FEDERAL.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração de Brasília (EAB) do Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP) para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Leany Lemos.

BRASÍLIA

2018
AGRADECIMENTOS

A Todos os membros da Defensoria Pública da União pelo contínuo trabalho cotidiano por um Brasil melhor e mais justo.

À minha professora orientadora que, com presteza e conhecimento, dispôs, generosamente, do seu bem mais valioso, o tempo, em doses reforçadas e sempre para proveito deste neófito em pesquisa.

Aos meus pais, Guga Rosa e Marco Antônio, pelo amor, inspiração e pelo apoio, incondicionais, como sempre.

À Alice Lima Coutinho Benevides Cabral, a luz dos meus olhos.

“As necessidades de muitos sobrepõem-se
às necessidades de poucos...ou às de um
só.”.

-Sr. Spock. *Star Trek II: The Wrath of
Khan* (Jornada nas Estrelas II: A Ira
de Khan).

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, segmentando-os de forma geral, ao longo dos anos e também fracionado em taxas pertinentes a cada grupo de defensores de acordo com um dos seis concursos de ingresso pelos quais ingressaram na instituição. 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, in general, but also segmenting them through time, annually, and in fractions according to the one of the six public entrance contests by which each group of public defenders have entered in the institution. 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.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<u>Quadro 1: Fórmulas de cálculo do <i>Turnover</i></u>	38
<u>Quadro 2: Remuneração/Efetivos/Vacâncias e rotatividade por concurso para Defensor Público Federal</u>	49
<u>Quadro 3: <i>Turnover</i> anualizado do 1º Concurso para Defensor</u>	51
<u>Quadro 4: <i>Turnover</i> anualizado do 2º Concurso para Defensor</u>	52
<u>Quadro 5: <i>Turnover</i> anualizado do 3º Concurso para Defensor</u>	52
<u>Quadro 6: <i>Turnover</i> anualizado do 4º Concurso para Defensor</u>	53
<u>Quadro 7: <i>Turnover</i> anualizado do 5º Concurso para Defensor</u>	53
<u>Quadro 8: <i>Turnover</i> anualizado do 6º Concurso para Defensor</u>	53
<u>Quadro 9: <i>Turnover</i> anualizado Geral</u>	54
<u>Quadro 10: Cargos públicos atualmente ocupados por egressos da DPU</u>	59

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura 1: Fracionamento membros da DPU idade/sexo</u>	42
<u>Figura 2: Índice Geral do <i>Turnover</i> no cargo de Defensor Público Federal</u>	47
<u>Figura 3: Ingresso <i>versus</i> Evasão por categorias da carreira da DPU</u>	48
<u>Figura 4: <i>Turnover</i> por concurso realizado na DPU</u>	49
<u>Figura 5: Número de membros sujeitos à evasão <i>versus</i> os que permaneceram na DPU, por concurso</u>	50
<u>Figura 6: Evasões <i>versus</i> remunerações no cargo ao tempo do desligamento</u>	56
<u>Figura 7: Cargos atuais ocupados pelos egressos da DPU</u>	59
<u>Figura 8: Remunerações médias no serviço público federal (2017)</u>	64
<u>Figura 9: Comparativo de remunerações médias anuais entre os setores público e privado</u>	65

SUMÁRIO

<u>1</u>	<u>INTRODUÇÃO</u>	10
<u>2</u>	<u>REFERENCIAL TEÓRICO</u>	15
<u>3</u>	<u>METODOLOGIA</u>	36
<u>4</u>	<u>ÍNDICES DE <i>TURNOVER</i> E ANÁLISE DOS DADOS</u>	41
<u>5</u>	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	60
<u>6</u>	<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	67
<u>7</u>	<u>APÊNDICES</u>	76

- **INTRODUÇÃO.**

O objetivo dessa dissertação 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.

A pesquisa também será útil para aprofundar o tema no âmbito específico da carreira jurídica em comento, bem como fomentar estudos futuros destinados a analisar as consequências do que aqui for esclarecido.

A literatura contemporânea (GIL, 2001) reiteradamente aponta as pessoas ou agentes que compõem uma organização, privada ou pública, por vezes denominados como seu *capital humano*, como o maior valor de que as entidades dispõem, assim como destaca a expressão *gestão de pessoas* como eventual substituta do termo mais tradicional de *administração de recursos humanos*, ainda a mais comum a designar o trato do elemento humano dentro das organizações.

Nomenclaturas à parte, reconhecendo que não se pode reduzir o ser humano a um simples recurso, como se fora uma matéria-prima qualquer, evoluiu-se do sentido mais contábil, estático, trazido na expressão *recursos humanos* para a compreensão contemporânea de que o acervo de colaboradores de uma instituição é um ativo complexo, que deve ser objeto de contínua análise e desenvolvimento, ideia que norteia o conceito da *gestão de pessoas*.

Nesse campo da Administração, as pesquisas focam não apenas na *atratividade* a influir para a intenção de ingresso em determinada função ou carreira, mas também na *motivação* necessária para continuidade e maximização da atuação das pessoas e suas competências dentro das organizações e atingimento de resultados desejados, bem como nos meios para garantir a retenção dos talentos disponíveis, com estudo das causas e índices da evasão (o *turnover*, ou rotatividade) observado entre os integrantes de uma determinada instituição.

Sobre o tema, como explica Fischer (2002), a gestão de pessoas, para além do que antes era denominado “administração de pessoal”, está voltada para a integração, flexibilidade, adaptabilidade e qualidade na relação entre o elemento humano e a

organização, priorizados os relacionamentos humanos dentro da gestão que se realiza, a fim de se chegar aos objetivos organizacionais, pois:

Tais resultados são sempre relações de consenso, negociadas entre as duas partes envolvidas: pessoas e organização. Reconhecer essa característica básica da gestão de recursos humanos [subjetividade do trabalhador] significa reconhecer também quanto é limitado o grau de previsibilidade da empresa com relação aos produtos finais resultantes das práticas que adota (FISCHER, 2002, p.23).

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.

Aí reside o interesse na pesquisa proposta, já que o Estado em geral, ademais em instituições autônomas que gerenciam de forma independente seus recursos orçamentários e administrativos, como é o caso das Defensorias Públicas, tem o dever de buscar eficiência e economicidade em suas ações, o que inclui aquelas destinadas a recrutar, treinar e também a manter o capital humano de que dispõe.

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.

Não é o escopo desta pesquisa revelar de forma exaustiva todos os determinantes que podem estar agindo para compor um certo grau ou índice de rotatividade. A literatura relaciona sua existência e intensidade com diversos fatores: satisfação no trabalho, remuneração, estresse, qualidade do clima organizacional, dentre outros. Ela busca, outrossim, identificar a taxa de rotatividade dentro da instituição desde sua gênese e verificar quais seriam as possíveis razões para a rotatividade identificada e seu grau. Para tanto, foram levantados dados primários do sistema de gestão de pessoas da DPU, bem como a realizadas entrevistas semiestruturadas com os membros que efetivamente se desligaram da Defensoria Pública da União, migrando para outras carreiras ou para a área privada. 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 dessa 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).

Como visto acima, há ampla variedade de hipóteses sobre quais seriam os principais fatores motivadores da rotatividade, como a de que a evasão decorre precipuamente da diferença remuneratória entre as carreiras jurídicas de Estado, sendo consequência direta da menor remuneração do defensor público federal face àquela percebida por magistrados federais, membros do Ministério Público da União – MPU ou dos integrantes da advocacia pública da União – AGU; ou a que vislumbra o grau de *turnover* sendo determinado majoritariamente pela falta de estrutura para desenvolvimento do extenso trabalho que se espera da DPU (com ausência, por exemplo, de uma carreira de técnicos e analistas de apoio especificamente criada e voltada à DPU) ou, ainda, que a intenção de evasão decorreria principalmente pela discrepância entre as visões pessoais do membro da Defensoria daquelas efetivamente defendidas pela instituição em seu atuar (inadequação do perfil colaborador *versus* organização), cabendo assinalar ser mais provável, como sói ocorrer em atividades humanas complexas, a incidência multifatorial desses junto a outros elementos.

Justamente por ausência de pesquisa científica prévia, nenhuma dessas hipóteses será tomada exclusivamente como fator determinante a ser comprovado, mas serão analisadas no contexto exploratório, em geral.

Assim, a 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.

Apesar do alerta de JUDGE E WANTANABE (1995) de que a mera pesquisa sobre dados de *turnover* sem a análise contínua dos momentos em que este ocorre – através da manutenção de um histórico que meça não apenas o índice mas a frequência dos desligamentos – pouco ajuda no gerenciamento da rotatividade, ainda assim a análise dos dados objetos do presente trabalho seminal poderá constituir um alicerce a mais sobre o qual construir efetiva política de gestão de pessoas para a Defensoria Pública da União, e mesmo em instituições congêneres dentro do Estado brasileiro. Mensurar os índices de rotatividade na carreira em tela (geral e segmentado ao longo do tempo) e explorar pioneiramente suas possíveis causas, apontadas pelos próprios ex-membros que realizaram a intenção, desligando-se da DPU, permitirá lançar uma base

sobre a qual traçar paralelos de interesse à Administração de entes de similar desenho institucional e legal, além de mais um passo na direção da busca por eficiência na gestão pública.

A presente dissertação está organizada em 5 capítulos. O próximo capítulo 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 cujo olhar sobre auxiliará a entender o que faz a Defensoria Pública. O capítulo 3 traz a descrição da metodologia empregada a fim de retratar a realidade enfocada na pesquisa. O capítulo 4 apresenta os dados obtidos, descrevendo-os e promovendo sua análise, enquanto o capítulo final, concluindo, retoma os elementos antes sinalizados, conjugados com as considerações finais do autor.

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.

Antecede o aprofundamento, porém, um olhar inicial sobre conceitos de gestão de pessoas e a motivação do capital humano para o desempenhar do trabalho, gênero, e no exercício específico da função pública, espécie peculiar dele.

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.

Nenhuma teoria, de forma unitária, consegue explicar a grande variedade de atitudes humanas (comportamentos) dentro das organizações, sendo tormentoso definir de forma unívoca o que seja “motivação no trabalho” (Frank e Lewis, 2004, *apud* KLEIN e Mascarenhas, 2016).

De fato, as teorias quanto ao tema podem ser classificadas em dois grandes grupos: o das *teorias das necessidades humanas ou teorias de conteúdo*, (Herzberg, 1964, 1968; Maslow, 1954; McClelland, 1961) e o das *teorias cognitivas ou teorias de processo*, como a teoria da equidade (Adams, 1963, 1965), a teoria das expectativas (Vroom, 1964) e a teoria da definição de metas (Locke, 1968; Locke e Latham, 1990) – enquanto as teorias das necessidades focam na satisfação das necessidades percebidas pelas pessoas as teorias cognitivas descrevem um processo cognitivo pelo qual os elementos humanos gestam prioridades em função de suas necessidades motivacionais:

Muitos autores reforçam que análises sobre motivação no trabalho devem considerar as especificidades dos diversos contextos organizacionais (Crewson, 1997; Manopoulos, 2008; Perry e Vandenabeele, 2008). Nesse aspecto, é fundamental que se compreendam quais são as particularidades presentes na administração pública. Estudos voltados à análise de diferenças motivacionais entre funcionários dos setores público e privado são abundantes (Frank e Lewis, 2004). Um dos debates refere-se ao peso que fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos têm sobre a motivação de funcionários públicos (KLEIN e MNASCARENHAS, 2016, p.19).

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).

Diz a doutrina jurídica que a estabilidade busca proteger o agente público contra eventual demissão imotivada, pressão política ou outras formas de perseguição, pois, como aponta COUTINHO (1999), se assim não fosse tais servidores estariam muito mais sob o julgo dos agentes políticos que sob o império da Lei, a que devem se sujeitar exclusivamente. Aliás, de modo diverso da atuação privada, que pode sofrer variações ou até ser encerrada de acordo com o interesse empresarial a movê-la, a ação estatal se presume e, mais que isso, se almeja, permanente, perene.

Nesse sentido, a garantia da estabilidade pareça 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, sendo elemento que integra o próprio conceito de serviço público, que é realizar a *finalidade pública* (ou interesse público primário) de forma indisponível e eficiente.

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 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.

Noutras palavras, ainda que seja possível identificar, nesse giro, um *aspecto bilateral da estabilidade*: de um lado, pelo *viés individual*, o do servidor público, a proteção ao ocupante do cargo e sua independência para que se permita sua atuação balizada de forma soberana pela Lei em sentido amplo; de outro, pelo *viés estatal*, a garantia de uma estruturação progressiva do serviço público prestado, com desejável qualidade, por membros de uma carreira, cuja existência em si está atrelada à ideia de permanência, essa correlação, aparentemente visada, desejada, pela norma jurídica, em nada acresce ao fator motivacional que poderia ser o diferencial para, a uma, maior qualidade na atuação dos servidores, a duas, sua permanência efetiva em determinada carreira ou função.

Vale dizer, se com a estabilidade estariam sendo atingidos de forma bifronte, o interesse público, com preponderância sobre o privado, mas também os interesses institucionais em si, dos órgãos e entes estatais, denominados, respectivamente, de interesse público primário (sociedade) e secundário (órgãos em si considerados), tudo em concomitância com a garantia particular ao ocupante do cargo, essa fórmula estática não afeta o índice de turnover quando se o analisa no serviço público, sendo a estabilidade restrita ao aspecto atrativo para ingresso nas carreiras públicas, apenas.

Comprovando o que afirmado alhures, o DIEESE (2011) apontou que a taxa de rotatividade na Administração Pública (descontada, ou seja, excluídas as evasões lastreadas em aposentadoria, falecimento e demissão) cresceu de 6,6% para 10,6% entre os anos de 2001 a 2009, demonstrando que a estabilidade por si só não constitui um motivante determinante a garantir uma intenção de *turnover* fixa, ainda que dentro de índice não disruptivo por si só.

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 expresso, caso tanto da Defensoria Pública quanto do Ministério Público – este desde a redação original da Constituição da República de 1988, aquela a partir das Emendas Constitucionais nº 45, de 2004, nº 74, de 2013 e nº 80, de 2014, fruto de processo de contínua e ampliativa constitucionalização. Tais instituições têm claro interesse na manutenção das competências que desenvolveram em seus membros, não apenas pelos custos de reposição, mas como pela natureza específica da expertise por

eles manejada, inexistindo profissionais de uma entidade “concorrente” que possam suprir de imediato a ausência daquele membro que decide deixar quaisquer delas.

Destarte, é possível afirmar que, do ponto de vista normativo, uma elevada rotatividade em cargos públicos como os descritos 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.

Não se deve olvidar, lado outro, da crítica igualmente registrada na literatura quanto ao excessivo insulamento burocrático para a qual a estabilidade pode ser fator contributivo. Como apontaram Loureiro, Olivieri e Martes (2010), a burocracia no Brasil, dada peculiaridade do seu batizado *presidencialismo de coalização*, possui histórico particular e ainda pouco pesquisado quanto ao poder de gestação e aplicação de políticas públicas efetivamente transferidos do espaço que seria o político para o domínio burocrático.

No mesmo sentido, ao analisar o histórico da formação da administração pública nacional, Abrucio, Pedroti e Pó (2010) destacam a realidade dos anos 90 onde as carreiras públicas acabavam tendo por maior prêmio a aposentadoria integral e quando salários míseros eram complementados por gratificações cuja criação e incorporação dependiam dos ventos políticos favoráveis que cada parcela do funcionalismo conseguisse conquistar, cenário combatido, ainda que parcialmente, pelas Emendas Constitucionais nº 19 e nº 20. Sinalizam ainda ser fundamental na busca da eficiência a retomada da agenda da desburocratização iniciada com Hélio Beltrão, investindo na modernização por meio da adoção de ferramentas tanto de gestão (metas de resultado, transparência, desvinculação de gastos públicos) quanto da democratização da própria burocracia com desenvolvimento de instrumentos para *accountability*, tudo no sentido de, como bem expõem em síntese extremamente atual:

Não obstante a qualidade das medidas em prol da profissionalização do serviço público previstas na Constituição de 1988, parte dessa legislação resultou, na verdade, em aumento do corporativismo estatal, e não na produção de **servidores do público**, para lembrar a origem da palavra (Longo, 2007). Os equívocos desse processo começaram com a conquista da estabilidade por milhares de funcionários que não haviam prestado concurso

público. Ademais, foram criadas falsas isonomias (como a incorporação absurda de gratificações e benefícios) e legislações que tornaram a burocracia mais ensimesmada e mais distante da população – exemplo claro foi a não regulamentação do direito de greve, que na prática se tornou irrestrito, prejudicando basicamente os mais pobres. Por fim, estabeleceu-se um modelo equivocado de previdência pública, tornando-a inviável pelo prisma atuarial e injusta pelo prisma social.

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 por 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.

Ora, o índice de preferência das duas opções mais assinaladas (respectivamente, estabilidade no cargo, 89%, e remuneração, 83%) permitiu afirmar que ao optarem pelo ingresso no serviço público, especificamente dentro da realidade brasileira contemporânea, o atrativo mor para os indivíduos têm sido as vantagens financeiras ou garantias (a estabilidade, basicamente) atreladas ao exercício da atividade pública almejada (como anotado acima, agindo na esfera basilar das necessidades humanas).

Merece nota, todavia, como descrevem os autores, que parte da literatura estende a influência desses fatores atrativos também à *motivação*:

A esse respeito, Matos (1994) já havia salientado a estabilidade e o salário como os fatores mais motivadores na permanência dos funcionários no serviço público. Soratto (2000, p. 94) complementa ressaltando que em nosso país, em função das altas taxas de desemprego e do crescimento de ocupações informais caracterizadas pela instabilidade, "não é de se estranhar

que tenhamos um campo propício para a valorização dessa característica de segurança associada ao trabalho" (Albrecht e Krawulski, 2011, p.221)

Sobre o ponto, 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 absentéismo, 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). Os motivos são vários aptos a influir na intenção de evasão, desde a expectativa de carreira do trabalhador, passando pela sua visão da instituição a que serve e até mesmo por eventos inesperados que se desdobrem na relação de trabalho existente, tais como uma extraordinária oferta de trabalho, uma questão pessoal com outro colaborador ou questões familiares de casamento, nascimento ou morte.

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.

Em sentido parecido, o trabalho de Judge e Wantanabe (1992), em que pese sua data de realização, indica uma maior intenção de *turnover* entre indivíduos solteiros e de menor salário, contraposta à menor tendência entre casados e colaboradores melhor remunerados.

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, caso a caso, que, esses sim, promoveriam em maior grau a motivação apta a fomentar colaboração com maior qualidade, interesse e, como consequência, menor grau de evasão.

Vale dizer, ínsita à satisfação no trabalho, contida no conjunto de situações assim condensadas, está, também a hipótese de insatisfação remuneratória, embora não seja a única e nem sempre mais influente, causa de insatisfação. O que nos leva ao tema da motivação do colaborador.

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.

Compreender as principais causas da rotatividade permitirá uma ferramenta ainda mais precisa de administração, até para se estabelecer se o *turnover* verificado é, realmente, anômalo, disfuncional e, ainda, identificar se é evitável ou não.

Conforme recente estudo do Banco Mundial (2017) sobre eficiência e equidade dos gastos públicos no Brasil relevante parcela dos servidores públicos federais (83% deles) já integra, com sua remuneração, o quinto mais rico populacional, sinalizando, a uma, um descompasso entre a remuneração média no setor privado nacional e no público (ao menos, na seara pública, nos estágios iniciais das carreiras) e a duas que de fato uma eventual diferença a menor na premiação da carreira de defensor público federal deve ser considerada como fator se analisada entre ela e outras carreiras jurídicas típicas de estado, que já estão no topo da já privilegiada burocracia federal, como também comprova a questão dos valores das remuneração, melhor descrito na metodologia do presente estudo.

Noutro giro, veja-se que a há estudos no sentido de se afastar a questão meramente remuneratória como fator essencial de comportamento dos indivíduos, ao ponderar que em carreiras públicas os chamados fatores de motivação intrínsecos, ligados portanto à natureza do trabalho em si, costumam ser mais relevantes às tomadas de decisão que os extrínsecos, aqueles relacionados ao ambiente externo ao labor, como novamente destacam KLEIN e MASCARENHAS (2016, p.20):

Para muitos autores, os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas, ou simbólicas do trabalho, tais como altruísmo, comportamento pró-social, lealdade e prazer com o trabalho, comprometimento com objetivos institucionais, senso de dever, de autonomia e responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público. Fatores motivacionais extrínsecos — como altos salários e benefícios — seriam menos importantes para servidores públicos em comparação aos profissionais do setor privado (Bowman, 2010; Crewson, 1997; Houston, 2000; Perry e Hondeghem, 2008; Rainey, 1982, 1983; Schuster, 1974; Weibel et al., 2010; Wittmer, 1991).

Registre-se que na referida pesquisa, ao tratar especificamente da carreira dos gestores governamentais (os EPPGGs, criada pela Lei 7.834/89) concluiu que fatores

motivacionais extrínsecos e intrínsecos afetam a evasão e a satisfação nessa carreira, com destaque para o efeito da remuneração (fator extrínseco) sobre a taxa de evasão e dos fatores intrínsecos aos servidores quanto á satisfação no trabalho.

Achado nesse exato sentido foi relatado por CHEN, PARK e PARK (2012, p.) ao analisarem os efeitos da rotatividade entre colaboradores do serviço social de bem-estar infantil nos EUA (equivalente ao nosso acolhimento institucional de crianças e adolescentes), apontando que a instabilidade na força de trabalho (considerada evitável em 50% dos casos de desligamento) era danosa sob diversos aspectos quantitativos e qualitativos:

A rotatividade da força de trabalho tem sido um problema prevalente no serviço social de cuidado com a infância, particularmente ao nível dos assistentes sociais (Escritório Geral de Contabilidade, 2004). A manutenção do *staff* foi reportada como uma das preocupações-chave em agências de cuidado infantil em 90% dos estados (Escritório Geral de Contabilidade, 2003). Uma pesquisa nacional revelou que mais da metade do *turnover* foi considerado prevenível (Cyphers, 2001). A força de trabalho instável traz grandes custos para as agências em recrutamento e treinamento e afeta a qualidade do serviço prestado ao aumentar a carga de trabalho dos empregados que permanecem (Graef & Hill, 2000; Strolin McCarthy & Caringi, 2007). Os usuários do serviço também podem sofrer com a perda de relações de confiança já estabelecidas, falta de estabilidade e maior prazo de estadia sob cuidados do sistema público em virtude da constante troca de assistentes sociais (Ryan, Garnier, Zyphur & Zhai, 2006; Strolin-Goltsman, Kollar & trinkle, 2010). (tradução do autor).

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, variando no tempo e caso a caso em cada instituição, confirmando os demais achados que apontam ser essa

identificação servidor *versus* política e imagem do órgão ai qual serve especialmente influente sobre a intenção de *turnover* mensurada.

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*.

Assim, para BRIGHT (2008), a questão é a *compatibilidade* entre as características individuais de cada servidor, suas metas e objetivos de vida, talentos, habilidades etc. e as características da organização a que servem. Aplicando o *P-O fit* sobre dados relativos à PSM e índices de rotatividade, seu estudo afirma que a suposta motivação para o serviço público não afetava por si mesma a intenção de rotatividade quando não houvesse uma discrepância (*desencaixe*) também entre o perfil do colaborador e da instituição, ou, noutras palavras, não existira uma motivação geral para os serviço público, mas sim uma relação entre cada servidor e cada organização de acordo com a cultura organizacional, metas, valores e demais caracteres da instituição, sendo o encaixe entre servidor e órgão o elemento que garantiria baixos índices de *turnover*.

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.

No caso brasileiro, a motivação no serviço público possui sua complexidade ampliada dada a presença da já destacada estabilidade, mais uma peculiaridade somada a características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam o setor (BERGUE, 2010, p.20).

O estabelecimento do regime jurídico estatutário único, do qual é corolário a estabilidade, conforme afirmam MUELLER e SELOW (2015), além de tornar mais cara a atividade público-administrativo teria gerado decréscimo a valorização por parte do elemento humano do cargo ocupado diante da relativização da eficiência como critério de permanência na função exercida.

As autoras apontam ainda a restrição orçamentária aos chamados estímulos positivos (gratificações e similares) somada à pouca amplitude das carreiras públicas (pequena distância entre a menor e a maior remuneração percebidas ao longo da carreira) como fatores a dificultarem a motivação

As evidências da pesquisa de BERTELLI (2008) no departamento de tesouro dos EUA sinalizariam uma clara prevalência dos prêmios por performance, ou de melhor pagamento por desempenho, a diminuir a intenção de rotatividade entre profissionais dos cargos de gestão ou supervisão. Lado outro, entre os técnicos de funções subalternas, desempenham maior papel na motivação (e no decréscimo da intenção e *turnover*) o clima organizacional e a identificação tanto com a função na estrutura quanto com a solidariedade dos demais colaboradores – fatores ambientais que predominaram sobre o remuneratório.

A complexidade do tema é bem exemplificada na pesquisa de GALHANAS (2009), estudo de caso na *Loja do Cidadão do Madeira* – LCM, em Portugal. O estudo pôde confirmar a influência do bom clima organizacional e das interrelações pessoais na motivação dos servidores, mas não logrou comprovar a hipótese de que remuneração ou premiação por desempenho teriam qualquer efeito sobre a questão.

Complementam CHEN, PARK E PARK (2012) na análise de caso sobre o serviço social de atenção à infância e seus assistentes sociais que há literatura apontando a ineficiência de meros acréscimos remuneratórios para garantir a estabilidade da força de trabalho, destacando a importância de outros fatores motivacionais e dividindo-os em três grupos de necessidades que influenciam a intenção de rotatividade: pagamentos e benefícios; necessidades inter-relacionais no trabalho e na vida fora dele e, por fim, o prevalente, segundo o achado de sua pesquisa, as necessidades de desenvolvimento, preenchimento e reconhecimento na carreira.

Fica, portanto, estabelecida uma relação entre aquilo que efetivamente o servidor tem ao exercer determinado cargo ou função (emprego) e as expectativas, passadas, atendidas ou não, e futuras, que ele, servidor, possua em relação à atividade e à instituição que integra.

Como define a teoria da Expectativa ou Teoria das Expectância, de VROOM, (VROOM, 1964, *apud* LEE e JIMENEZ, 2011) a expectativa de um resultado positivo determina motivação e molda comportamentos. As atitudes no trabalho (inclusive a opção de permanência, que nos interessa) derivariam assim da valência ou atratividade de certa recompensa oferecida pelo desempenho, bem como da instrumentalidade ou correlação percebida pelo agente entre o seu desempenho e os resultados desejados e entre o esforço que faz para atingir o desempenho e seu resultado sobre o desempenho efetivo, o que se traduz num efetivo gerenciamento da performance.

Como esclarecem LEE e JIMENEZ (2011, p.172):

O gerenciamento da performance também se baseia na teoria da expectativa de VROOM (1964), que argumenta ser um empregado motivado a desempenhar melhor se acreditar que seu esforço levará a um nível desejado de performance que por sua vez resultará num resultado que o trabalhador valorize. A implicação é, se a performance em agências públicas deve ser aprimorada, gestores públicos devem correlacionar resultados valorizados pelos trabalhadores com a performance deles, garantindo que entendam a conexão e tenham a efetiva oportunidade de desempenho. A prática de premiar baseada em performance é baseada nessa lógica, com a presunção de que os empregados valorizam pagamento. Muito do sucesso de sistemas baseados em premiações depende de boas medidas de performance, assim como de supervisores que construam a confiança dos empregados na qualidade e credibilidade da correlação entre performance-resultado (Kellough & Lu, 1993).

Observe-se, ainda, quanto a expectativa de permanência, a literatura que trata da chamada “síndrome de Hobo”, *apud* (LEE E JIMENEZ, 2011; JUDGE E WANTANABE 1992; MUNASINGHE e SIGMAN, 2004), descrita como o fenômeno pelo qual certos colaboradores se movem com mais frequência entre empregos/organizações. De forma simples, é o estudo sobre o trabalhador em quem “*um dia começa aquela coceira que aparece de repente para trocar de emprego*”.

Divide a literatura, ao tratar da permanência de local de trabalho sob esse viés, dois clássicos tipos de empregado, os *estáticos*, comumente menos sujeitos à rotatividade futura, e os *móveis*, identificados (e daí a expressão “síndrome”, que na língua inglesa tem um tom de “patologia”) como aqueles que já possuem uma prévia

elevada quantidade de mudanças de organização em seus históricos, ou seja, já seriam mais propensos, pessoalmente, à evasão.

Apesar de características individuais dos empregados terem sido já apontadas como motivadoras da dita síndrome, (a “coceira” supracitada), como se a inclinação para evasão fosse um atributo pessoal, estudos com acesso a ampla base de dados e rigorosa análise estatística demonstraram haver uma tendência clara para que o fator remuneratório não seja um corolário da permanência com simples correlação com a taxa de *turnover*, mas sim motivador da permanência, guardando relação causal com a presença dos colaboradores estáticos.

É o caso da análise de dados obtidos junto à *National Longitudinal Survey of Youth – NLSY*, tema do trabalho de MUNASINGHE e SIGMAN (2004). A pesquisa revela que os efeitos na mobilidade concreta decorrente da questão remuneratória afeta os trabalhadores mais experientes, sinalizando serem outras as motivações entre os trabalhadores mais jovens, com o crescimento do mercado de trabalho se constituindo num fator necessário para que os que permanecem nas vagas (*estáticos*) acabem efetivamente tendo remunerações maiores no futuro do que os que se movem com maior frequência. Noutras palavras, a concorrência pelo capital humano dada a presença de maior oferta de emprego é determinante para tornar a opção de permanecer na instituição realmente lucrativa no médio e longo prazo.

Como resumem os pesquisadores, de modo muito pertinente à própria hipótese de pesquisa levantada no presente trabalho:

A alta mobilidade está associada com menores salários, especialmente entre trabalhadores mais experientes. Esse efeito negativo permanece mesmo se corrigindo efeitos individuais. Os efeitos da mobilidade sobre a evasão concreta guarda paralelo com o efeito da mobilidade nos salários. A mobilidade é positivamente associada a uma futura mudança de emprego. Esse efeito positivo é mais forte entre empregados mais experientes, resiste a correções considerando efeitos fixos individuais e permanece seja para demissões ou pedidos de desligamento, ou seja, hipóteses baseadas em efeitos fixos individuais, incluindo a existência de um empregado “móvel”, sujeito à “síndrome de hobo” não são explicações plausíveis para os efeitos da mobilidade tanto em salários quanto na rotatividade. (MUNASINGHE e SIGMAN, 2004, p.192/193). Tradução do autor.

A literatura não fornece soluções diretas para a administração do problema ou mesmo seu gerenciamento, inexistindo uma política predefinida a enfrentar o excessivo turnover.

Os resultados deste trabalho, contudo, além de esclarecer o índice numérico do *turnover* a fim de que se vislumbre sua real e não apenas hipotética amplitude, terão por objeto ajudar a compreender por que motivos alguns indivíduos decidem deixar o cargo de defensor público federal, gerando conhecimento apto a auxiliar na tomada de decisão dos gestores institucionais visando afastar o indesejável recrudescimento do impacto do fenômeno, que, não sem motivo, vem sendo tratado por diferentes autores desde a última década do século anterior, com destaque para a necessidade de estudo contínuo a oferecer informação sobre a rotatividade na administração pública.

De fato, como afirma BERTELLI (2007) ao se referir à administração federal do executivo dos EUA, os custos para desenvolver e operar um sistema de seleção são significativos e o *turnover* representa investimento perdido, seja pelo capital humano em geral que se vai, seja pela perda de conhecimento específico da organização com a evasão dos empregados. Em seu estudo, focado no Departamento do Tesouro americano, aponta que não há surpresa no fato de empregados públicos serem capazes de sair dos seus postos principalmente por não gostarem das funções que desenvolvem.

Ainda segundo BERTELLI (2007), BREHM e GATES (1997) proveram evidências que a mais forte influência sobre as escolhas de política da burocracia é exercida pelas preferências “funcionais” (ligadas ao aspecto do trabalho/função exercida) e “solidárias” (associação com os demais colaboradores) dos próprios burocratas (servidores), sendo que a preocupação apenas com a seleção de agentes públicos não tem se mostrado suficiente, fazendo-se necessária a criação de condições para que os servidores uma vez integrados ao capital humano da organização não deixem seus cargos, significando a rotatividade um obstáculo à elaboração de políticas públicas que seja pertinente àquela instituição e trazendo custos administrativos diretos e indiretos.

Temos assim que a investigação sobre o que determina ou influencia o índice de rotatividade demanda análise sobre o elemento volitivo ou motivacional. Os estudos sobre o tema na seara pública vêm crescendo em número e variedade (BERTELLI, 2007; CAMPOS, 2008; CHEN, PARK e PARK, 2012; CAMPOS 2005), somando-se a uma já farta literatura direcionada às organizações privadas. Segundo MOYNIHAM e PANDEY (2008), a diferença público-privado ainda assim permite ampla comparação,

não contendo diferença significativa (mais ainda quando a instituição privada não possui fins lucrativos), pois há uma similitude de elementos motivacionais identificáveis, seja na esfera privada ou pública, posto inerentes à condição humana.

Em seu estudo sobre *turnover* envolvendo doze organizações privadas sem fins lucrativos e públicas durante a primavera de 2005 no Nordeste dos EUA, MOYNIHAM e PANDEY (2008) apontam que a hipótese concebida previa uma influência mais forte sobre a intenção de rotatividade residindo em dois aspectos: nas redes sociais de interação, intraorganizacionais e extraorganizacionais, que moldam o comportamento dos empregados/servidores (ambas presentes na realidade de cada colaborador – quanto mais forte a primeira em relação à segunda menor a intenção de rotatividade), bem como na adequação ou congruência pessoal do colaborador em si com a organização de que faz parte. A pesquisa dos autores, todavia, trouxe evidências fortes no sentido da influência das redes intraorganizacionais, mas frágeis no que tange à suposta incidência das redes externas. Lado outro, os resultados apontam que colaboradores com uma forte identificação ou congruência entre seus valores e os da organização de que faz parte estão mais propensos a estabelecer uma relação duradoura.

O importante estudo de LEE e JIMENEZ (2011), mostra que os fatores que afetam o *turnover* podem ser divididos em três grandes grupos: demográficos (raça, gênero, idade, grau de instrução), individuais e organizacionais. Os fatores de nível organizacional incluem itens relacionados à gestão mais direta das organizações, como medidas de avaliação e promoção de desempenho, remuneração, rotinas (incluindo horário de trabalho) entre outros. Já os fatores individuais refletem a forma com que os trabalhadores se relacionam com colegas e superiores, a satisfação no trabalho e outras ligadas às características pessoais de cada trabalhador.

Além de necessária ponderação sobre estes grupos de influência sobre a intenção da rotatividade, o achado da pesquisa de maior relevo é a evidência de que ferramentas de gestão consubstanciadas num sistema de premiação baseado em performance somado à supervisão destinada a melhorá-la contribuem, ambos, para o decréscimo da intenção de *turnover* em colaboradores das agências federais objeto do estudo.

Por fim, no que tange à mensuração dos índices de rotatividade eventualmente identificados e tidos como aceitáveis, PEREIRA e ALMEIDA (2017, p.1192) cotejam a literatura de forma esclarecedora ao descrever que:

O DIEESE (2011) demonstra que a taxa de rotatividade na Administração Pública direta e autárquica, descontados os desligamentos por transferência, aposentadoria, morte e demissão, ascendeu de 6,6% para 10,6% entre 2001 e 2009, chegando a 11,4% em 2008. Esse dado ratifica a teoria de que apesar da estabilidade garantida no serviço público, os servidores permanecem em procura de novas oportunidades. Em relação aos índices de rotatividade considerados adequados, autores destacam que ao ser superior a 26%, essa rotatividade produz altos custos e impactos financeiros. Quando se encontra com ocorrência acima de 50%, há risco de comprometer a produtividade e a qualidade da organização. Contudo, um número que defina o índice ideal de rotatividade de pessoal não tende a ser válido para todas as organizações, observadas as características de cada instituição, setor da economia, contexto externo e local, entre outros aspectos. O índice de rotatividade pode ser considerado ideal quando a instituição obtém êxito na retenção do pessoal qualificado, substituindo aqueles de desempenho inferior (CAMPOS e MALIK, 2008; SANCHO, et al., 2011/2012; RODRIGUES, 2015).

Vale dizer, para a visão prevalente na literatura até aqui, um índice de *turnover* em patamar inferior a 26% denotaria que seus custos poderão ser perfeitamente absorvidos pela administração pública.

Em praticamente idêntica análise em seu trabalho sobre a rotatividade no programa de médicos da família (com correlação negativa identificada entre satisfação no trabalho e intenção de *turnover*) ainda em 2008, CAMPOS e MALIK estabeleceram uma escala de índices de rotatividade na seguinte medida: *0 a 25% ao ano, adequada; de 25% a 50% ao ano, ruim; acima de 50% ao ano, crítica.*

Ressalve-se, todavia, de que o programa estudado em 2008 na seara da saúde pública e doravante citado como referência noutras pesquisas envolvia profissionais médicos *terceirizados*, já que o saúde da família ao tempo do estudo era um programa estadual na cidade de São Paulo fomentado por meio de parcerias com organizações não governamentais, viabilizando, portanto, uma forma de recrutamento que, se por um lado não garantia estabilidade aos profissionais envolvidos, por outro ao gestor permitia sua relativamente rápida reposição em caso de evasão, o que não ocorre em carreiras estatutárias, em especial nas de atividade típica estatal.

Ainda que por sucesso de planejamento ou pura sorte haja cadastro de reserva, a função em si não é similar a outra que o novo servidor já tenha desempenhado antes (ao menos como via de regra), razões que apontam fortemente para que os índices de

turnover considerados saudáveis para uma instituição como a Defensoria Pública ou a magistratura e o Ministério Público devam ser ainda menores que os apontados nas pesquisas supra descritas em considerável medida.

Neste giro, não há um *número mágico* e ideal com o qual delimitar se a taxa de rotatividade está gerando disfuncionalidade ou não. Embora seja importante mensurar o *turnover*, tão relevante quanto será apontar se é evitável o não e sinalizar os fatores que sobre ele agem de forma direta a fim de viabilizar o acompanhamento permanente do índice para, aí sim, cotejando com os objetivos institucionais ter-se uma ideia clara da eventual disfuncionalidade, ou não, do fenômeno em dada organização.

Por fim, cumpre descrever o modelo adotado no Brasil para prestação da assistência jurídica gratuita pelo Estado, de forma a fornecer uma melhor percepção das razões e funcionamento da Defensoria Pública como um todo a fim de que se delineie o impacto para esse serviço público dos índices de evasão e se compreenda melhor a atividade-fim para a qual se busca instrumentalizar ferramentas de gestão quanto à intenção de rotatividade.

Aponta a literatura que os Estados nacionais contemporâneos, a fim de assistir seus cidadãos em questões jurídicas quando ausentes recursos financeiros para pagar um advogado, adotaram 5 (cinco) modelos básicos de prestação de assistência (FRANKLYN e ESTEVES, 2017): a atuação *pro bono*; o *judicare*; o modelo dos profissionais remunerados fixamente, ou *salaried staff model*; o modelo híbrido e, ainda, o modelo socialista.

No modelo *pro bono* o Estado confia a profissionais liberais, individualmente, associados a ONGs ou a Universidades (escritórios-modelo), a defesa dos hipossuficientes. Aqui não há remuneração ou vínculo estatal e a remuneração dos “defensores” (que exercem atividades profissionais em paralelo) no máximo se dá, quando cabível, por percepção de honorários sucumbenciais (pela vitória nas ações intentadas). Muito comum, dada a precariedade e pouca mão de obra disponível para um agir de tal natureza, que essa atuação se limite à esfera penal, da tutela da liberdade.

Noutro giro, embora ainda baseado em atuação de profissionais liberais, no sistema do *Judicare* esses advogados são remunerados pelo Estado, caso a caso. A maior parte dos países que o adota permite um grau de escolha do advogado pela parte ou por uma instituição (estatal ou não) que verifica os requisitos (a incapacidade financeira ou hipossuficiência) para deferir a prestação de assistência. Um ponto a se destacar em tal sistema é que como a remuneração se dá por processo (não por

profissional ou por pessoa) os custos se tornam elevados caso o Estado defira o *judicare* para os vários ramos jurídicos, fator que tem sido anotado na literatura como no caso de países europeus onde, no auge do *Welfare State*, o *judicare* era oferecido de forma ampla, até mesmo para parcelas da dita classe médica, mas passou a ser restringido ante dificuldades econômicas enfrentadas no alvorecer do novo século, efetivando uma regressão no grau de proteção aos cidadãos.

Cite-se, ainda, que há na literatura vozes afirmando ser esse o modelo ideal porque permitiria ao cidadão assistido a escolha do advogado de sua confiança (sistema de *vouchers*, por exemplo). Em que pese ser um fator positivo a possibilidade de escolha, essa só se tornaria real se presentes duas características: primeiro, a capacidade de remuneração, pelo Estado, do profissional escolhido, fosse quem fosse, *a valor de mercado*, por óbvio, sob pena de não se obter auxílio pelo profissional desejado. Segundo, se as verbas públicas fossem suficientes para que todos os necessitados assim escolhessem seus advogados. A realidade, mesmo em países desenvolvidos, revela que as limitações orçamentárias nulificam, como regra, a vantagem da escolha, simplesmente pelo número de ações judiciais (recordemos que o pagamento é por ação, não por pessoa ou profissional) e diferenças entre o valor de honorários de profissionais experientes e o quanto pode pagar a Administração pública, resultando em limitação grave do direito de escolha e, pior, na possibilidade de apenas se “contratar” profissionais menos experimentados.

Já o modelo do *salaried staff model* prevê um corpo jurídico remunerado de forma fixa, independentemente do número de ações ou pessoas assistidas pelo Estado, seja tal equipe de colaboradores integrante do serviço público (e.g. Defensorias Públicas) ou em escritórios especificamente contratados para tal (batizado de *salaried staff model indireto*). A economicidade para o Estado é visível como regra, já que o profissional assim contratado (na América Latina, concursado) terá de atuar seja qual for o número de processos judiciais em andamento e/ou de pessoas atendida. Do ponto de vista do cidadão assistido, a vantagem se consubstancia na presunção de que será atendido por profissional experiente, que exerce aquele mister com habitualidade (e, no caso dos concursados, previamente selecionado para a função mediante provas dotadas de rigor técnico). A crítica, porém, permanece quanto à inviabilidade de escolha pelo assistido de quem o representará.

Conforme a Constituição Republicana de 1988 (leitura dos arts. 5º, LXXIV, c/c art. 134) esse foi o modelo expressamente adotado pelo Brasil, representado no

estabelecimento da Defensoria Pública – ainda que não signifique que apenas ela possa gratuitamente representar hipossuficientes (é totalmente permitida a advocacia *pro bono*, e em muitos locais onde ainda não instituída pelo Estado a Defensoria Pública o Estado mantém um sistema de advogados dativos – expressão do *judicare*, embora, como já sinalizou o Supremo Tribunal Federal em mais de uma decisão, a instalação da Defensoria Pública seja mandamento constitucional do qual os estados membros não podem abrir mão).

Ainda sobre a questão da relação custo x benefício na assistência jurídica gratuita estatal, merece menção a conclusão de Virgílio Afonso da Silva, quando analisando os sistemas *judicare* e *salaried staff model*, no caso via Defensoria Pública) quando vigeram concomitantemente no estado de São Paulo:

Ao contrário do que ocorre com os defensores públicos, que têm remuneração mensal fixa, os advogados que prestam serviço por meio de convênio com a OAB recebem por processo ou audiência. Em razão dessa disparidade, dentre outras, são gastos hoje no Estado de São Paulo quase 4 vezes mais com o convênio com a OAB [R\$ 272 milhões de reais] do que com toda infraestrutura [e não apenas os salários] da Defensoria Pública [R\$ 75 milhõe].(SILVA, Virgílio Afonso, *apud* FRANKLYN e ESTEVES, 2017, p.11/12).

O modelo *híbrido* formal tem como exemplo o *Japan Legal Support Center Houterasu*). Como naquele país asiático há grande carência de advogados, o Estado trabakha com equipe mista, parte de advogados contratados e assalariados (*salaried staff model*), parte recebendo por ações individuais, esporadicamente (*judicare*), em geral dependendo da região do país a ser atendida (em regiões mais ermas e menos populosas, opta-se por um advogado permanente, assalariado, nos grandes centros, utiliza-se os do *judicare*).

Por fim, no dito sistema socialista (que operou na antiga URSS e hoje ainda vigente apenas em Cuba), a assistência jurídica gratuita é prestada por coletivos de advogados remunerados a taxas extremamente baixas que, em tese, dada a alegada igualdade entre os cidadãos de países sob tal regime, permitiriam a qualquer deles se ver representado.

Todavia, na prática, as normas pertinentes a estes coletivos, em Cuba denominados *Bufetes Colectivos*, permitem a isenção de tais taxas aos declaradamente

pobres (o que por si só já demonstra haver um grau de desigualdade social perceptível também em tais nações).

Registre-se que até mesmo pela variedade de modelos de assistência, em que pese nos países latino-americanos haver uma prevalência do *salaried staff model* com instituição de defensorias públicas estatais, não logramos êxito na pesquisa efetuada em identificar outros estudos sobre índice de rotatividade em instituições congêneres à Defensoria Pública da União (como o *Ministerio de La Defensa Publica*, do Paraguai, ou a *Defensoría Penal Pública*, do Chile).

Anotamos que nestes países, como suas denominações mesmo já indicam, embora a atividade-fim guarde relação com a desenvolvida no Brasil, a estrutura e ordenamento administrativo não, afastando uma aplicabilidade direta de análises entre características de seu pessoal e o da defensoria pública brasileira, mais especificamente da DPU. A título de exemplo, na Argentina a função é exercida pelo *Ministerio Público de la Defensa*, chefiado pela *Defensora/or Geral de la Nación*, órgão bifronte com o *Ministerio Público Fiscal*, por sua vez chefiado pelo/a *Procurador/a General de la Nación* - o que seria equivalente no Brasil a termos as funções de acusação e defesa a encargo do Ministério Público Federal, ainda que em dois ramos independentes entre si.

- **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, gentilmente, por demanda deste pesquisador (Apêndice C).

O diagnóstico que se produz se insere dentro do grande ramo das Ciências Sociais Aplicadas, mormente a da Administração, em que pese a proximidade da carreira e dos fatos em análise com o Direito (em especial na seara do Direito Administrativo), que também integra a mesma família científica.

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 limitada, 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.

Segundo SILVERMAN (2009), é característica do viés qualitativo ser capaz de estudar fenômenos sem informações antes tabuladas noutras fontes, apto a complementar o aspecto conceitual por meio da análise dos dados coletados nas entrevistas pessoais realizadas – aqui partindo das motivações de evasão da carreira detectadas individualmente a fim de sinalizar qual(ais) a(s) maior(es) motivação(ões) influente(s) a determinar o índice de rotatividade identificado.

Neste contexto, o relevo da presente pesquisa é evidente, pois estabelece o índice de *turnover* geral e também de forma segmentada por cada concurso já realizado para a carreira que conforma a instituição, informação essencial à melhor gestão da Defensoria Pública da União, a qual deve visar a retenção dos talentos angariados, demais diante das dificuldades (e lentidão) para reposição dos membros, com foco na realidade empírica que se descreve.

Como dito na introdução, seria impossível no escopo do presente trabalho buscar abranger todos os possíveis determinantes da rotatividade. Por isso, constam na análise empírica deste estudo os fatores mais frequentes e relevantes encontrados na literatura, os índices da rotatividade mensurada no âmbito da DPU (desde a realização do primeiro concurso, em 2001, até o último, cuja posse dos membros foi 2018 e ainda não gerou qualquer vacância) e a pesquisa qualitativa, que pela amostra obtida desempenhará papel meramente alegórico, mas que ainda assim auxilia o viés quantitativo a demonstrar os fatores relevantes na determinação do turnover identificado.

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.

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

<u>Nº DE DESLIGADOS POR CONCURSO</u> <u>Nº TOTAL DE DEFENSORES FEDERAIS DO MESMO</u> <u>CONCURSO</u>	<i>X 100</i>
<u>Nº DE DESLIGADOS X TOTAL DE DEFENSORES</u> <u>ANO A ANO</u>	<i>X 100</i>

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 (e opção da pesquisa) foram 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).

Justifica a adoção o fato da entrevista não-estruturada ser utilizada quando se está diante de um número reduzido de participantes, partindo de uma pergunta-gênese, sem roteiro previamente estabelecido. Assim, sua condução exige maior técnica e cuidado, sendo tanto recomendada para menores amostras quanto para realização indicada por profissional experiente, que terá de conduzir a entrevista tendo por norte o objeto da pesquisa e buscando atingi-lo por meio das informações que são livremente expostas pelo entrevistado.

Lado outro, a entrevista estruturada possui roteiro prévio e fechado, com perguntas em rol taxativo. A sequência das perguntas é fixa. Ao contrário da não-estruturada, revela-se mais útil em grandes amostras populacionais (*vide* censo do IBGE, e.g.), com análise eminentemente quantitativa e estatística. Sendo rígido (inclusive na ordem de aplicação), o roteiro há de ser minuciosamente trabalhado.

Por fim, 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.

Pelo exposto, era a modalidade adequada ao estudo de caso em tela, razão de sua aplicação.

Temos, pois, que as etapas da pesquisa se subdividiram em:

- Coleta de dados primários sobre rotatividade no cargo de defensor: Foi realizado amplo apanhado dos números em arquivo pela SGP/DPGU pertinentes às evasões voluntárias da carreira, absolutas, por certame realizado e anualmente; conjugando-se com as remunerações que eram ofertadas ao tempo de tais desligamentos; bem como com a obtenção dos dados de qualificação (contatos) da população a ser pesquisada.
- Entrevistas semiestruturadas: A realização dessa etapa da coleta de dados, deveria se dar via entrevistas feitas pelo pesquisador junto à população identificada. O objetivo era realizar o máximo de entrevistas possíveis. Encontrou-se, todavia, grande óbice tanto quanto aos dados de contato para pesquisa, com informações desatualizadas por parte da instituição sobre seus ex-membros, quanto ao desinteresse pessoal dos egressos na colaboração para com a pesquisa.
Vale registrar que a ausência ou dificuldade de contato com ex-membros da DPU por parte da instituição (cadastro desatualizado) denota uma falha em sua política de gestão de pessoas, sendo de interesse do órgão acompanhar e atualizar as informações sobre os servidores dele

desligados, informação importante tanto para a memória institucional quanto para pesquisa empírica, como é exemplo este trabalho.

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, mas lhe retira a relevância estatística como amostra.

- Cálculo do índice de rotatividade e análise dos dados obtidos: Com os números e entrevistas realizados fez-se o cálculo do *turnover* geral e do índice de rotatividade segmentado por concurso, comparando os índices com as remunerações ao longo do tempo bem como com os achados que as pesquisas produziram pertinentes a cada um dos campos pesquisados no questionário elaborado (Apêndice A).

- **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. Há um amplo leque de atuação extrajudicial da Defensoria, frequentemente olvidado pelos leigos, obtendo-se solução de muitas demandas sem processos judiciais, por manejo de acordos ou orientações prestadas pela instituição a pessoas e órgãos via atendimentos pessoais, ofícios, recomendações ou visitas formais.

Os membros da DPU de 1ª Categoria atuam nos Tribunais Regionais Federais, nas Turmas recursais dos Juizados Especiais Federais, nos Tribunais Regionais do Trabalho e nos Tribunais Regionais Eleitorais. Já os Defensores Públicos Federais de Categoria Especial atuam no Superior Tribunal de Justiça, no Tribunal Superior do Trabalho, no Tribunal Superior Eleitoral, no Superior Tribunal Militar e na Turma Nacional de Uniformização dos Juizados Especiais Federais. Cabe apenas ao Defensor Público-Geral Federal – DPGF atuar perante o Supremo Tribunal Federal (o que faz, também, por meio de uma assessoria especializada na atuação perante a Corte Suprema).

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 verdade, como os dados descritos adiante demonstram, dada a jovialidade da carreira até sua fração final ou superior, a categoria especial, a maioria significativa dos membros da DPU jamais atingirá, antes da aposentadoria compulsória, aquele último degrau funcional.

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 01. Fracionamento idade/sexo membros DPU



Fonte: DPU/SGP

Fonte: DPU/SGP

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, sejam os pertinentes às necessidades de reajustes salariais, sejam os meramente teóricos, 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, mesmo tendo logrado êxito no difícil concurso de ingresso e desenvolvendo identidade ideológica com a carreira de Defensor, terminem 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, somadas às prerrogativas de uma carreira estruturada, que englobam remuneração digna, efetivo reconhecimento técnico e social da atividade e condições de trabalho ao menos aceitáveis, senão ideais.

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.

Assim, a presença do fenômeno poderia se traduzir na efetiva falta e prestação do serviço público de assistência jurídica integral e gratuita aos hipossuficientes – realidade em desacordo com as mais recentes previsões constitucionais aplicáveis como a previsão de expansão da Defensoria Pública prevista na Emenda Constitucional nº 80/2014.

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, como anunciadas com frequência nos editais de certames públicos (e aqui nos ateremos aos federais, por dever de buscar a maior equidade possível nas comparações), 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. É neste momento que efetivamente se diferenciam (e distanciam) os membros da DPU, por exemplo, da carreira de membro do MPU (procuradores da república, do trabalho, do ministério público militar ou do MPDFT) ou dos membros da magistratura federal.

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 (dezesete 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.

Primeiro, vejamos que a anotada e reconhecida diferença entre remuneração real se dá apenas e tão somente entre as carreiras jurídicas de elite da esfera federal de governo e a dos defensores públicos federais. 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.

De fato, a remuneração dos defensores públicos federais é superior, tanto na comparação da fração inicial quanto final das carreiras ora analisadas (embora na DPU, como visto no Capítulo da metodologia, seja a *promoção* para as frações intermediária e

superior da carreira, ela sim, tormentosa, e um fator motivador da intenção de rotatividade que foi apontado nas entrevistas realizadas, como veremos a seguir).

Em segundo lugar porque, como já descrito no presente estudo na revisão de literatura, a remuneração é um fator de relevo, mas não o único, e tais efeitos devem ser sopesados apenas coletivamente. Se determinados indivíduos sempre tenderão a buscar qualquer outra função desde que melhor remunerada, o foco *rentista* de um ou mais deles, apenas por si, representará tão somente uma característica comum a alguns colaboradores, inevitável, e não um fator institucional, de gestão, portanto evitável, a ser considerado no manejo da gestão de pessoas da instituição.

Noutras palavras, não é porque sempre haverá quem troque de qualquer função/cargo exclusivamente por melhor remuneração que isso significa que esse é um elemento intrínseco à carreira ou ínsito ao índice de rotatividade na DPU.

Noutro giro, porém, quando do início da estruturação da carreira em comento há uma clara e inegável correlação entre a remuneração oferecida e a evasão anotada, que atingia níveis realmente disruptivos, 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%.

Como se percebe, não é a diferença remuneratória entre a carreira da DPU e as da elite do estrato jurídico federal (Ministério Público da União e Magistratura Federal, aos quais hodiernamente se compara) que afeta o índice da evasão de forma causal, mas sim a diferença dessa remuneração e do seu valor em geral, face ao poder aquisitivo que ela representa como um todo, isso sem excluir, o que não foi possível medir com relevância estatística no presente trabalho, a influência de demais fatores estruturantes como qualidade dos profissionais de apoio, instalações físicas e similares que ao tempo

da instalação da Defensoria Pública da União até hoje muito melhoraram e acompanham a mudança do índice de evasão tanto quanto a melhoria remuneratória.

Neste sentido, no que se refere aos índices de rotatividade identificados, geral e segmentado, consoante os dados da Secretaria de Gestão de Pessoas da Defensoria Pública Geral da União, colhidos nesta pesquisa, temos:

Figura 02. Índice de Turnover Geral (números absolutos) no cargo de Defensor Público Federal:

Fonte: SGP/DPGU

Em números absolutos de todo o efetivo que já integrou a carreira de defensor público federal 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.

Figura 03. Ingresso e evasões por categoria da carreira de defensor público federal.

Segmentando-se os dados por concurso e período no tempo *versus* remuneração, 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.

Vale dizer, quanto mais a relação atual de remuneração digna permanecer (e veja-se que os “saltos” remuneratórios se tornaram menores com o tempo, tendo ultrapassado a linha mediana que poderia ser traçada como “média” salarial do grosso do funcionalismo) e novos membros ingressarem por nomeações fruto de novos certames, a tendência é que o índice absoluto de turnover caia ainda mais e que o índice por concurso possa tender à estabilidade, o que já se verifica nos números pertinentes aos concursos mais recentes em que ocorreram vacâncias (o quarto e quinto), com números muito próximos de rotatividade materializada.

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 <i>Turnover</i> 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

Figura 04. Índice de Turnover segmentado por concurso da DPU:

Fonte: SGP/DPGU

Com a ressalva de ainda não haver dados pertinentes ao sexto e último concurso (com primeira leva de nomeados em 06.03.2018), onde inobservadas vacâncias, os números apontam que havia um índice inicial bastante disruptivo e evitável (por meio de melhorias nas condições de trabalho e, notadamente, de remuneração), superior a 50%, que, após uma melhoria inicial na remuneração, regrediu, embora comportando ainda alguma variação – como entre os egressos do 3º e 4º certames, respectivamente – se mantendo numa variação entre o mínimo, de 12,5% (segundo certame) e o máximo de 22,67% do terceiro concurso, índices representativos de uma evasão não disruptiva.

Visualmente é perceptível pelo gráfico na sequência que concurso a concursos 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.

Se há uma correlação clara entre a remuneração (notadamente quando muito baixa) e a taxa de evasão, essa também exsurge visualmente pelo decurso do tempo e dos certames da DPU, fortalecendo a hipótese que a estrutura de trabalho e o desenvolvimento da instituição em si (por exemplo, a conquista de sua autonomia orçamentária e financeira com as ECs 74/2013 e 80/2014) tendam a afetar a linha/índice

de rotatividade mantendo-o em patamar entre o mínimo de 12% (segundo concurso) e o máximo de 22%.

Essa constatação fica mais clara quando se trabalham *os índices de rotatividade de forma anualizada por concurso*, conforme as tabelas a seguir:

Quadro 03. Turnover Anualizado do 1º Concurso 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	0	3	99	3%
2006	0	2	217	1%
2008	0	1	273	0%
2010	0	1	475	0%

Quadro 04. Turnover Anualizado do 2º Concurso DPU				
Ano	Ingressos	Evasões	Total de membros	Turnover
2005	6	1	99	1%
2006	122	1	217	0%
2007	0	5	212	2%
2008	0	3	273	1%
2009	0	1	336	0%
2011	0	1	475	0%
2012	0	2	477	0%
2015	0	1	621	0%

2017	0	1	602	0%
-------------	----------	----------	------------	-----------

Quadro 05. Turnover Anualizado do 3º Concurso DPU				
Ano	Ingressos	Evasões	Total de membros	Turnover
2008	73	7	273	3%
2009	75	4	336	1%
2010	1	1	475	0%
2011	0	5	475	1%
2012	1	7	477	1%
2013	0	1	557	0%
2014	0	2	555	0%
2015	0	2	621	0%
2017	0	5	602	1%

Quadro 06. Turnover Anualizado do 4º Concurso DPU				
Ano	Ingressos	Evasões	Total de membros	Turnover
2010	144	1	475	0%
2011	16	9	475	2%
2012	19	4	477	1%
2013	86	8	577	1%
2014	9	8	555	1%
2015	0	3	621	0%
2016	0	9	615	1%
2017	0	8	602	1%
2018	1	0	627	0%

Quadro 07. Turnover Anualizado do 5º Concurso DPU				
Ano	Ingressos	Evasões	Total de membros	Turnover
2015	82	3	621	0%
2016	5	10	615	2%
2017	8	3	602	0%
2018	0	1	627	0%

Quadro 08. Turnover Anualizado do 6º Concurso DPU				
Ano	Ingressos	Evasões	Total de membros	Turnover
2018	26	0	627	0%

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 09. 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 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 correlação 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

O momento de maior rotatividade, como destacado, ficou claramente no passado.

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, desse já anotando que estatisticamente a amostra obtida acabou por ser prejudicada pela baixa participação dos egressos da Defensoria nas respostas às entrevistas propostas.

Nesse sentido, apenas 17 (dezesete) 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.

- **Como o(a) Sr(a) classificaria a estrutura oferecida para o trabalho na DPU?**

Boa parte, mas não a maioria dos entrevistados (oito deles), destacou que a estrutura era insatisfatória ou precária. O comentário quando crítico a esse item é quase sempre seguido de uma comparação com Judiciário ou Ministério Público.

Para os demais egressos a estrutura do local de trabalho era satisfatória, sendo mencionado que dependida muito da unidade de lotação, que poderia ser muito melhor ou muito pior dependendo da estrutura física e material humano disponíveis (ressalva esta observada entre os que elogiaram e também entre os que criticaram a estrutura da Defensoria).

Dois dos entrevistados, que hoje exercem funções na esfera estadual, apontaram que no quesito a DPU seria ainda superior ao que vivenciam hoje em suas funções.

- **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.

- **Quanto ao cargo/função/atividade que hoje exerce, o(a) Sr(a) ainda pretende seguir outra carreira/tentar outro concurso público?**

Vale o registro de que a maioria dos entrevistados hoje exerce o cargo de Juiz Federal.

Quadro 10. 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.

Dentre todos os participantes, nenhum sinalizou desejo de desligar-se por meio de novo concurso público, sendo que apenas 3 (três) disseram não descartar de todo a possibilidade, condicionando-a eventos futuros e incertos.

Merece nota, ainda que a amostra obtida não permita maiores digressões estatísticas, a predominância das carreiras de destino permanecer na esfera federal de governo, bem como a rotatividade concretizada para cargos no Ministério Público e na magistratura, até estaduais, com pouca evasão rumo, por exemplo, a outras defensorias públicas (estaduais).

Figura 07. Cargos públicos atualmente ocupados pelos egressos da DPU.

Fonte: Questionários aplicados neste trabalho.

- **CONSIDERAÇÕES FINAIS.**

Os objetivos deste trabalho sempre foram múltiplos: a uma, tabular e registrar dados primários já conhecidos mas não estudados pela instituição, quanto à rotatividade no cargo dos defensores públicos federais, traçando um quadro com corte

temporal e entre os extratos funcionais (categorias) da DPU, 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.

Antes de verificar um a um dos objetivos e seu eventual atingimento, importa consignar que conforme estudo de 2014 (Mapa da DPU – ASPLAN/GABDPGF/DPGU), que levou em conta a necessidade de existência de ao menos um(a) defensor(a) público(a) federal para cada 100.000 pessoas com mais de dez anos de idade e rendimento mensal de até três salários mínimos, o tempo médio de espera e o número de defensores lotados nos órgãos de atuação até 2014, estimou-se que a quantidade de defensores de 1ª e 2ª categoria da DPU, deveria ser ampliada, passando de 506 (109 de 1ª Categoria e 397 de 2ª Categoria) para 1.469 (317 de 1ª Categoria e 1.152 de 2ª Categoria).

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, onde, em virtude da ausência de uma carreira técnica de apoio estruturada e contando toda a instituição com apenas 13 (treze) cargos de DAS herdados do Poder Executivo, cabem a defensores exercerem funções na atividade-meio (como Secretário-Geral Executivo, Secretário de Controle Interno e similares).

Assim, apesar de todos os esforços e da criação, ainda em 2012 (Lei 12.763), de nada menos de 789 (setecentos e oitenta e nove) cargos de defensor federal, cuja grande maioria continua vaga por absoluta incapacidade orçamentária, dista a DPU do número adequado calculado em 2014 com um déficit de nada menos que 842 (oitocentos e quarenta e dois) membros aquém do que seria preciso para executar a contento todas as suas funções previstas legalmente.

De todo modo, importante frisar que o crescimento que foi possível se traduziu na ampliação de atendimentos prestados à população. Em dezembro de 2015, por exemplo, haviam sido atendidas em todas as unidades da DPU 1.588.393 (um milhão, quinhentos e oitenta e oito mil, trezentas e noventa e três) pessoas, número de atendimentos que se tornou 1.611.252 (um milhão, seiscentos e onze mil e duzentos e cinquenta e dois) em 2016, 1.792.880 (um milhão setecentos e noventa e dois mil oitocentos e oitenta) em 2017 e está, até outubro de 2018, na marca de 1.568.131 (um milhão, quinhentos e sessenta e oito mil e cento e trinta e um), com projeção de ultrapassar até dezembro a marca de milhão e novecentos mil atendimentos.

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 correlação entre evasão e remuneração atualmente controlada a níveis reconhecidamente capazes de serem geridos pela administração superior da instituição.

Constata-se, como apontado na literatura descrita no referencial do estudo (ALLEN, 2008, KLEIN e MASCARENHAS, 2016) que o índice de *turnover* pode sofrer enorme variância entre instituições, localizações geográficas e tempo, exigindo mais que mensuração, acompanhamento e inserção de contexto antes de uma resposta estanque ao fenômeno.

Nesse sentido, e aqui falamos do segundo objetivo, a análise dos dados empíricos obtidos e clarificados, também conclusiva, 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.

Como descrevemos ainda no referencial teórico em que lastreado o estudo, a taxa de rotatividade pode ser funcional ou disfuncional/disruptiva, evitável ou inevitável do ponto de vista da gestão da organização.

A DPU vem cumprindo sua missão constitucional e legal, com números vultosos e em evolução quanto ao atendimento ao público no transcurso de sua vida funcional, e a taxa de evasão apontada ao longo do tempo, se pode não ser considerada ideal (número para cujo cálculo não existe fórmula e não ousamos apontar) não tem mais um efeito disruptivo na atividade-fim, ao contrário dos tempos originários da instituição, que foram, em termos históricos (menos de uma década), superados com celeridade, felizmente, pois ali, sim, havia uma taxa disfuncional a mitigar o crescimento da organização e mesmo sua formação e identidade.

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, equilibrado entre os membros dos oriundos dos últimos certames, seguir em tal monta, aparentemente as medidas de gestão já têm no índice atual ou o seu limite ou algo próximo a ele como capacidade de supressão, tornando-se mais interessante (factível e econômico) para a DPU, como para qualquer instituição nessa situação, *investir mais em garantir o mecanismo de reposição de talentos azeitado e rodando (leia-se, no caso, promover a nomeação de aprovados e garantir que haja lista de reserva de concurso público sempre disponível) do que envia esforços politicamente demandantes e irresponsáveis sob o viés orçamentário na tentativa de angariar recursos tais 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.*

Dizendo de outra forma, como descrito nos dados de rotatividade anualizada produzidos pela Divisão de Cadastro DICAD/SGP/SGE/DPGU para esta pesquisa e também bem resumido no relatório de gestão da DPU de 2017, que foi pela primeira vez adequado ao modelo recomendado pelo TCU e, de forma pioneira, tratou da rotatividade (embora apenas no aspecto anual): o absentismo de defensores atingiu 9,2%, o percentual de membros da DPU afastados por patologias

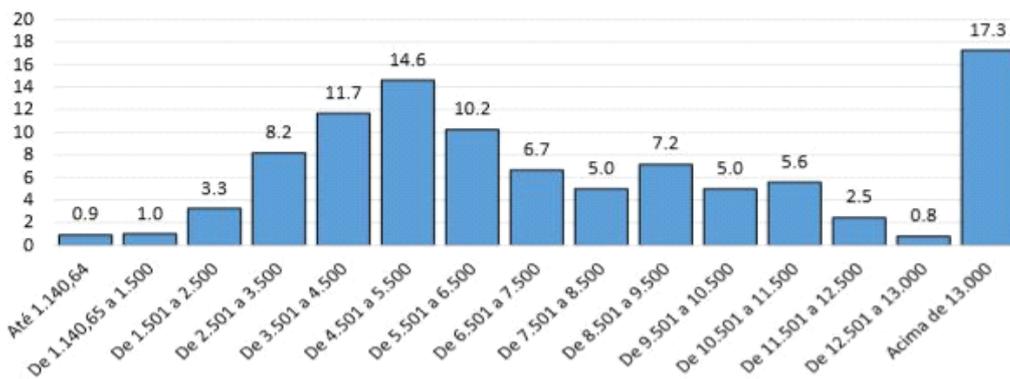
laborais/psicoemocionais chegou a 1,3%, valores bem aquém daqueles revelados por recentes pesquisas (onde a média de afastamentos nas organizações ficam em torno de 10%) *sendo que o turnover de defensores em 2017 foi de 0,2%, tendo por motivação mais comum para os pedidos de vacância a participação exitosa em concursos da carreira da magistratura* – informações que confirmam o sinalizado por esta pesquisa quanto à normalidade dos indicadores de evasão retratados e as motivações eminentemente particulares (portanto não evitáveis pela Administração) que parecem incidir sobre o grau de evasão observado.

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”.

De fato, e aqui pulando para o âmbito do quarto objetivo da pesquisa em deslinde, corolários aplicáveis à burocracia como um todo, é anotar que a realidade remuneratória e de benefícios das duas carreiras de elite da área jurídica federal (esfera a que nos restringimos neste trabalho) se consubstancia em verdadeiro incentivo negativo para as demais carreiras, um efeito em cascata de estímulos às tentativas de estabelecimento de parcelas indenizatórias próprias, como a DPU mesmo fez ao tentar conceder a si mesma auxílio-moradia e a AGU logrou êxito ao estabelecer honorários sucumbenciais antes receita da União agora dividido também em favor de seus membros em norma legal de constitucionalidade duvidosa.

Essa *corrida pela maior remuneração* acaba promovendo soluções políticas travestidas de decisões jurídicas, como foi o caso da recente decisão de liminar na ação do auxílio-moradia no Supremo Tribunal Federal, e discrepa do que é a realidade da maior fração do funcionalismo federal, filiado ao Poder executivo, onde apenas 17,3% dos servidores possui remuneração superior a R\$ 13.0.000,00 (em 2017):

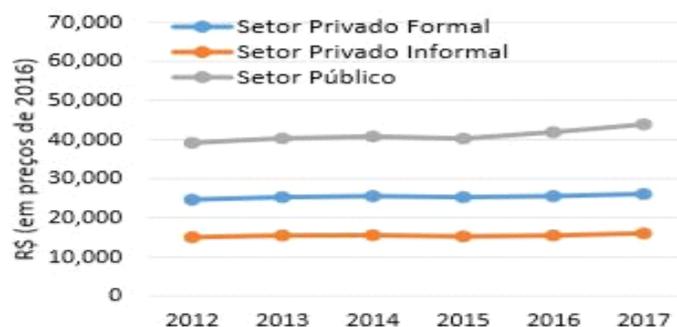
Figura 08. Remunerações no serviço público federal (2017).



Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais, MPOG.

A mesma pesquisa, com base em dados da PNAD/IBGE, informa que o setor público agregado (federal e subnacional) paga, em média, salários aproximadamente 70% superiores aos pagos pelo setor privado formal e quase três vezes mais do que recebem os trabalhadores informais. A esfera federal paga salários ainda mais elevados, enquanto os militares percebem em média mais que o dobro pago pelo setor privado (R\$ 55.000,00 ao ano), e os servidores federais civis cinco vezes mais (R\$ 130.000,00 ao ano), a remuneração média por funcionário é excepcionalmente ainda mais alta em ordem crescente no Ministério Público Federal (R\$ 205.000,00 anuais), no Poder Legislativo (R\$ 216.000,00 anuais) e no Poder Judiciário (R\$ 236.000,00 anuais):

Figura 09. Remunerações entre setores público e privado em valores anuais.



Fonte: PNAD contínua.

Garantindo a seus membros uma remuneração anual, em 2018 (os dados da pesquisa PNAD usados pelo Banco Mundial são de 2016) de R\$ 206.000,00, certamente a DPU não escapa ao radar do gasto público nem lhe permite o argumento financeiro de alegado desamparo (mesmo sabendo que na média da pesquisa do Banco Mundial se incluíram servidores das carreiras de apoio, o que efetivamente diluiu um pouco o salário dos integrantes dos Poderes Legislativo e Judiciário e dos membros do MPU).

Ponto de grande interesse nessa discussão seria uma melhor análise qualitativa das motivações dos ex-membros que efetivamente desligaram-se da carreira em tela, aspecto do terceiro objetivo deste trabalho, que não pôde ser plenamente atingido.

Neste viés, 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, trabalho(s) que terão grande interesse, 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, sendo, como discutido com alguma extensão no presente texto (introdução e referencial teórico) um elemento motivacional importante a capacidade de agregar valor à atividade a sua variação, tendo sido citados nas entrevistas como as motivações para o desligamento da instituição o excesso de trabalho na segunda categoria da DPU e a repetição de tarefas, caracteres que a estagnação na carreira fomenta.

Com efeito, uma das naturais limitações à pesquisa proposta e realizada é a multiplicidade de fatores motivadores capazes de influir sobre uma dada taxa de rotatividade, daí o destaque que sempre demos à impossibilidade de fazê-lo em termos numéricos ou listas fechadas.

A tentativa de complementar os objetivos, primeiro e segundo (quantitativos), com acréscimo qualitativo (objetivo terceiro, via pesquisa semiestruturada), infelizmente, foi barrada em sua representatividade estatística pela pouca adesão dos egressos da DPU, com recusas a entrevistas via Skype por problemas de agenda e silêncio quando diante de solicitação via mensagem eletrônica.

Destarte, com dezessete entrevistas feitas ante um total de 181 (cento e oitenta e uma) possíveis, sua análise é inclusa somente como ilustração ou alegoria daquilo que pode (e deve) vir a ser feito com maiores recursos num futuro próximo, quiçá pela

própria DPU, institucionalmente, como forma de corrigir o erro na sua política de gestão de pessoas que fica aqui registrado: *a falta de atualização e informações, ao menos de contato, com os colaboradores que dela se desligaram voluntariamente.*

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).

• REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz; PEDROTI, Paula; PÓ, Marcos Vinícius. **A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas, em Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no séc. XXI.** Rio de Janeiro, Editora FGV. 2010.

ADAMS, James S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, Leonard (Ed.). **Advances in experimental social psychology.** Academic Press, 1965. v. 2, p. 267-299.

ADAMS, James S. **Towards an understanding of inequity.** Journal of Abnormal and Social Psychology, v. 67, n. 5, p. 422-436, 1963.

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"&](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"](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.

ALLEN, David G.; BRYANT, Phillip C.; VARDAMAN, James M. **Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies.** The Academy of Management Perspectives, v. 24, n. 2, p. 48-64, 2010.

ANDRADE, Nahissa H. S. **A introdução dos especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental na administração pública brasileira: análise comparativa da carreira nas esferas estadual e federal.** In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, IV, 2011, Brasília.

ARCHER, Earnest. In: BERGAMINI, Cecilia W.; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23-46.

ASSIS, Luis O. M. **Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais.** Dissertação (mestrado) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

AZEVEDO, Clovis B.; LOUREIRO, Maria R. **Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial.** Revista do Serviço Público, v. 54, n. 1, p. 47-61, 2003.

BANCO MUNDIAL. **Um Ajuste Justo. Análise da eficiência e equidade no gasto público no Brasil. 2017.** Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/publication/brazil-expenditure-review-report>. Acesso em 14.10.2018.

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.

BOWMAN, James S. **The success of failure: the paradox of performance pay.** Review of Public Personnel Administration, v. 30, p. 70-88, 2010.

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, 288.

BREHM, John. GATES, Scott. **Working, Shirking, and Sabotage: Bureaucratic Response to a Democratic Public.** Ann Arbor: University of Michigan Press, 1997.

CAMPOS, Claudia Valentina de Arruda; MALIK Ana Maria. **Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família.** Revista de Administração Pública - RAP, volume 42, número 2, março-abril, 2008, pp. 347-368.

CAMPOS, Claudia. **Por que o médico não fica? Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do programa de saúde da família do município de São Paulo.** Dissertação (mestrado) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

CARRELL, Michael; DITTRICH, John. **Equity theory: the recent literature, methodological considerations and new directions.** Academy of Management Review, v. 3, n. 2, p. 202-210, 1978.

CREWSON, Philip E. **Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect.** Journal of Public Administration Research and Theory, v. 7, n. 4, p. 499-518, 1997.

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

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, Rachel. **Carreiras burocráticas e suas transformações: o caso dos gestores governamentais no Brasil.** In: ABRUCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Silvia (Org.). Burocracia e políticas no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. p. 307-328

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

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas.** In: FLEURY, M. T. (Coord.) As pessoas na organização. 4ed. São Paulo: Gente, 2002.

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

FRANK, Sue A.; LEWIS, Gregory B. **Government employees: working hard or hardly working?** American Review of Public Administration, v. 34, n. 1, p. 36-51, 2004.

FRANKLYN, Roger. DIEGO, Esteves. **Princípios Institucionais da Defensoria Pública.** 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

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.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

GRAEF, Aldino; FERNANDES, Ciro C.; SANTOS, Luiz A. **Administrando o Estado: a experiência dos gestores governamentais**. Revista do Serviço Público, v. 45, n. 2, p. 91-111, 1994.

GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W. **Retaining valued employees**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W.; GAERTNER, Stefan. **A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium**. Journal of Management, v. 26, n. 3, p. 463-488, 2000.

HASNAIN, Zahid; MANNING, Nick; PIERSKALLA, Henryk. **Performance-related pay in the public sector: a review of theory and evidence**. Policy Research Working Paper 6043, World Bank, 2012.

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.

HOLANDA, Nilson. **O contexto da criação da carreira de especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental, v. 4, n. 1, p. 17-38, 2005.

HOUSTON, David J. **Public-service motivation: a multivariate test**. Journal of Public Administration Research e Theory (Transaction), v. 10, n. 4, p. 713-727, 2000.

IPEA. **Mapa da Defensoria Pública no Brasil**. Brasília: ANADEP/IPEA, 2013.

JUDGE, Timothy A.; WANTANABE, Schinichiro. **A Test of Ghiselli's "hobo syndrome"** (CAHRS Working paper #92-38). Itahaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resources Studies.

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.

LEE, Thomas W. et al. **The unfolding model of voluntary turnover: a replication and extension.** Academy of Management Journal, v. 42, n. 4, p. 450-462, 1999.

LEE, Soo-Young; WHITFORD, Andrew B. **Exit, voice, loyalty, and pay: evidence from the public workforce.** Journal of Public Administration Research and Theory . Volume 18, número 4, pp. 647-671, 2008.

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

LOCKE, Edwin A. **Toward a theory of task motivation and incentives.** Organizational Behavior and Human Performance, Burlington, v. 3, n. 2, p. 157-189, 1968.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. **A theory of goal setting and task performance.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. **Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey.** American Psychological Association, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.

LOBOS, Júlio. **Teorias sobre a motivação no trabalho.** Rev. adm., empresas, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 17-25, Apr. 1975. Disponível em

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext **HYPERLINK**

["http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso)

[75901975000200002&lng=en&nrm=iso"&](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso) **HYPERLINK**

["http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso)

[75901975000200002&lng=en&nrm=iso"pid=S0034-75901975000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso)

HYPERLINK ["http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso)

[75901975000200002&lng=en&nrm=iso"&](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso) **HYPERLINK**

["http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso)

[75901975000200002&lng=en&nrm=iso"lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso) **HYPERLINK**

["http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso)

[75901975000200002&lng=en&nrm=iso"&](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso) **HYPERLINK**

["http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso)

[75901975000200002&lng=en&nrm=iso"nrm=iso">](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002&lng=en&nrm=iso). Acesso em 08.06.2018.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: gestão das pessoas no setor público.** São Paulo: Fundap, 2007.

[LOPEZ, Felix](#); [BUGARIN, Maurício](#); [BUGARIN, Karina](#). **Rotatividade nos cargos de confiança da administração federal brasileira.** [Revista do Serviço Público](#); Brasília [Vol. 65, Ed. 4](#), (2014): 439-461.

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.

MACHADO, Rosangela. **Problemas e impasses da carreira pública no Brasil: a experiência dos gestores governamentais na administração pública federal.** Dissertação (mestrado) — Departamento de Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, 2003.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Motivação no Trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg.** Studia Diversa, CCAEUFPB, Vol. 1, No. 1 - Outubro 2007, p. 62-86.

MANN, Gregory A. **A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector.** Public Personnel Management, v. 35, n. 1, p. 33-48, 2006.

MANO-NEGRIN, Rita; TZAFRIR, Shay S. **Job search modes and turnover.** Career Development International (2004). Volume 9, pp.442 – 458.

MANOLOPOULOS, Dimitris. **Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation.** The International Journal of Human Resource Management, v. 19, n. 9, p. 1738-1762, 2008.

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.

MANZINI, E. J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada.** In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Org.). Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: Eduel, 2003b. p.11-25.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público.** In: Evelyn Levy; Pedro Aníbal Drago. (Org.). Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. 1ed.São Paulo: Edições Fundap, 2005.

MARE. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995.

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.

MCCLELLAND, David. **The achieving society**. Nova York: The Free Press, 1961.

MEDINA, João B. **Fatores determinantes da permanência e evasão de funcionários de uma organização**. Monografia (bacharelado) — Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1987

MOYNIHAN, Donald P.; PANDEY, Sanjay K. **The ties that bind: social networks, person organization value fit, and turnover intention**. Journal of Public Administration Research and Theory (2008). Volume 18, número 2, pp. 205-227.

MUELLER, Cristina Gisele de Oliveira; SELOW, Marcela Lima Cardoso. **Motivação de Pessoas no Serviço Público**. Disponível em: <https://docplayer.com.br/66864130-Motivacao-de-pessoas-no-setor-publico.html>. Acesso em 01.10.2018. Vitrine Prod. Acad., Curitiba, v.3, n.2, p.205-220, jul/dez. 2015.

MUNASINGHE, Lalith; SIGMAN, Karl. **A hobo syndrome? Mobility, wages and job turnover**. Journal of Labour Economics (2004). Volume 11, pp.191-2018.

NOGUEIRA, Roberto. **Novas tendências internacionais da força de trabalho do setor público: o Brasil comparado a outros países**. Brasília: Universidade de Brasília, 2005.

NUNBERG, Bárbara. **Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos**. Brasília: ENAP, 1998 90p. (cadernos ENAP, nº14)

OLIVEIRA, Kamila et al. **Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental**. Revista Carreiras e Pessoas, v. 2, n. 3, p. 46-64, 2012

PAULA, Ana P. P. **Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

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.

PERRY, James L.; HONDEGHEM, Annie. **Motivation in public management: the call of public service.** Nova York: Oxford University, 2008.

PERRY, James L.; VANDENABEELE, Wouter. **Behavioral dynamics: institutions, identities, and self-regulation.** In: PERRY, James L.; HONDEGHEM, Annie. *Motivation in public management: the call of public service.* Nova York: Oxford University, 2008.

PERRY, James L.; WISE, Lois R. **The motivational bases of public service.** *Public Administration Review*, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.

PORTER, Lyman W.; LAWLER II, Edward E. **Managerial attitudes and performance.** Homewood: R. D. Irwin, 1968.

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres. **Da Reforma Administrativa Constitucional.** Rio de Janeiro: Renovar, 1999.

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.

RAINEY, Hal. **Public agencies and private firms: incentive structures, goals, and individual roles.** *Administration & Society*, v. 15, n. 2, p. 207-242, 1983.

RAINEY, Hal. **Reward preferences among public and private managers: in search of the service ethic.** *American Review of Public Administration*, v. 16, n. 4, p. 288-302, 1982.

RAINEY, Hal. **Work motivation.** In: GOLEMBIEWSKI, Robert T. (Ed.). *Handbook of organizational behavior.* Nova York: Marcel Dekker, 2001. p. 19-39.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, Weslei A.; REIS NETO, Mário T.; GONÇALVES FILHO, Cid. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.** *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, jan./fev. 2014.

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

RODRIGUES, Ana Paula Grillo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Comprometimento, entricheiramento e regulação emocional**

em trabalhadores do serviço público. Revista Científica Hermes, vol. 8, pp. 23-46, 2013.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura organizacional em ambiente burocrático.** Rev. adm. contemp. [online]. 2002, vol.6, n.1, pp. 187-207, ISSN 1982-7849.

SCHUH, André Silvestri. **A relação entre a motivação e a rotatividade no emprego: uma percepção dos funcionários da UERGS.** 2012. 43 p. Trabalho de conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Sapiranga - RS.

SCHUSTER, J. **Management compensation policy and the public interest.** Public Personnel Management, v. 3, n. 6, p. 510-523, 1974.

SKINNER, Burrhus F. **Science and human behavior.** Nova York: Macmillan, 1953

SILVA NETO, José Moreira Da; RIBEIRO, Ricardo Plácido. **Strategic management of public resources: evaluation of the restrictive variables to the effectiveness in the execution of the family health program.** REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 18, n. 1, p. 191210, 2012.

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

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos: Métodos para análise de entrevistas, textos e interações.** tradução Magda França Lopes - Porto Alegre: Arned, 2009.

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.

WEIBEL, Antoinette; ROST, Katja; OSTERLOH, Margit. **Pay for performance in the public sector: benefits and (hidden) costs.** Journal of Public Administration Research and Theory, v. 20, n. 2, p. 387-412, 2010.

WITTMER, Dennis. **Serving the people or serving for pay: reward preferences among government, hybrid sector, and business managers.** Public Productivity and Management Review, v. 14, n. 4, p. 369-383, 1991.

APÊNDICE A: ROTEIRO DA ENTREVISTA

- Que motivos o(a) levaram a tentar o ingresso na carreira de membro da Defensoria Pública da União - DPU?
- O(A) Sr.(a) já havia pertencido a outra carreira pública antes? Caso positivo, qual?
- Como o(a) Sr(a) classificaria o ambiente de trabalho na DPU?
- Como o(a) Sr(a) classificaria a estrutura oferecida para o trabalho na DPU?
- Quais motivos levaram o(a) Sr(a) a deixar a carreira de Defensor(a) Público Federal?
- Dentre estes motivos, qual o mais relevante ou preponderante?
- Quanto ao cargo/função/atividade que hoje exerce, o(a) Sr(a) ainda pretende seguir outra carreira/tentar outro concurso público?

APÊNDICE B: TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.

Tema do projeto: O *Turnover* na carreira de Defensor Público Federal. Índices e possíveis causas.

Pesquisador: Alexandre Benevides Cabral.

Orientadora. Profa. Dra. Leany Lemos.

Instituição: Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP) – Escola de Administração de Brasília.

Curso: Mestrado Profissional em Administração e Políticas Públicas.

O pesquisador aqui identificado se compromete a:

I – Preservar o sigilo dos dados coletados, especialmente a identidade dos sujeitos pesquisados e o anonimato das respostas tabuladas, sem identificação entre as respostas e as pessoas entrevistadas, sequer por iniciais ou quaisquer outros meios de identificação parcial;

II – Garantir que os dados coletados sejam utilizados apenas na pesquisa em curso, visando atender ao interesse acadêmico e público.

O pesquisador declara, ainda, ter conhecimento de que as informações pertinentes à técnica do projeto de pesquisa só podem ser acessadas por quem assinar o termo de confidencialidade.

Brasília/DF, _____/_____/2018.

ALEXANDRE BENEVIDES CABRAL

CPF:989.939.767-91

RG 289.737-1 SSP/DF

R/A 1714199

APÊNDICE C: DADOS DA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA DEFENSORIA PÚBLICA-GERAL DA UNIÃO (SGP/DPGU)

Dados primários coletados junto à Secretaria de Gestão de Pessoas da Defensoria Pública Geral da União pertinentes aos SEIS concursos já realizados para a carreira de Defensor Público Federal.

C.1 Cargos de DPF preenchidos/vago por concurso.

NÚMERO TOTAL DE VAGAS PREENCHIDAS (EM RELAÇÃO A CADA CERTAME)

Concurso	Defensores ativos	Defensores desligados	Total
1º Concurso	65	66	131
2º Concurso	112	16	128
3º Concurso	116	34	150
4º Concurso	225	50	275
5º Concurso	78	17	95
6º Concurso	26	0	26
Total Geral	622	183	805

C.2 Vacâncias de cargos de DPF por concurso x fundamento.

NÚMERO TOTAL DE VACÂNCIAS OCORRIDAS (EM RELAÇÃO A CADA CERTAME - COM DESCRIÇÃO SIMPLES DE SUA MOTIVAÇÃO)

Concurso / motivo vacância	Aposentadoria	Posse em outro cargo inacumulável	Exoneração	Demissão	Falecimento	Total
1º Concurso	0	1	64	0	1	66
2º Concurso	0	2	13	1	0	16
3º Concurso	0	24	10	0	0	34
4º Concurso	0	37	13	0	0	50
5º Concurso	0	13	4	0	0	17
6º Concurso	0	0	0	0	0	0
	0	77	104	1	1	183

C.3 Número atual de cargos preenchidos e criados por lei na carreira de DPF.

NÚMERO ATUAL DE CARGOS PROVIDOS E NÚMERO DE CARGOS EXISTENTES (CRIADOS EM LEI)

DEFENSOR	Lei 11.890/2008 (a)	Lei 12.763/2012 (b)	Total (a) + (b)	Hoje - Ativo
Cat. Especial	41	9	50	50
Primeira Cat.	76	48	124	121
Segunda Cat.	364	732	1096	456*
Total	481	789	1270	627**

C.5 Índices de turnover anual por concurso da DPU.

Turnover - 1º Concurso					
Ano	Entrada	Saída	Total Def.	Turnover Geral	Turnover de Desligados
2001	83	0	112	37%	0%
2002	36	37	112	33%	33%
2003	12	19	101	15%	19%
2004	0	3	100	2%	3%
2005	0	3	99	2%	3%
2006	0	2	217	0%	1%
2008	0	1	273	0%	0%
2010	0	1	475	0%	0%
TOTAL	131	66			

Turnover - 2º Concurso					
Ano	Entrada	Saída	Total Def.	Turnover Geral	Turnover de Desligados
2005	6	1	99	4%	1%
2006	122	1	217	28%	0%
2007	0	5	212	1%	2%
2008	0	3	273	1%	1%
2009	0	1	336	0%	0%
2011	0	1	475	0%	0%
2012	0	2	477	0%	0%

lexandre.cabral/Desktop/Informacao_2738970.html

SEI/DPU - 2738970 - Informação					
2015	0	1	621	0%	0%
2017	0	1	602	0%	0%
TOTAL	128	16			

Turnover - 3º Concurso					
Ano	Entrada	Saida	Total Def.	Turnover Geral	Turnover de Desligados
2008	73	7	273	15%	3%
2009	75	4	336	12%	1%
2010	1	1	475	0%	0%
2011	0	5	475	1%	1%
2012	1	7	477	1%	1%
2013	0	1	557	0%	0%
2014	0	2	555	0%	0%
2015	0	2	621	0%	0%
2017	0	5	602	0%	1%
TOTAL	150	34			

Turnover - 4º Concurso					
Ano	Entrada	Saida	Total Def.	Turnover Geral	Turnover de Desligados
2010	144	1	475	15%	0%
2011	16	9	475	3%	2%
2012	19	4	477	2%	1%
2013	86	8	557	8%	1%
2014	9	8	555	2%	1%
2015	0	3	621	0%	0%
2016	0	9	615	1%	1%
2017	0	8	602	1%	1%
2018	1	0	627	0%	0%
TOTAL	275	50			

Turnover - 5º Concurso					
Ano	Entrada	Saida	Total Def.	Turnover Geral	Turnover de Desligados
2015	82	3	621	7%	0%
2016	5	10	615	1%	2%
2017	8	3	602	1%	0%
2018	0	1	627	0%	0%
TOTAL	95	17			

Turnover - 6º Concurso					
Ano	Entrada	Saida	Total Def.	Turnover Geral	Turnover de Desligados
2018	26	0	627	2%	0%
TOTAL	26	0			

C.6 Índices de turnover anual da DPU consolidado.

Turnover Anual					
Ano	Entrada	Saida	Total Def.	Turnover Geral	Turnover de Desligados
2001	83	0	112	37%	0%
2002	36	37	112	33%	33%
2003	12	19	101	15%	19%
2004	0	3	100	2%	3%
2005	6	4	99	5%	4%

andre.cabral/Desktop/Informacao_2738970.html

SEI/DPU - 2738970 - Informação					
2006	122	3	217	29%	1%
2007	0	5	212	1%	2%
2008	73	11	273	15%	4%
2009	75	5	336	12%	1%
2010	145	3	475	16%	1%
2011	16	15	475	3%	3%
2012	20	13	477	3%	3%
2013	86	9	557	9%	2%
2014	9	10	555	2%	2%
2015	82	9	621	7%	1%
2016	5	19	615	2%	3%
2017	8	17	602	2%	3%
2018	27	1	627	2%	0%
TOTAL	805	183			

C.6 Dados de identificação dos ex-membros da DPU sujeitos à rotatividade (público a ser pesquisado via questionários).



wopAF70.tmpMicrosoft_Excel_Worksheet.xlsx

(Arquivo Excel – Clique duplo para abrir)

C.7 Dados de identificação dos ex-membros da DPU sujeitos à rotatividade *versus* Remuneração ao tempo da vacância.



wopAF80.tmpMicrosoft_Excel_Worksheet1.xlsx