



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE(FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO (MPA)

**ROTATIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO DO
CARGO DE ANALISTA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO**

LETÍCIA MACHADO LINHARES

**BRASÍLIA
2014**

LETÍCIA MACHADO LINHARES

**ROTATIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO DO
CARGO DE ANALISTA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade (FACE), da Universidade de Brasília, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.(a) Aleksandra Pereira dos Santos

**BRASÍLIA
2014**

LETÍCIA MACHADO LINHARES

ROTATIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO DO CARGO DE ANALISTA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade (FACE), da Universidade de Brasília, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof.(a) Dr(a) Aleksandra Pereira dos Santos - Orientadora

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Brasília - UnB

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior - Membro Interno

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Brasília - UnB

Valéria Vieira de Moraes - Membro Externo

Doutora em Psicologia - Universidade de Brasília - UnB

Prof. Dr. Pedro Carlos Resende Júnior - Membro Interno (suplente)

Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Brasília - UnB

“Você nunca sabe que
resultados virão da sua ação.
Mas, se você não fizer nada,
não existirão resultados”
Mahatma Gandhi

AGRADECIMENTOS

À Secretaria de Orçamento Federal por proporcionar, a nós servidores, oportunidades de capacitação como esta;

Aos colegas de trabalho pela compreensão e apoio, em especial à Daniela Rode, Welles Abreu e Luiz Aires Cerqueira, pela força nas horas de maior angústia;

Em especial, aos colegas de serviço público que deixaram a carreira de Analista de Planejamento e Orçamento e que se dispuseram a contar suas experiências e que viram neste trabalho uma forma de colaborar com a melhoria da gestão de carreiras no setor público;

À minha orientadora pela presteza como me atendeu e me orientou;

À minha mãe Maria dos Anjos, pelo amor e pelas orações nos momentos difíceis; ao meu pai Wilson, por sempre incentivar e valorizar meus estudos; ao meu marido Gustavo que esteve ao meu lado torcendo e comemorando a realização dos meus sonhos; aos meus irmãos Ricardo, Luiz Gustavo e Lilian por estarem sempre torcendo por mim.

“A dúvida é o princípio da
sabedoria”

Aristóteles

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo investigar a rotatividade no cargo de Analista de Planejamento e Orçamento (APO). A rotatividade foi estudada levando-se em consideração as causas declaradas como motivadoras da saída do cargo, bem como a percepção dos ex-integrantes sobre aspectos positivos e negativos da carreira. A metodologia usada para o estudo é de natureza qualitativa e exploratória. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. Após a revisão de literatura, foi construído um quadro teórico contendo os fatores relacionados à rotatividade mais encontrados nas bases analisadas. Esse quadro foi comparado aos dados das entrevistas e auxiliaram na compreensão dos fatores que levaram à rotatividade e que foram encontrados no cargo de APO. Os dados coletados nas entrevistas foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) como análise categorial temática, que utiliza o desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos e a análise por juízes. O Analista de Planejamento e Orçamento exerce atividades de elaboração, acompanhamento e avaliação de planos, programas e orçamentos do governo federal brasileiro, além de realizar estudos e pesquisas socioeconômicas. São lotados na Secretaria de Orçamento Federal (SOF) ou na Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI), ambas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) e do ano 2000 a junho de 2014, já havia perdido 20% de seu quadro com vacâncias e exonerações. Dos fatores encontrados, significado do trabalho, salário, benefícios, política de gestão de pessoas, imagem/orgulho e horário de trabalho foram apontados como a principal razão da saída, sendo que salário e horário foram os mais citados. Os dados encontrados colaboraram para o diagnóstico dos possíveis motivos da rotatividade e geraram informações que podem auxiliar os gestores da carreira a compreender o fenômeno da rotatividade e a tomar medidas para minimizar os custos de reposição e treinamento. Ao final são apontadas limitações da pesquisa, recomendações de ordem prática e uma agenda para realização de novos estudos.

Palavras-chave: rotatividade, gestão de pessoas no setor público, gestão de cargos públicos.

ABSTRACT

The present study aimed to investigate the turnover of Planning and Budget Analysts (APO). This turnover was studied taking into account the causes declared as the output of the position, as well as the perception of the former members about positive and negative aspects of the career. The methodology used for the study has qualitative and exploratory nature. Data were collected through semi-structured interviews and documentary analysis. A theoretical framework of predictors of turnover was built over the literature examination. This framework was compared to data from the interviews and assisted in understanding the evidence turnover found in APO. Data collected from the interviews were analyzed using the technique of content analysis proposed by Bardin (2011) as thematic categorical analysis. This technique uses the dismemberment of the text units, categorized according analog groupings, and review by judges. The Planning and Budget Analyst performs the preparation, monitoring and evaluation of plans, programs and budgets of the Brazilian federal government activities, and conduct studies and socio-economic surveys. Are crowded in the Federal Budget Secretariat (SOF) or the Planning and Strategic Investment Secretariat (SPI), both of the Ministry of Planning, Budget and Management (MP). The office, between 2000 ando June, 2014, had already lost 20% of its staff with vacancies and dismissals. Among the found predictors, meaning of work, salary, benefits, personnel management, image / pride and work schedule policy were identified as the main reason for the turnover, and wages and hours were the most cited. The data found contributed to diagnosis of possible reasons for turnover and generated information that will assist managers to better understand the career, the phenomenon of turnover and take steps to minimize replacement costs and training. At the end of the study limitations, practical recommendations and a schedule for conducting further studies are indicated.

Keywords: turnover, personnel management in the public sector, management of public office.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC – Analista de Finanças e Controle

APO – Analista de Planejamento e Orçamento

CGU – Controladoria Geral da União

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EPPGG – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

MP – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

P-O fit – Person-Organization fit (Ajuste Pessoa-Organização)

PSM – Public Service Motivation (Motivação do Serviço Público)

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SOF – Secretaria de Orçamento Federal

SPI – Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos

SPOF – Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal

TCU – Tribunal de Contas da União

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Porcentagem de APOs que saíram de 2001 a junho de 2014 por raça.....	49
Figura 2	Porcentagem de APOs que saíram de 2001 a junho de 2014 por gênero.....	49
Figura 3	Porcentagem de APOs que saíram de 2001 a junho de 2014 tempo no cargo...51	
Figura 4	Porcentagem de APOs que saíram de 2001 a junho de 2014 por idade.....	52
Figura 5	Porcentagem de APOs que saíram de 2001 a junho de 2014 por estado civil...53	

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Taxa de rotatividade por setor de atividade econômica.....	18
Quadro 2	Fatores relacionados à rotatividade.....	32
Quadro 3	Definições operacionais dos fatores relacionadas à rotatividade.....	33
Quadro 4	Concursos para Analista de Planejamento e Orçamento.....	36
Quadro 5	Subsídios para as carreiras de gestão governamental.....	39
Quadro 6	Histórico de entradas e saídas de Analistas de Planejamento e Orçamento.....	40
Quadro 7	Características dos entrevistados.....	41
Quadro 8	Codificação dos temas encontrados na literatura.....	45
Quadro 9	Dados demográficos dos entrevistados.....	54
Quadro 10	Presença de fatores individuais nas entrevistas.....	55
Quadro 11	Presença de fatores organizacionais nas entrevistas.....	56
Quadro 12	Motivos declarados.....	75

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Identificação do Problema.....	17
1.2 Objetivos.....	20
1.3 Justificativa e Relevância do Estudo.....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
3. METODOLOGIA.....	35
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	35
3.2 Sujeitos da Pesquisa.....	37
3.3 Instrumentos.....	41
3.4 Procedimento de coleta dos dados.....	43
3.5 Procedimentos de análise dos dados.....	44
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	48
4.1 Fatores Demográficos.....	48
4.2 Fatores Individuais e Organizacionais.....	55
4.3 Motivos Declarados.....	75
5. CONCLUSÃO	77

1. INTRODUÇÃO

As carreiras na Administração Pública são, geralmente, estáveis e para a vida toda. Em especial após a valorização remuneratória ocorrida na última década, quando um grupo significativo de carreiras do Estado passou a possuir elevados patamares remuneratórios e excelentes condições para o desenvolvimento de seus membros. Apesar disso, servidores que ingressam na função pública deixam seus cargos em busca de outras oportunidades. Por que esses servidores públicos buscam novas oportunidades de trabalho mesmo quando já investidos em cargos com remunerações elevadas?

Como recrutar, manter e motivar servidores públicos que já contam com condições diferenciadas? A investigação, que leve a possíveis respostas para tais perguntas, precisa antes explorar cenários, hipóteses e fatores influenciadores da rotatividade – campo predominantemente marcado por estudos no setor privado. É pouco o que se sabe sobre isso, no setor público e no Brasil. Nesse sentido, a geração de conhecimento sobre a rotatividade entre servidores públicos pretende possibilitar uma visão crítica do tema, fornecendo subsídios para compreensão do fenômeno e recomendações práticas de medidas que minimizem a rotatividade.

A seleção de agentes públicos não tem se mostrado suficiente, faz-se necessário a criação de condições para que os novos servidores não deixem seus cargos. Para Bertelli (2007), quando as preferências funcionais dos burocratas são incongruentes com o trabalho, estes são mais propensos a deixar o cargo, impactando a elaboração de políticas públicas e conseqüentemente trazendo custos administrativos diretos e indiretos, por isso entender esta interação organização-servidor é fundamental para a compreensão da rotatividade.

Nesse sentido, apresenta-se um dos principais questionamentos desse estudo: Por que os servidores saem? Segundo Moynihan e Pandey (2008), há uma rica literatura empírica dedicada a responder esta questão, com base, principalmente, em estudos de organizações privadas. Para os autores, não há uma grande diferença teórica no trabalho empírico realizado nos setores público, privado e sem fins lucrativos. A revisão de literatura sobre o tema mostrou que o volume de estudos dedicados exclusivamente à rotatividade em organizações governamentais vem crescendo, principalmente nos Estados Unidos e Europa.

Alguns estudos, como o de Lee e Jimenez (2011), mostram que os fatores que afetam a rotatividade, ou a intenção de rotatividade, podem ser divididos em três grandes grupos: demográficos, individuais e organizacionais. Os fatores de nível organizacional incluem itens relacionados à gestão como medidas de desempenho, remuneração, rotinas e horário de trabalho entre outros. Já os fatores individuais associam-se com a forma com que os trabalhadores se relacionam com colegas e superiores, satisfação no trabalho, ou seja, fatores ligados às características pessoais de cada trabalhador. Entre os fatores demográficos estão raça, gênero, idade e educação, por exemplo (Lee e Jimenez, 2011).

Está além do escopo deste trabalho discutir de forma abrangente todos os possíveis determinantes da rotatividade. Por isso, foram incluídos na análise empírica deste estudo, os fatores mais frequentes e relevantes encontrados na literatura. Os trabalhos sobre rotatividade, selecionados, relacionam o fenômeno com diversos fatores: como satisfação no trabalho (Moynihan e Pandey 2008, Judge e Wantanabe 1992, Bertelli 2008, Lee e Jimenez 2011, Bright 2008, Souza-Poza e Henneberger 2004), stress (Campos e Malik 2008), síndrome de *Hobo* (Judge e Wantanabe 1992), rotinas de trabalho (Davel e Machado 2001), salário (Galhanas 2009, Bertelli 2008, Chen, Park e Park 2012, Bergue 2008) e outros.

Apesar de sua relevância, Judge e Wantanabe (1992) reconhecem que a literatura sobre rotatividade fornece poucas recomendações para o seu gerenciamento. Mas, mesmo não apresentando a solução para os problemas de rotatividade, os resultados destes trabalhos pretendem ajudar a entender por que alguns indivíduos decidem deixar o cargo e gerar informações que auxiliem na tomada de decisão dos gestores. Desta forma, é importante fazer um diagnóstico dos motivos da rotatividade no setor público já que há gastos com a realização de concursos e com a capacitação de servidores.

O governo, como qualquer outra organização, precisa de informações para que possa gerir melhor sua força de trabalho. Chen, Park e Park (2012), ao realizar um estudo sobre a intenção de rotatividade, perceberam que uma força de trabalho instável faz com que os órgãos tenham enormes custos de reposição e treinamento e que isto afeta a qualidade do serviço e aumenta a carga de trabalho para o restante dos trabalhadores. Esses autores afirmaram que a retenção de pessoas foi relatada como uma das principais preocupações das agências de bem-estar infantil em 90% dos estados americanos, e que mais da metade desta rotatividade poderia ter sido evitada. Diversos autores vêm enfatizado a importância de estudos que gerem informação sobre a rotatividade na administração pública (Cordeiro 2012,

Bergue 2010, Marconi 2005, Nunberg 1998, Moynihan e Pandey 2008, Judge e Wantanabe 1992, Bertelli 2008, Campos e Malik 2008, Lee e Jimenez 2011, Bright 2008, Souza-Poza e Henneberger 2004, Lee e Whitford 2007).

Esse trabalho abordou o tema por meio de um estudo de caso que tem como objetivo o diagnóstico dos fatores que influenciaram a rotatividade no cargo de Analista de Planejamento e Orçamento (APO). Nele, rotatividade foi conceituada como a saída voluntária de servidor empossado no cargo de APO. Portanto, foram considerados os servidores aprovados em concurso público, que tomaram posse e entraram em exercício, e que optaram de forma voluntária por deixar o cargo, sem considerar as saídas decorrentes de falecimentos e aposentadorias.

Procurou-se encontrar evidências empíricas sobre os motivos que levaram esses servidores a deixar o cargo. Para tanto, o estudo utilizou a análise de conteúdo como instrumento metodológico. Foram feitas entrevistas semiestruturadas para se tentar identificar os fatores individuais e organizacionais que influenciaram a saída dos Analistas. Estas entrevistas indicaram as razões alegadas para a saída do cargo, bem como as principais insatisfações dos ex-analistas.

As informações presentes nos fatores demográficos dos ex-APO também foram analisadas, por meio de consulta feita ao Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE. Apesar de sua análise estar limitada pela metodologia empregada no estudo, os fatores demográficos permitiram o diagnóstico das características do extrato de entrevistados e da população de analistas que deixaram o cargo.

Para encontrar os resultados pretendidos, foi utilizada uma metodologia de pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e de caráter exploratório, além de consulta a fontes documentais e aplicação de entrevistas. A metodologia empregada foi análise de conteúdo feita por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos, conhecida como análise categorial temática (Bardin, 2011). A análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual (Flick, 2009). Por meio da análise qualitativa das entrevistas, foi possível construir um quadro contendo fatores da rotatividade encontrados nas verbalizações dos entrevistados e apresentar alguns indícios do que pode ter influenciado os mesmos a deixar o cargo, para ingressar em um outro concurso.

Este trabalho foi dividido em cinco Capítulos, sendo que o primeiro se propõe fazer uma introdução do tema mostrando a identificação do problema, onde são feitas considerações sobre o cargo objeto deste estudo, remuneração e o processo de seleção de seus servidores. São mostrados, também, os objetivos gerais e específicos do trabalho e a justificativa e relevância do tema em estudo. No segundo capítulo foi feita uma revisão da literatura sobre gestão de pessoas no setor público, incluindo a temática da rotatividade. Por meio dessa revisão, foi possível a construção de um quadro teórico contendo fatores, relacionados à rotatividade, presentes em estudos nacionais e internacionais.

Grande parte da base, diz respeito a estudos feitos na Europa e Estados Unidos, já que no Brasil o número de publicações dedicadas ao tema ainda é pequeno. Este quadro serviu de subsídio para a categorização dos temas que auxiliaram na análise categorial temática proposta por Bardin (2011), que foi o pilar da metodologia empregada e descrita no capítulo 3. Este capítulo mostra como foi feita a categorização da pesquisa e a descrição dos procedimentos de coleta e análise dos dados. Foram mostradas informações sobre o sujeito da pesquisa (Analista de Planejamento e Orçamento), os instrumentos utilizados para a coleta de dados e os procedimentos de análise.

O capítulo 4 mostra os resultados encontrados nas entrevistas e sua relação com os dados encontrados na revisão de literatura e na análise documental. Foram analisados separadamente os fatores demográficas da população e do extrato assim como os fatores individuais e organizacionais identificados nas verbalizações dos entrevistados. Por fim, o quinto capítulo apresenta as limitações da pesquisa, algumas recomendações de ordem prática feitas aos gestores da carreira e uma proposta de agenda para realização de estudos futuros.

1.1 Identificação do Problema

A rotatividade no cargo de APO reflete o que acontece em todo o setor público. Dados levantados no SIAPE mostram que, desde 2011, somente no Poder Executivo Federal, de todos os desligamentos registrados, 52% envolve saídas por aprovação em outro cargo. O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE, em convênio com o Ministério do Trabalho e Emprego, realizou estudo que mensura as taxas de rotatividade de mão-de-obra no mercado de trabalho brasileiro. Tal estudo, sintetizado no Quadro 1, mostra que a taxa de rotatividade na Administração Pública (descontada aquela que

inclui transferências, aposentadorias, falecimentos e demissões) variou entre 6,6% e 10,6% entre 2001 e 2009. Apesar da rotatividade no cargo de APO estar abaixo da mostrada pelo DIEESE, deve-se considerar que tal estudo leva em conta todos os cargos da administração, inclusive cargos técnicos com exigência de formação de nível médio e que possuem uma faixa salarial inferior a do cargo em estudo.

Quadro 1 - Taxa de rotatividade por setor de atividade econômica

Setores de atividades econômicas	2001		2004		2007		2008		2009	
	Taxa de rotatividade	Taxa descontada (1)								
Indústria estrativista mineral	32,6	23,3	32,7	22,6	29,2	19,3	31,1	22,0	27,4	20,0
Indústria transformação	45,2	33,7	42,4	31,1	48,1	34,5	54,4	38,6	49,8	36,8
Serviços utilidade pública	21,9	3,7	19,0	12,9	20,9	13,3	22,4	14,4	24,9	17,2
Construção civil	115,3	97,4	108,5	90,1	104,5	83,4	118,4	92,2	108,2	86,2
Comércio	54,2	41,4	51,3	38,5	55,2	40,3	60,1	42,5	57,6	41,6
Serviços	50,1	38,8	48,8	37,5	51,7	37,6	56,9	39,8	53,9	37,7
Administração pública	10,4	6,6	11,9	8,4	12,2	8,4	16,3	11,4	14,6	10,6
Agricultura	100,2	74,6	104,1	75,7	106,5	79,9	108,3	78,6	98,3	74,4
Total	45,1	34,5	43,6	32,9	46,8	34,3	52,5	37,5	49,4	36,0

Fonte: MTE. RAIS

Obs.: Exclui quatro motivos de desligamentos: transferências, aposentadoria, falecimento e demissão

A carreira de Analista de Planejamento e Orçamento (APO), além de ser uma das principais carreiras da Secretaria de Orçamento Federal (SOF) e da Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI), ambas do Ministério do Planejamento e Gestão, também têm papel importante em outros órgãos. Isso denota a necessidade de se manter o quadro funcional de servidores que trabalham com planejamento e orçamento, já que, atualmente, há 158 cargos vagos de um total de 707 cargos que a carreira possui. Mas, apesar da dificuldade de ingresso e da boa remuneração, desde o último concurso, iniciado em 2009, houve a saída de 22,7% dos Analistas de Planejamento e Orçamento da SOF e 37,3% da SPI (SIAPE, 2014).

A evasão desde o ano 2000 até junho de 2014 foi de 124 Analistas, ou seja, mais de 20% do efetivo atual que é de 549 pessoas, seja por vacâncias (quando o servidor vai para outro órgão federal) ou exonerações (quando o servidor deixa o governo federal para ingressar em cargos estaduais, municipais ou da iniciativa privada), sendo que destes, 30 entraram no último concurso para o cargo.

Apesar da remuneração inicial do cargo, fixada pela Lei nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008 e alterada pela Lei nº 12.775 de 28 de dezembro de 2012, ser de R\$ 12.960,77, e da previsão de que este valor chegue a R\$ 15.003,70 até janeiro de 2015, a carreira de APO encontra-se com 22,4% dos seus cargos vagos (Brasil, 2008, 2011). Antes de se tornar APO, o candidato passa por um processo seletivo que envolve provas objetivas, discursivas, de títulos e, posteriormente, deve ser aprovado em um curso de formação com carga horária de 540 horas-aula e duração de aproximadamente quatro meses (Brasil, 2009). Afinal, como explicar a rotatividade no cargo de APO que, apesar de bem pago e da complexidade enfrentada para ingresso, continua perdendo servidores? No último concurso para o cargo (Edital ESAF 119/2009), 45% dos 162 candidatos aprovados, já eram servidores de outros órgãos e poucos anos após sua posse, 30 deles já deixaram o cargo de APO para tomar posse em outros concursos (SIAPE, 2014).

A perda de um Analista, que já conhece os processos da organização, pode demorar para ser reparada. A reposição não pode ser feita imediatamente como acontece no setor privado, pois depende da realização de novo concurso público. Além disto, o novo servidor terá que passar por um processo de capacitação e ambientação até chegar ao nível daquele servidor que já estava na instituição por vários anos, envolvendo custos bastante elevados para o erário.

Assim, a pesquisa busca responder a pergunta: **Quais fatores levaram à rotatividade no cargo de Analista de Planejamento e Orçamento (APO)?**

1.2 Objetivos

O trabalho tem o objetivo geral de apontar fatores que levaram à rotatividade no cargo de Analista de Planejamento e Orçamento. Para alcançar o objetivo geral, foram considerados os seguintes objetivos específicos:

- i) Apresentar dados demográficos da população de Analistas de Planejamento e Orçamento (APO) que deixam o cargo;
- ii) Detectar os fatores individuais e organizacionais que determinaram a saída dos Analistas de Planejamento e Orçamento (APO);

1.3 Justificativa e relevância do estudo

A realização deste trabalho justifica-se pela importância de se buscar evidências empíricas qualitativas sobre a rotatividade no cargo de APO, que faz parte das carreiras que compõem o núcleo de gestão do governo federal. A rotatividade é uma variável de atitude que tem particular relevância para as organizações públicas e sem fins lucrativos, que têm enfrentado problemas de retenção de funcionários. Segundo Moynihan e Pandey (2008), a rotatividade é um tema de pesquisa organizacional com clara relevância prática, devido aos custos que impõe às organizações em termos de perda de memória institucional, novas contratações e treinamento.

Os custos potenciais para as organizações, em termos de perda de recursos humanos e da interrupção das atividades em andamento, também fazem parte do argumento usado por Souza-Poza e Henneberger (2004) para justificar a importância do estudo, sobre a rotatividade voluntária do trabalho, realizado por eles em 25 países. No Brasil, o custo de reposição de pessoal foi um dos fatores que estimularam Campos e Malik (2008) a desenvolverem uma pesquisa voltada à análise da rotatividade de médicos do Programa Saúde da Família.

A relevância teórica do trabalho vem do fato de que ainda existem, no Brasil, poucos trabalhos que fazem um acompanhamento sistemático do problema de rotatividade no setor público e por que ele acontece. Foi realizada uma pesquisa enraizada em periódicos de economia e administração presentes na base da Capes (*The American Review of Public Administration*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, *Emerald*, *Elsevier*, *Review of Public Personnel Administration* *Revista Eletrônica de Administração*), por

mostrarem-se as principais bases para trabalhos sobre o tema em estudo. Nessa pesquisa, feita considerando estudos publicados a partir do ano 2000 e que usou as palavras-chave rotatividade e serviço público, em inglês e português, foram encontrados 254 estudos, em sua maioria estrangeiros. Alguns trabalhos brasileiros também falam sobre rotatividade, muitos deles ligados a carreiras da área de saúde ou educação. Nesse sentido, é oportuno que sejam realizados estudos que identifiquem a situação atual dos servidores contratados pela Administração Pública Brasileira e quais fatores estão influenciando a rotatividade no setor.

No Brasil, o processo de contratação, feito pelo setor público, deve seguir trâmites legais e, por isso, não há uma reposição imediata de servidores, ou seja, nem sempre a reposição é feita na mesma velocidade em que acontecem as saídas. Assim, é importante conhecer os motivos que levam à saída para que a organização consiga alocar melhor, motivar e reter essas pessoas em seus quadros de pessoal. Assim, Cordeiro (2012) enfatiza a relevância de manter os trabalhadores motivados no desempenho das funções por meio de práticas de gestão, pois a gestão de recursos humanos não se esgota na contratação.

Ao analisar as práticas de gerenciamento de recursos humanos no serviço público em diversos países (Estados Unidos, Japão, Nova Zelândia, Austrália, entre outros), Nunberg (1998) afirma que não basta recrutar, é preciso ter sistemas adequados de controle, de gerenciamento da informação sobre pessoal e planejamento da mão-de-obra. Ainda segundo Cordeiro (2012), as organizações têm alterado o modo como gerem os recursos humanos, mas mesmo assim, ainda há um hiato entre um discurso de valorização do fator humano e as práticas realmente desenvolvidas. Pessoas são um dos maiores patrimônios das organizações, por isso a perda excessiva deste bem gera uma série de inconvenientes, entre eles os gastos com realização de concursos públicos, treinamento e capacitação de servidores, mas talvez a maior perda seja a do conhecimento.

Nesse contexto, procurou-se investigar por meio de entrevistas com ex-integrantes do cargo de Analista de Planejamento e Orçamento, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, os possíveis motivos para a rotatividade da carreira. O levantamento destas informações possibilitou um maior conhecimento sobre a realidade da rotatividade no cargo em estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo o DIEESE (2011), a taxa de rotatividade descontada (que exclui quatro motivos de desligamento: transferência, aposentadoria, falecimento e demissão) na Administração Pública subiu de 6,6% para 10,6% entre 2001 e 2009. Isto mostra que apesar da estabilidade adquirida pelos servidores, estes continuam em busca de novos desafios. Com esta inquietação vem a vontade de mudança e com ela a rotatividade, que gera custos para o governo com novas contratações, além da perda de conhecimento que a saída do servidor, que foi treinado e capacitado, pode causar.

Na literatura sobre gestão de pessoas no setor público (Marconi 2005, Bright 2008, Bergue 2010), o recrutamento é citado como uma fase importante na construção de uma equipe que seja adequada às necessidades da organização. Para Marconi (2005), o recrutamento de pessoal deve ocorrer de forma regular e escalonada, de modo a suprir as necessidades detectadas no planejamento, sem pressionar fortemente o orçamento. Mas após contratados esses servidores devem ser capacitados e motivados a desempenhar um bom papel na prestação de serviços à população.

Muitos são os fatores que influenciam a forma de gerir pessoas nas organizações públicas e os aspectos que motivam os servidores que trabalham nelas. Dentre eles destaca-se a cultura organizacional. Schein (1985) afirma que a cultura de um grupo refletirá o que se aprendeu por meio da resolução de situações no decorrer de sua história, e, por conseguinte, as repetições de procedimentos bem sucedidos, que podem ser considerados como estratégia da organização e que influenciam na formação cultural desde a sua fundação.

Somado a isso, Hofstede (2001) confirmou, por meio de uma pesquisa realizada em 72 países, ser impossível descrever a cultura desconhecendo o contexto em que ela se insere, com base no pressuposto de que sociedades distintas têm aprendizados diferentes quando se deparam com problemas semelhantes. Por associação podemos considerar que o mesmo acontece no caso de organizações e até mesmo no caso de cargos específicos em que seus representantes se encontram em condições de trabalho e em ambientes semelhantes que trazem as mesmas recompensas e insatisfações.

Segundo Morgan (2006), em muitas organizações têm-se encontrado culturas fragmentadas quando os membros da organização não estão totalmente comprometidos, com

isso surgem lealdades divididas, que podem empurrar os membros para normas e valores que promovam fins de cunho apenas pessoal em lugar dos organizacionais. Alguns estudos (Moynihan e Pandey 2008, Bertelli 2008, Galhanas 2009) mostram que esta falta de comprometimento com a organização e de lealdade entre colegas de trabalho são causas da rotatividade pois, a partir do momento em que o servidor não se sente parte da organização, os elos que o ligam a ela passam a ser frágeis.

Para Cordeiro (2012), a estrutura organizacional deve procurar delinear e implementar um sistema de gestão de pessoas que permita que o componente humano seja adequado aos objetivos estratégicos da organização. Para o autor, isto ocorre pela forma como estes são recrutados, formados, remunerados, promovidos e movimentados dando, assim, aos seus recursos humanos, uma imagem do futuro que eles podem esperar e encontrar (Cordeiro, 2012).

A análise do Boletim Estatístico de Pessoal (2013) mostra que o serviço público brasileiro, além de proporcionar estabilidade a seus servidores, nos últimos anos tornou seus salários atraentes àqueles que estavam na iniciativa privada. Estes ao se transferirem para o setor público trazem consigo as experiências e visões daquele setor. Essa troca de experiências entre servidores que migraram de vários setores pode influenciar a cultura e a forma de gerenciamento nos órgãos públicos.

Nas organizações públicas, segundo Saraiva (2002), em geral é comum a prevalência da estrutura burocrática, sistematizada por Weber enquanto forma de dominação, legitimando sua atuação por meio da impessoalidade, do conhecimento técnico e racional, capaz de gerar eficiência dos seus serviços em geral e, em particular na relação administrativa. Nesse contexto, e de acordo com Weber, a gestão de pessoas em organizações públicas deve considerar que se está lidando com: (i) organizações hierarquizadas, mas que as decisões podem surgir tanto de cima para baixo, como de baixo para cima, quando o poder do conhecimento torna-se especializado; (ii) mecanismos de coordenação padronizados, nos processos de trabalho ou nas habilidades do seu corpo técnico; e (iii) sistemas técnicos regulados e comunicação formalizada, que podem surgir no ambiente interno como no externo.

A liderança é outro fator relevante para a rotatividade dos servidores, pois, de acordo com autores como Bergue (2010), os administradores públicos (líderes) devem ser capazes de

compreender os mecanismos motivacionais e comportamentais dos indivíduos no ambiente organizacional e as influências das relações e necessidades pessoais, na dinâmica de trabalho em estruturas funcionais com fortes traços burocráticos e patrimonialistas. Davel e Machado (2001) também afirmam que os processos de influência nas organizações levados a cabo pela liderança (formal ou não) resultam, certamente, de interações dos indivíduos. Por um lado, líderes influenciadores estruturam e ordenam os significados das atividades, das visões e das relações entre as pessoas, e de outro, exercem reconhecimento e identificação, quando consentidos, no âmbito dos processos cognitivos, emocionais e políticos vivenciados e praticados pelos membros do grupo (Davel e Machado, 2001). Os autores concluíram que:

“O entendimento do processo de influência nas organizações contemporâneas envolve, então, um enfoque da liderança sob a ótica do consentimento, da reciprocidade e da complementaridade de comportamentos entre indivíduos, liderança essa que ocorre por meio da identificação. Tal abordagem levou a ressaltar os aspectos circunstanciais e situacionais da liderança e a constatar que, quanto mais tênues e sensíveis os limites entre a força da identificação e a da liderança, maior será a intensidade do relacionamento, podendo resultar não só na renovação de processos políticos, cognitivos e afetivos, como também na constituição de novas identidades coletivas e de novos parâmetros para se criar, produzir e inovar em contexto organizacional” (Davel e Machado, 2001, p.120).

Para Lopes (2007), ainda que as abordagens sejam diversas e as teorias sobre a maneira correta de se gerir o Estado sejam múltiplas, uma preocupação que perpassa praticamente todo o pensamento teórico acerca da Administração Pública é a melhoria da governança. Para o autor, "governar é uma atividade complexa, muitas vezes até mesmo caótica. Governar é avaliar, analisar, debater e optar entre possibilidades quase infinitas de ações que, normalmente, trazem benefícios para alguns e malefícios para outros" (Lopes, 2007, p.7).

No setor público a visão do líder influencia a forma como as coisas são tratadas, ou seja, se o líder considera um certo processo ou assunto importante para a instituição assim ela será tratado. Segundo Bergue (2010), o líder é aquele que filtra o conteúdo oriundo do mundo exterior que entra na organização - decide o que ou quem entra ou não - reforçando o senso de centralização, de dependência e de hierarquia. Por isso, a importância do engajamento das lideranças no processo de gestão de pessoas e na tentativa de motivar, manter e fazer com que esses servidores sejam produtivos durante toda sua vida profissional.

Aspectos como a cultura, estrutura e liderança da organização devem estar compatíveis com as expectativas individuais do servidor que trabalha nela. Para além dos fatores anteriormente apontados, outros aspectos afetam o comportamento dos trabalhadores dentro da organização em que trabalham e poderiam explicar por que os profissionais permanecem numa organização ou a deixam. A satisfação no trabalho talvez seja um dos mais pesquisados e correlacionados com a rotatividade. Este é o caso de Bertelli (2008), que estimou um modelo de mensuração de preferências funcionais baseados em um referencial teórico sobre a motivação intrínseca e a satisfação no trabalho. As medidas encontradas foram usadas em um modelo de intenção de rotatividade. Assim como Bertelli (2008), diversos estudos (Campos e Malik 2008, Lee e Jimenez 2011, Bright 2008, Souza-Poza e Henneberger 2004, Moynihan e Pandey 2008, Judge e Wantanabe 1992) usam a satisfação no trabalho como um dos principais fatores relacionados à permanência ou não de servidores nas organizações.

Deste modo, o estudo de Campos e Malik (2008) mostra que o principal fator que leva um funcionário a deixar uma organização é seu nível de insatisfação com a função que desempenha. Para as autoras, o descontentamento pode ser causado por qualquer um dos aspectos que compõem o trabalho. De acordo com Bertelli (2008), parte da satisfação dos servidores públicos com seus postos de trabalho está ligada à uma noção de *Public Service Motivation (PSM)*.

De acordo com a literatura, a *PSM* é caracterizada como a intenção altruísta que motiva os indivíduos a servir o interesse público. Os trabalhadores com altos níveis de *PSM* seriam mais satisfeitos e menos propensos a deixar seus empregos quando comparados com seus pares com níveis mais baixos de *PSM*. Isso sugere que a *PSM* tem um impacto direto sobre a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, na intenção de rotatividade de pessoas em organizações públicas.

Assim, estudos sobre a *Public Service Motivation (PSM)* têm crescido significativamente nos últimos anos entre gestores e acadêmicos. Enquanto Bertelli (2008) faz uma associação entre a *PSM* e a intenção de rotatividade devido a sua relação com as atitudes e comportamentos dos funcionários públicos, Bright (2008) contesta esta afirmação. Para este, existem inconsistências na literatura da *PSM* que desmentem esta hipótese.

Bright (2008) procurou descobrir se o *Person-Organization fit (P-O fit)* poderia fornecer uma razão para estas inconsistências. Segundo o autor, o *P-O fit* capta a congruência entre as características dos indivíduos (por exemplo, metas, habilidades e valores) e as características das organizações. Quanto maior a compatibilidade entre o indivíduo e a organização, menor será sua intenção de rotatividade. O estudo de Bright (2008) investigou, especificamente, se as relações entre *PSM*, satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade dos funcionários públicos foram mediados pelo *P-O fit* e constatou que a *PSM* não tinha relação significativa com a satisfação no trabalho e intenções de mudança dos funcionários públicos quando *P-O fit* foi considerada. De acordo com o autor, isto ocorre, pois a *PSM* não irá garantir que os interesses do servidor sejam compatíveis com qualquer organização já que em cada uma delas existem missões, metas, cultura, recursos e tarefas diferentes.

Percebe-se, pela revisão da literatura, que a rotatividade é tratada de várias formas e o mesmo acontece com o conceito que se usa para ela. Nota-se que o termo Rotatividade não possui um conceito rígido na literatura, sendo usado por muitos autores como sendo sinônimo da Taxa de Rotatividade, Intenção de Rotatividade, Taxa Líquida de Substituição, entre outros. O DIEESE (2011) conceitua Rotatividade como “a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida da admissão, em um posto específico, individual, ou em diversos postos, envolvendo vários trabalhadores”. Para Anselmi, Angerami e Gomes (1997), a rotatividade compreende “a medida do número de trabalhadores que passa pelos postos de trabalho de uma seção, empresa, setor ou ramo, num determinado período de tempo”. A intenção de rotatividade para Souza-Poza e Henneberger (2004), “reflete a probabilidade de que um indivíduo irá trocar seu emprego em um certo período de tempo”.

Para fins deste trabalho, o constructo rotatividade foi considerado como a saída voluntária de servidor empossado no cargo. Portanto foram considerados os servidores aprovados em concurso público que tomaram posse e entraram em exercício e que optaram de forma voluntária por deixar o cargo de APO, sem considerar as saídas decorrentes de falecimentos e aposentadorias. O termo evasão, que representa saída, também poderia ser usado, mas devido ao seu grande uso na literatura científica para se referir a evasão escolar ou evasão tributária, o termo rotatividade ou seu equivalente em inglês (*turnover*) foram considerados mais adequados para a realização da revisão de literatura.

Trabalhos brasileiros sobre a rotatividade no setor público ainda são poucos, e destes, curiosamente, a maioria concentra-se nas áreas da saúde e educação. Os trabalhos na área de

saúde enfatizam a rotatividade de médicos e profissionais de enfermagem ligados a instituições públicas ou a programas de governo. Este é o caso dos trabalhos de Campos e Malik (2008) e Angerami, Saporiti e Gomes (1997), que tratam da rotatividade dos trabalhadores de enfermagem e da rotatividade dos médicos do programa de saúde da família, respectivamente. Schuh (2012) trata da rotatividade em universidades públicas e Praça, Freitas e Hoepers (2012) estudaram a rotatividade dos Servidores de Confiança no Governo Federal Brasileiro entre os anos de 2010 e 2011.

Já a literatura estrangeira é mais vasta. Existem diversos trabalhos que se preocuparam em estudar a rotatividade de servidores públicos civis, muitos deles no âmbito de governos federais. Grande parte destes trabalhos trata da intenção de rotatividade já que segundo a maioria dos autores, estas intenções são bons indicadores para a rotatividade (Poza e Henneberger 2004; Bertelli 2008, Bright 2008, Lee e Jimenez 2011, Cho e Lewis 2012). Para Souza-Poza e Henneberger (2004), a intenção de rotatividade é importante, uma vez que tal intenção é a precursora imediata para a rotatividade real.

Em alguns estudos sobre a rotatividade, como mostram Moynihan e Pandey (2008), raça e gênero foram usados como fatores demográficos e com o pressuposto de que mulheres e grupos minoritários são mais propensos a sair. Porém, os mesmos autores mostram que pesquisas posteriores desmentem em grande parte esta hipótese, sugerindo que, quando outros fatores relevantes foram incluídos, raça e gênero já não eram fatores significativos da rotatividade (Moynihan e Pandey, 2008).

Outros fatores demográficos relevantes encontradas em vários estudos são idade e tempo de serviço. Estes dados mostram que trabalhadores mais velhos e com mais tempo de serviço exibem uma preferência por um status quo que os torna menos propensos a sair (Moynihan e Pandey 2008, Campos e Malik 2008, Cho e Lewis 2012). Os resultados de Jodge e Wantanabe (1992) também já haviam indicado que os trabalhadores mais velhos e experientes eram menos propensos a sair do que os trabalhadores mais jovens e menos experientes. Estas pesquisas têm demonstrado que a idade e o tempo de permanência na posição são negativamente correlacionados com a rotatividade.

Segundo Moynihan e Pandey (2008), isto acontece porque funcionários mais velhos estão mais perto da aposentadoria, e menos propensos a considerar uma mudança de carreira. Da mesma forma, funcionários com mais tempo de serviço, por ocuparem um cargo por um

período considerável, são menos propensos a sair. Por isso, a vontade de ficar em uma posição por um período considerável é um forte indicador da vontade de manter essa posição no futuro. Porém, os achados do estudo de Bright (2008), apesar de confirmarem os resultados em relação à idade, consideraram que o tempo de serviço não tinham relação direta com a intenção de rotatividade.

O trabalho realizado por Souza-Poza e Henneberger (2004), com objetivo de analisar as intenções de rotatividade em um ambiente transnacional e que foi baseada em dados de 25 países, concluiu que indivíduos do sexo masculino e feminino possuem comportamentos distintos em relação à rotatividade. Segundo o resultado deste estudo, foi notado na amostra masculina que a inclinação à rotatividade diminui com a idade e aumenta com o nível de educação. Já na amostra feminina foi observada a diminuição da intenção de rotatividade em mulheres casadas que pertenciam a alguma associação sindical (Souza-Poza e Henneberger, 2004). Ainda em relação às características demográficas, o estudo feito por Jodge e Wantanabe (1992) mostra que indivíduos casados e aqueles que ganham salários mais altos são menos propensos a sair do que os indivíduos solteiros e aqueles que ganham salários mais baixos.

Outra abordagem da rotatividade leva em consideração as características organizacionais, ou mais precisamente, como a interação entre as características dos funcionários e os valores da organização influenciam a rotatividade. Segundo Moynihan e Pandey (2008), estas características centram-se no efeito das políticas de gestão de recursos humanos sobre a intenção de rotatividade. Para os autores, há evidências empíricas sobre os efeitos positivos da promoção, oportunidade de progresso, melhor remuneração e melhores benefícios na retenção de pessoas pelas organizações.

O indicador mais utilizado para medir o desejo de sair é a satisfação no trabalho, pois quanto mais satisfeitos, menor a propensão a sair. A satisfação no trabalho é considerada por Moynihan e Pandey (2008) o indicador mais confiável para se medir a rotatividade e sua principal vantagem seria a de funcionar como indicador único, uma simples medida que captura as percepções dos empregados de como eles estão sendo tratados por sua organização. Existem diversos estudos sobre este tema (Campos e Malik 2008, Herzberg 1962, Bright 2008, Souza-Poza e Henneberger 2004).

A satisfação no trabalho baseia-se em fatores organizacionais que são, também, por vezes, associados à rotatividade como: rotinas de trabalho, nível de responsabilidade, possibilidade de crescimento, reconhecimento (Herzberg, 1962), remuneração, estabilidade, status (Bergue, 2010), ambiente de trabalho, benefícios (Galhanas, 2009), relações interpessoais (Davel e Machado, 2001) e as políticas de gestão de pessoas (Schein, 1985; Saraiva, 2002; Lopes, 2007; Cordeiro, 2012).

Segundo Bright (2008), satisfação no trabalho e intenção de rotatividade são reflexos da visão que os funcionários têm sobre seu emprego. Esta perspectiva é influenciada pelo grau em que suas principais necessidades são satisfeitas com o seu trabalho. Ou seja, aqueles trabalhadores que possuem níveis mais elevados de satisfação no trabalho, possuem intenção de rotatividade inferiores, pois as características do seu ambiente de trabalho satisfazem suas necessidades (Bright, 2008).

De acordo com Berttelli (2008), a busca do equilíbrio entre satisfação do trabalhador e desempenho gerou inovações na gestão de recursos humanos do setor público nos Estados Unidos. Bright (2008) afirma que as condições de trabalho (boas relações sociais com colegas de trabalho e supervisores, oportunidades de promoção, oportunidades de desenvolvimento profissional e estratégias de gestão participativa) foram as características intrínsecas não monetárias do trabalho que mais influenciaram a satisfação e a intenção de rotatividade dos funcionários públicos.

Para Bertelli (2008), embora motivação e satisfação influenciem a intenção de rotatividade, ela também está ligada a razões intrínsecas relacionadas às características pessoais dos burocratas. Por isto, é muito possível que servidores possam deixar alguns cargos, simplesmente por não gostarem do trabalho que fazem.

Por isto, é importante considerar um terceiro nível de análise que está ligado às diferenças individuais que podem explicar a saída de servidores. Muitos estudos, como o de Souza-Poza e Henneberger (2004), mostram que os principais determinantes da intenção de rotatividade são de natureza subjetiva. Mais especificamente, a sensação de segurança no trabalho e o orgulho de se pertencer a uma determinada organização desempenham um papel importante na explicação da intenção de rotatividade assim como na rotatividade efetiva. Mas estes estudos também mostram que cada realidade traz suas próprias nuances, por isto a

importância de se tentar entender em cada caso qual a realidade das organizações e das pessoas que nela trabalham.

Para Bright (2008), os servidores públicos terão significativamente maiores níveis de satisfação no emprego e níveis significativamente mais baixos de rotatividade em ambientes de trabalho compatíveis com as suas necessidades e desejos. Outros autores como Ghiselli (1974) observaram que alguns trabalhadores possuem impulsos internos para migrar de um emprego para outro independentemente de melhores alternativas ou outros motivos aparentemente racionais. Esta tendência foi rotulada como a "síndrome do vagabundo" ou "síndrome de *hobo*". Tal conceito sugere que alguns trabalhadores possuem a tendência de pular de um emprego para outro e que esta tendência deriva de impulsos instintivos, pois o indivíduo é impelido após um certo período de tempo a mudar para outro lugar e um outro trabalho.

Para Judge e Wantanabe (1992), o conceito da síndrome de *hobo* sugere que os trabalhadores com maior probabilidade de deixar o seu atual trabalho são aqueles que têm demonstrado sinais da síndrome, por terem deixado seus empregos muitas vezes no passado. Os autores confirmaram em sua pesquisa a hipótese de que o número de vezes que os indivíduos deixaram seus empregos no passado irá influenciar significativamente a probabilidade de que eles vão deixar o seu trabalho atual.

Ao testarem a síndrome de *Hobo*, Judge e Wantanabe (1992) descobriram que alguns indivíduos podem apresentar um padrão de comportamento em relação à rotatividade não devido a um desejo de trocar de trabalho em si, mas porque eles têm um maior número de alternativas no mercado de trabalho. Aqueles que trabalham em mercados de trabalho favoráveis, podem trocar seus trabalhos mais frequentemente, pois mais alternativas estão disponíveis. Assim, ao estimar o efeito da rotatividade passada na rotatividade atual, é importante considerar outros fatores, como as condições educacionais do trabalhador e a realidade do mercado de trabalho (Judge e Wantanabe, 1992). Isto mostra que estudos sobre a rotatividade devem avaliar características individuais do trabalhador, bem como a combinação destas com outros fatores demográficos e organizacionais.

Pesquisas anteriores sugerem que diversos são os fatores que afetam a rotatividade, assim o Quadro 2 sintetiza as principais fatores demográficos, organizacionais e individuais encontrados na literatura.

Muitas dos fatores demográficas citados no Quadro 2 foram usados, nos estudos encontrados sobre a rotatividade, como variáveis de controle. Estes foram usados para mostrar tendências entre grupos de características semelhantes e os aspectos da rotatividade. Em sua maioria pretendiam estudar se membros com determinadas características possuíam maior ou menor propensão a deixar o cargo. Outro aspecto que o Quadro 2 nos mostra é que um mesmo estudo usa diversos fatores para analisar a rotatividade, isto acontece porque, geralmente, itens individuais não são suficientes para se medir constructos psicológicos complexos (Moynihan e Pandey, 2007).

Fatores individuais relacionados à satisfação no trabalho (Moynihan e Pandey 2008, Judge e Wantanabe 1992, Bertelli 2008, Campos e Malik 2008, Lee e Jimenez 2011, Bright 2008, Souza-Poza e Henneberger 2004, Lee e Whitford 2007, Moynihan e Pandey 2007) foram os mais relacionadas às causas da rotatividade ou da intenção de rotatividade. Em segundo lugar aparecem os fatores ligados às relações interpessoais (Campos e Malik 2008, Davel e Machado 2001, Bertelli 2008, Chen, Park e Park 2012, Moynihan e Pandey 2007).

Quadro 2 – Fatores relacionadas à rotatividade

Fatores	Autores
DEMOGRÁFICOS	
Tempo de Serviço	Bright (2008), Campos e Malik (2008), Moynihan e Pandey (2008), Souza-Poza e Henneberger (2004), Judge e Wantanabe (1992), Mano-Negrin e Tzafirir (2004), Lee e Jimenez (2011), Cho e Lewis (2012)
Idade	Bright (2008), Moynihan e Pandey (2008), Souza-Poza e Henneberger (2004), Judge e Wantanabe (1992), Mano-Negrin e Tzafirir (2004), Lee e Jimenez (2011), Cho e Lewis (2012)
Gênero	Bright (2008), Souza-Poza e Henneberger (2004), Lee e Whitford (2007), Chen, Park e Park (2012), Bertelli (2008), Mano-Negrin e Tzafirir (2004), Lee e Jimenez (2011), Cho e Lewis (2012)
Minoria/Raça	Bright (2008), Lee e Whitford (2007), Chen, Park e Park (2012), Bertelli (2008), Lee e Jimenez (2011),
Estado Civil	Souza-Poza e Henneberger (2004), Judge e Wantanabe (1992)
INDIVIDUAIS	
Relações Interpessoais	Campos e Malik (2008), Davel e Machado (2001), Bertelli (2008), Chen, Park e Park (2012), Moynihan e Pandey (2008)
Stress	Campos e Malik (2008)
Lealdade	Lee e Whitford (2007), Moynihan e Pandey (2008)
Uso de Habilidades	Campos e Malik (2008)
Satisfação no Trabalho	Moynihan e Pandey (2008), Judge e Wantanabe (1992), Bertelli (2008), Campos e Malik (2008), Lee e Jimenez (2011), Bright (2008), Souza-Poza e Henneberger (2004), Lee e Whitford (2007)
Significado do Trabalho	Bright (2008)
Realização	Bright (2008), Chen, Park e Park (2012)
Síndrome de <i>Hobo</i>	Judge e Wantanabe (1992), Ghiselli (1974), Munasinghe e Sigman (2004)
ORGANIZACIONAIS	
Capacitação	Campos e Malik (2008), Souza-Poza e Henneberger (2004), Lee e Whitford (2007), Lee e Jimenez (2011)
Condições físicas do Trabalho	Campos e Malik (2008), Lee e Whitford (2007)
Salário	Campos e Malik (2008), Souza-Poza e Henneberger (2004), Galhanas (2009), Judge e Wantanabe (1992), Bergue (2010), Lee e Whitford (2007), Bertelli (2008), Chen, Park e Park (2012), Munasinghe e Sigman (2004), Mano-Negrin e Tzafirir (2004), Cho e Lewis (2012)
Rotinas de Trabalho	Davel e Machado (2001), Herzberg (1962)
Nível de Responsabilidade	Bright (2008), Herzberg (1962), Bertelli (2008)
Voz	Lee e Whitford (2007)
Benefícios	Bergue (2010), Souza-Poza e Henneberger (2004), Galhanas (2009), Lee e Whitford (2007), Bertelli (2008), Chen, Park e Park (2012)
Políticas de Gestão de Pessoas	Schein (1985), Saraiva (2002), Lopes (2007), Cordeiro (2012), Bertelli (2008), Chen, Park e Park (2012), Mano-Negrin e Tzafirir (2004)
Imagem / Orgulho	Campos e Malik (2008), Souza-Poza e Henneberger (2004)
Horário de Trabalho	Souza-Poza e Henneberger (2004), Bertelli (2008)
Reconhecimento/Promoção	Herzberg (1962), Bright (2008), Lee e Whitford (2007), Bertelli (2008), Chen, Park e Park (2012), Mano-Negrin e Tzafirir (2004)
Possibilidade de Crescimento	Bright (2008), Campos e Malik (2008), Souza-Poza e Henneberger (2004), Herzberg (1962), Chen, Park e Park (2012), Mano-Negrin e Tzafirir (2004), Bertelli (2008)

Fonte. Elaborado pela pesquisadora

Entre os fatores organizacionais, Salário (Campos e Malik 2008, Souza-Poza e Henneberger 2004, Galhanas 2009, Judge e Wantanabe 1992, Bergue 2010, Lee e Whitford 2007, Bertelli 2008, Chen, Park e Park 2012, Munasinghe e Sigman 2004, Mano-Negrin e Tzafrir 2004), itens relacionados às políticas de gestão de pessoas (Schein 1985, Saraiva 2002, Lopes 2007, Cordeiro 2012, Bertelli 2008, Chen, Park e Park 2012, Mano-Negrin e Tzafrir 2004) e possibilidade de crescimento (Bright 2008, Campos e Malik 2008, Souza-Poza e Henneberger 2004, Herzberg 1962, Chen, Park e Park 2012, Mano-Negrin e Tzafrir 2004, Bertelli 2008) foram os que mais se destacaram.

O Quadro 3 sintetiza as definições operacionais dos fatores organizacionais e individuais encontrados na literatura.

Quadro 3 – Definições operacionais dos fatores relacionadas à rotatividade

Fatores	Definições
Relações Interpessoais	Relacionamento com colegas, superiores e subordinados
Stress	Conjunto das perturbações orgânicas, psíquicas, provocadas por vários agentes agressores, como o frio, uma doença infecciosa, uma emoção, um choque cirúrgico, as condições de vida muito ativa (Ferreira, 1999)
Lealdade	Sentimento de fidelidade do que se refere primeiro a grupos, mas que facilmente se estende a organizações (Lee e Withford, 2007)
Uso de Habilidades	Uso da aptidão desenvolvida ou cultivada que proporciona certa facilidade em realizar determinadas atividades e difere de pessoa para pessoa. Habilidade é a qualidade daquele que é hábil; capacidade, destreza, agilidade (Ferreira, 1999)
Satisfação no Trabalho	Resumo simples e único da medida que capta a percepção dos empregados de como eles estão sendo tratados pela sua organização. A satisfação no trabalho pode basear-se em fatores não monetários da organização como rotina de trabalho, salário, orgulho, oportunidade de crescimento (Bright,2008)
Significado do Trabalho	Acepção, sentido, valor ou importância do trabalho (Ferreira, 1999). Está relacionado a como o trabalhador percebe o resultado do trabalho que desempenha
Realização	Sentimento de que se está fazendo a diferença, e de que se poderá alcançar seus objetivos na carreira (Chen, Park e Park, 2012)
Síndrome de <i>Hobo</i>	Teoria de que alguns trabalhadores possuem impulsos internos que os levam a migrar de um emprego para outro independentemente de melhores alternativas ou outro motivo racional (Ghiselli, 1974)
Capacitação	Acesso ou possibilidade de acesso do trabalhador aos programas de aprendizagem e de formação disponíveis. A avaliação das minhas necessidades de treinamento do trabalhador. Percepção de que está recebendo o treinamento que precisa para realizar o meu trabalho (Lee e Withford, 2007)

Fonte. Elaborado pela pesquisadora

Quadro 3 – Definições operacionais dos fatores relacionadas à rotatividade

(Continuação)

Fatores	Definições
Condições Físicas do Trabalho	Percepção sobre as condições do local de trabalho como por exemplo, nível de ruído, temperatura, iluminação, limpeza no local de trabalho, disponibilização de equipamentos adequados e outros fatores que permitam que os funcionários possam executar bem seus trabalhos (Lee e Withford, 2007)
Salário	Recompensa monetária do trabalho (Mano-Negrin e Tzafrir, 2004)
Rotinas de Trabalho	Atribuições diárias e pré-estabelecidas, situações cotidianas de trabalho
Voz	Possibilidade de expressar o seu descontentamento com a administração ou a possibilidade de levar seu ponto de vista a pessoas que podem mudar o estado das coisas, na tentativa de mudar as práticas ou políticas da organização a que se pertence (Lee e Withford, 2007)
Benefícios	Recompensa não monetária do trabalho, como plano de saúde, horário de trabalho, auxílio alimentação, períodos de recesso, entre outros (Mano-Negrin e Tzafrir, 2004)
Políticas de Gestão de Pessoas	São aspectos que regem as ações e premissas sobre recursos humanos e que contemplam: o recrutamento; uma estrutura de carreira (leia-se desenvolvimento profissional) que estimule o servidor a buscar o aprimoramento de sua capacitação e seu desempenho e, ao mesmo tempo, permita aos gestores cobrar resultados; uma estratégia de capacitação que possibilite o constante aprimoramento da força de trabalho; uma estrutura de incentivos – remuneração, benefícios, prêmios (pecuniários ou não); uma estrutura de avaliação; uma estratégia de realocação e redistribuição de servidores (Marconi, 2005)
Imagem / Orgulho	Conceito que alguém faz de si próprio, de alguém ou de alguma coisa / Brio, Altivez, Ufania. (Ferreira, 1999)
Horário de Trabalho	Benefício não monetário do trabalho associado ao número de horas trabalhadas e à flexibilidade de cumprimento da carga total de trabalho
Reconhecimento/Promoção	Envolve recompensas pelo trabalho bem feito, sensação de estar sendo valorizado e a possibilidade de ver com clareza um caminho de longo prazo dentro da carreira (Chen, Park e Park, 2012)
Possibilidade de Crescimento	Necessidades de desenvolvimento na carreira, que leva o trabalhador a buscar o sucesso profissional através da aprendizagem e superação de desafios (Chen, Park e Park, 2012)

Fonte. Elaborado pela pesquisadora

3. METODOLOGIA

O objetivo deste Capítulo é apresentar o desenho metodológico da pesquisa, suas características, formas e procedimentos, bem como as escolhas relativas a coleta e análise dos dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa está inserida na área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas na subárea da Administração, e tem por finalidade entender um fenômeno identificado no âmbito da gestão de cargos e carreiras do setor público brasileiro.

Foi estudada a rotatividade no cargo de Analista de Planejamento e Orçamento (APO) levando-se em consideração as causas declaradas como motivadoras da saída do cargo, bem como a percepção dos ex-integrantes sobre aspectos positivos e negativos da carreira. A realidade estudada é subjetiva e múltipla, por isto, a pesquisadora, além de levantar fatos, relacionou os diferentes significados que os atores pesquisados atribuíram a sua experiência com os fatores influenciadores da rotatividade encontrados na literatura.

Com o objetivo de diagnosticar características de determinado extrato da população, em relação ao fenômeno da rotatividade, foi realizada uma pesquisa exploratória. Diante da ausência de pesquisas anteriores sobre o tema na população de estudo, da falta de um instrumento testado na realidade brasileira e uma vez que, como visto, a investigação de tal fenômeno é, ainda, exploratória optou-se por uma pesquisa qualitativa. Procurou-se gerar informações que permitirão uma melhor compreensão do objeto estudado, bem como a construção de uma agenda de pesquisas futuras de caráter quantitativo. A opção metodológica compatibiliza-se com o proposto por Bardin (2011). Para a autora, a análise qualitativa apresenta certas características particulares e é válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável. De forma análoga, Silverman (2009) defende que o principal ponto forte da pesquisa qualitativa é a capacidade para estudar fenômenos simplesmente indisponíveis em qualquer lugar (Silverman, 2009).

A rotatividade no cargo de APO, objeto deste estudo, requer o conhecimento dos indivíduos e de suas diversas formas de ver o mundo e assim, requer uma limitação em termos locais, temporais e situacionais, necessária em toda pesquisa qualitativa de acordo com Flick (2009). Ainda segundo o autor, a pluralidade de ambientes, subculturas, estilos e formas

de vida pede uma nova sensibilidade para o estudo empírico das questões. Por isto, a relevância da pesquisa qualitativa no estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida (Bardin, 2011; Flick, 2009; Silverman, 2009).

Neste estudo, em relação à dimensão do tempo o recorte é de 2000 a 2014, período em que o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP passou a receber a denominação atual, com a edição da Medida Provisória nº 1.911-8, de 29 de julho de 1999. Como mostra o Quadro 4, os concursos para o cargo de APO passaram então a ser realizados pela Escola de Administração Fazendária – ESAF. O período escolhido possibilitou a apuração da realidade do cargo em uma realidade mais homogênea, uma vez que a partir da edição da citada Medida Provisória, não houve mais alterações quanto à denominação do cargo, lotação dos servidores e instituição promotora dos concursos públicos.

Quadro 4: Concursos para Analista de Planejamento e Orçamento

Ano	Edital	Instituição Promotora
2010	119/2009	ESAF
2008	12/2008	ESAF
2005	46/2005	ESAF
2003	20/2003	ESAF
2002	87/2001	ESAF
2001	28/2000	ESAF
1999	11/1997	FCC
1998	03/1997	FCC
1997	03/1996	FCC
1996	31/1995	ESAF
1989/91	01/1989	Fundação CESGRANRIO

Fonte. <http://www.planejamento.gov.br/editoria.asp?p=editoria&index=80&ler=s932> Acesso em: junho de 2014

O trabalho foi desenvolvido como um estudo de caso pois busca compreender, por meio de diagnóstico, a rotatividade no cargo de APO de tal forma que se possa entender seu processo a partir das experiências e opiniões dos ex-integrantes do cargo. Procurou-se gerar conhecimentos que auxiliem a tomada de decisão dos gestores e dados para estudos futuros levando-se em consideração, também, as características de trabalhos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração que sugerem que diagnósticos organizacionais gerem novas hipóteses de problema, ou outros problemas e proposições para que seja dada continuidade a investigação científica (UnB, 2011).

3.2 Sujeitos da Pesquisa

A população estudada é composta por ex-Analistas de Planejamento e Orçamento, sendo considerados apenas aqueles que por vontade própria deixaram o órgão atual para exercer outro cargo decorrente de novo concurso público ou pediram exoneração para recondução ao cargo anteriormente ocupado. Os servidores ocupantes do cargo de APO atuam na administração e controle do Sistema de Planejamento e Orçamento, no âmbito do Poder Executivo, e na elaboração, programação e acompanhamento do Plano Plurianual e dos Orçamentos Fiscal, da Seguridade Social e de Investimento das Empresas Estatais (Brasil, 2011).

Para a profissionalização da área e uniformização de procedimentos, com vista a uma melhor condução do processo orçamentário, foi criada, pelo Decreto-lei 2347/87, a carreira de Planejamento e Orçamento, com alteração de denominação introduzida pela Lei 8.270/91. Inicialmente, foi constituída pelos cargos de Analista e de Técnico de Planejamento e Orçamento (este último, extinto pelo Decreto nº 1.580/95), cujas atribuições são de gestão governamental nos aspectos técnicos relativos à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas (Brasil, 1987, 1991, 1995).

Conforme Portaria nº 02, de 04 de janeiro de 1988, os Analistas de Planejamento e Orçamento possuem as seguintes atribuições

- 1) Classe Especial: Propor diretrizes de política orçamentária global e setorial, compatibilizando-as com os planos de desenvolvimento nacional, regional e setorial; supervisionar, administrar, coordenar e acompanhar os Orçamentos Governamentais; prestar assessoramento especializado em assuntos orçamentários de natureza jurídico-econômico-

fiscal, de pessoal e outros, intra e intergovernamental, inclusive na área internacional; propor medidas e oferecer alternativas, decisórias no campo orçamentário; normatizar e avaliar o processo orçamentário e seus meios.

2) Classe C: Analisar e consolidar informações para subsidiar a formulação de diretrizes de política orçamentária global e setorial; analisar, revisar e acompanhar Orçamentos Governamentais; subsidiar e assessorar as decisões superiores, quanto à adequação da política orçamentária com os planos de desenvolvimento nacional, regional e setorial; avaliar o processo orçamentário e seus meios; interpretar a legislação, objetivando a uniformidade da aplicação de leis e regulamentos; realizar estudos e análise das decisões judiciais sobre a matéria orçamentária, elaborar, analisar, consolidar e revisar as propostas orçamentárias da administração federal; acompanhar a execução físico-financeira dos projetos e atividades orçamentários.

3) Classe B: Realizar estudos necessários à formulação das diretrizes da política orçamentária global e setorial; oferecer subsídios para a normatização e a avaliação do processo orçamentária e seus meios; proceder ao acompanhamento e a análise da legislação econômico-fiscal e, outras correlacionadas com matéria orçamentária: elaborar e analisar os programas constantes das portarias orçamentárias; realizar trabalhos de estudo e pesquisa na área orçamentária; desenvolver técnicas para modernização do processo orçamentário.

4) Classe A: Coletar dados para subsidiar a formulação das diretrizes de política orçamentária global e setorial; proceder a levantamentos necessários à normatização do processo orçamentário e seus meios; pesquisar e classificar a legislação econômica fiscal e outras correlacionadas com matéria orçamentária; elaborar quadros e demonstrativos para acompanhar e avaliação orçamentários; realizar outras atividades necessárias ao processo orçamentário.

As atribuições dos Analistas de Planejamento e Orçamento se coadunam com as atribuições do Sistema de Planejamento e Orçamento Federal. Tal Sistema, regido pela Lei 10.180, de 2001, compreende as atividades de elaboração, acompanhamento e avaliação de planos, programas e orçamentos, e de realização de estudos e pesquisas socioeconômicas. O órgão central do Sistema é o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), por meio dos seus órgãos específicos subordinados, cuja missão está voltada para as atividades de planejamento e orçamento e que são a Secretaria de Orçamento Federal (SOF) e a Secretaria

de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI). Os servidores ocupantes dos cargos de APO são lotados na SOF e SPI, com exercício nas Secretarias do MP e nos Órgãos Setoriais do Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal (SPOF) (Brasil, 2001).

Quadro 5: Subsídios para as carreiras de gestão governamental

Cargos	Classe	Padrão	Valor do Subsídio			
			Efeitos Financeiros a Partir de			
			1º jul 2010	1º jan 2013	1º jan 2014	1º jan 2015
Analista de Finanças e Controle	Especial	IV	R\$ 18.478,45	R\$ 19.402,37	R\$ 20.353,09	R\$ 21.391,10
		III	R\$ 17.965,08	R\$ 18.863,33	R\$ 19.787,64	R\$ 20.796,81
		II	R\$ 17.647,43	R\$ 18.529,80	R\$ 19.437,76	R\$ 20.429,09
		I	R\$ 17.335,39	R\$ 18.202,16	R\$ 19.094,07	R\$ 20.067,86
Analista de Planejamento e Orçamento	C	III	R\$ 16.668,64	R\$ 17.502,07	R\$ 18.359,67	R\$ 19.296,02
		II	R\$ 16.341,81	R\$ 17.158,90	R\$ 17.999,69	R\$ 18.917,67
		I	R\$ 16.021,38	R\$ 16.822,45	R\$ 17.646,75	R\$ 18.546,73
Analista de Comércio Exterior	B	III	R\$ 15.707,23	R\$ 16.492,59	R\$ 17.300,73	R\$ 18.183,07
		II	R\$ 15.103,11	R\$ 15.858,27	R\$ 16.635,32	R\$ 17.483,72
		I	R\$ 14.806,97	R\$ 15.547,32	R\$ 16.309,14	R\$ 17.140,90
Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	A	III	R\$ 14.516,64	R\$ 15.242,47	R\$ 15.989,35	R\$ 16.804,81
		II	R\$ 14.232,00	R\$ 14.943,60	R\$ 15.675,84	R\$ 16.475,30
		I	R\$ 12.960,77	R\$ 13.608,81	R\$ 14.275,64	R\$ 15.003,70

Fonte: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12775.htm#art19 Acesso em: julho de 2014

A da remuneração inicial do cargo, fixada pela Lei nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008 e alterada pela Lei nº 12.775 de 28 de dezembro de 2012, ser de R\$ 12.960,77, e da previsão de que este valor chegue a R\$ 15.003,70 até janeiro de 2015, a carreira de APO encontra-se com 22,4% dos seus cargos vagos (Brasil, 2008, 2011). O Quadro 5 mostra a evolução da remuneração e as progressões em cada classe e padrão.

O cargo de APO vem sofrendo alterações ao longo dos anos desde a sua criação. Algumas alterações como a separação da Secretaria de Planejamento e Coordenação da Presidência da República em duas secretarias (SOF e SPI) ligadas ao Ministério do

Planejamento e alterações remuneratórias, como a que ocorreu em 24 de dezembro de 2008 com a conversão da MP 440 na lei 11.890 transformando a remuneração de vários cargos do executivo federal em subsídio, foram consideradas para efeito de se diagnosticar os fatores organizacionais da rotatividade. Do mesmo modo, os editais de concurso para o cargo serviram para se ter mais conhecimento a respeito dos fatores que influenciaram o fenômeno no cargo estudado, como as exigências para se ingressar na carreira que tem influência direta no perfil dos candidatos selecionados. A carreira de Analista de Planejamento e Orçamento do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão conta com o quantitativo de 707 cargos, dos quais 549 estão ocupados. Entre os anos de 2000 e 2014 foram realizados 6 concursos com ingresso de 484 novos APOs, dos quais 124 deixaram a carreira para tomar posse em outros cargos públicos. O Quadro 6 mostra estes dados com mais detalhe.

Quadro 6 - Histórico entradas e saídas concurso de Analista de Planejamento e Orçamento

Ano	Edital	Instituição Promotora	Quantidade APO que entraram por concurso	Quantidade APO que saíram por concurso	% de saídas por concurso
2009	119/2009	ESAF	148	30	20
2008	12/2008	ESAF	55	12	22
2005	46/2005	ESAF	57	20	35
2003	20/2003	ESAF	98	25	26
2001	87/2001	ESAF	59	18	31
2000	28/2000	ESAF	67	19	28
Total			484	124	26

Fonte. Elaborado pela pesquisadora com dados SIAPE

Por isto a análise dos documento citados, referentes ao período escolhido para o recorte, auxiliou no diagnóstico das circunstâncias que ocorreram as saídas dos servidores e na escolha do recorte temporal. Pois analisando estes documentos, a pesquisadora pode encontrar o período de recorte que permitia uma maior homogeneidade do perfil dos servidores. O Quadro 7 mostra a característica dos entrevistados.

Quadro 7 - Características dos entrevistados

Gênero	12 homens	1 mulher
Lotação	10 SOF	3 SPI
Órgão Atual	1 CGU 1 TCU 2 TCDF	1 BACEN 3 SENADO 5 CÂMARA 1 GDF

Fonte. Elaborado pela pesquisadora

3.3 Instrumentos

A coleta de dados foi realizada por dois instrumentos distintos: entrevistas semiestruturadas como fonte de dados primários e documentos institucionais como fonte de dados secundários. Os documentos institucionais utilizados na pesquisa documental foram:

- a) legislação e normatização vigente, presente em lei(s), decreto(s), resolução(ões) e notas técnicas relativas ao Cargo de Analista de Planejamento e Orçamento (APO) e suas atribuições (CF/88, Decreto-lei 2.347/87, Decreto 1.580/95, Lei 8112/90, Lei 8270/91, Lei 11890/08, Lei 12.775/12);
- b) publicações da área responsável pela gestão de pessoas, no âmbito do Governo Federal como o Boletim Estatístico de pessoal e a Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais publicados;
- c) documentação relativa aos assentamentos profissionais dos integrantes do cargo de APO disponíveis no programa SIAPE.

A entrevista foi escolhida como instrumento de coleta de dados, pois permite ao pesquisador explorar informações que auxiliam na construção de hipóteses, levando em consideração a opinião daqueles que vivenciaram a rotatividade dentro do cargo estudado. Na entrevista lidamos com uma fala relativamente espontânea, com um discurso falado, em que o entrevistado orchestra a sua vontade. Ela oferece uma rica fonte de dados que proporciona acesso ao modo como as pessoas relatam tanto seus problemas como sua boa sorte (Bardin, 2011; Silverman, 2009).

Perguntas sobre o ambiente de trabalho, tarefas realizadas e a visão do servidor sobre o cargo foram feitas para que o entrevistado pudesse expressar com maior liberdade sua opinião sobre o cargo e neste discurso deixar escapar motivos ocultos, muitas vezes a ele mesmo, de insatisfações que podem ter influenciado a decisão de sair. Para Bardin (2011), a encenação livre daquilo que a pessoa viveu, sentiu e pensou a propósito de alguma coisa pode conter, por vezes, conteúdos não declarados.

As entrevistas foram gravadas e seguiram um roteiro semiestruturado (apêndice A). O objetivo era que as mesmas dessem voz aos participantes para que estes pudessem expressar sua percepção quanto ao cargo e quanto à rotatividade. As informações mais significativas foram analisadas e comparadas com os dados obtidos na revisão de literatura.

Flick (2009), afirma que o pesquisador precisa garantir total confidencialidade aos participantes, no sentido de assegurar que a informação coletada sobre eles seja utilizada de modo que impossibilite a identificação dos participantes por parte de outras pessoas. Além disto, como indicado por Bardin (2011), deve-se atribuir um número a cada entrevista pois isto serve tanto para conferir uma sequência lógica aos quadros como para manter o anonimato dos entrevistados. Desta forma, os treze colaboradores foram identificados como APO1, APO2, APO3 até APO13, sucessivamente, seguindo a ordem de realização das entrevistas. Além disto, foi entregue um termo de confidencialidade (apêndice B), que garantia o sigilo e a privacidade dos sujeitos cujos dados e/ou informações foram estudados.

Segundo Bardin (2011), entrevistas semiestruturadas devem ser registradas e integralmente transcritas. Assim, as entrevistas foram gravadas, com o conhecimento e consentimento prévio dos participantes, e depois enviadas a um profissional contratado para que sua transcrição fosse realizada. A transcrição foi feita de forma que a identificação dos nomes e das áreas em que o servidor trabalhou fossem suprimidas, para evitar identificação. Assim, a preparação do material para a análise foi feita por meio da transcrição das entrevistas e da impressão das mesmas. Foram deixadas margens nos lados direito e esquerdo de forma que o analista tivesse um espaço confortável para fazer anotações e observações.

3.4 Procedimentos de coleta dos dados

A aplicação da pesquisa iniciou-se com o resgate dos concursos realizados para o cargo de APO, no período de 2000 a 2014, para identificar os servidores que deixaram o cargo. Após a identificação do público-alvo para a coleta de dados, foram avaliados os assentamentos funcionais dos servidores para a obtenção de contatos telefônico e de e-mail, para envio de mensagem de sensibilização quanto à pesquisa e com o pedido de entrevista. A maior dificuldade nesta fase foi contactar os servidores, por isto, optou-se por não se escolher uma amostra, mas tentar identificar e contactar todos os ex-servidores do cargo que ingressaram no cargo entre 2000 e 2014 e evadiram para ocupar outros cargos.

Procurou-se observar, no contato com os potenciais colaboradores das entrevistas, uma forma de contato amigável em que o ex-APO se sentisse muito a vontade para expressar suas experiências e opiniões sobre o cargo e o órgão de exercício. Desta forma, a seleção dos participantes foi feita enviando-se um e-mail a todos os ex-Analistas que tomaram posse a partir do ano 2000 com uma carta de apresentação da pesquisadora e da pesquisa (apêndice A) no intuito de despertar o interesse dos servidores e fazer com que os mesmos participassem das entrevistas e dessem o seu depoimento, dentro do prazo estabelecido. A partir daí foi considerado um período de retorno de 2 semanas. Na medida em que os ex-APO foram respondendo ao pedido, as entrevistas foram sendo marcadas e ocorreram num período de 30 dias. O local de realização das entrevistas variou conforme a disponibilidade e conveniência dos entrevistados, sendo que dez entrevistas foram realizadas no local de trabalho do servidor enquanto 2 foram feitas no endereço de residência e apenas uma foi realizada nas dependências do Ministério do Planejamento. Segundo Flick (2009), a dignidade e os direitos dos participantes estão ligados ao consentimento conferido pelo participante: esse consentimento deve ser oferecido voluntariamente e ter como base uma informação suficiente e adequada fornecida pelo pesquisador.

Neste período, foram realizadas 13 entrevistas, que representam 10,5% do total de servidores que evadiram. O encerramento da realização se deu no momento em que os motivos alegados para a saída foram tornando-se repetitivos. Este método citado por Flick (2009), diz que o critério para a avaliação sobre quando interromper a amostra é a saturação teórica da categoria. Para o autor, a saturação significa que não estão sendo encontrados dados adicionais. Assim, devido ao fenômeno da saturação, a partir de um certo número de respostas

ou entrevistas, a temática repete-se, fornecendo cada vez menos novidades (Bardin, 2011). As entrevistas tiveram duração de 20 minutos na média.

3.5 Procedimentos de análise dos dados

Após a transcrição e preparação do material, as entrevistas foram analisadas por três pesquisadores que se revezaram nos papéis de analista e de juiz. Na checagem cruzada por juízes, a estrutura temática é desenvolvida a partir dos primeiros casos e depois avaliada continuamente em relação a todos os outros casos (Flick, 2009). Assim, foi feita uma reunião entre os dois analistas externos e a pesquisadora para que a primeira entrevista fosse examinada conjuntamente. Esta análise conjunta serviu para que a pesquisadora explicasse os objetivos da pesquisa e a técnica que deveria ser utilizada para a análise das demais entrevistas. Os dados coletados foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo descrita por Bardin (2011) como análise categorial temática. Segundo a autora, ela funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. De acordo com Flick (2009), a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material – que pode variar desde produtos da mídia até dados de entrevista.

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo os critérios previamente definidos (Bardin, 2010). Nesse estudo, as categorias inicialmente utilizadas correspondem àquelas originadas do arcabouço teórico. Trata-se, portanto, de categorias teóricamente pertinentes e objetivas que garantem a qualidade da pesquisa e termos de expressão dos significados contidos no texto (Oliveira, 2008).

Após esta primeira etapa, cada entrevista foi analisada por dois pesquisadores que identificaram no texto fatores que influenciaram a rotatividade. Para fazer esta análise, os pesquisadores destacaram trechos da entrevista que continham possíveis motivos e os classificaram usando códigos. Estes códigos foram criados a partir dos fatores encontradas na literatura e que serviram de subsídio para a construção do Quadro 8.

No Quadro 8 a pesquisadora transformou cada fator individual e organizacional encontrado na revisão da literatura em um tema e cada tema foi identificado com um código

alfabético. Bardin (2011) indica, para a análise de conteúdo, métodos que variam do uso de códigos alfabéticos, ou numéricos, marcas simbólicas, sublinhados até o tratamento com programas de computador. Para Flick (2009), a interpretação é o ponto de ancoragem para decidir sobre quais dados serão integrados à análise. Este processo de interpretação tem início com a categorização ou codificação que é entendida como representação das operações pelas quais os dados são fragmentados, conceitualizados e reintegrados de novas maneiras.

Quadro 8 - Codificação dos temas encontrados na literatura

Temas	Siglas
Relações Interpessoais	RI
Stress	SS
Lealdade	LD
Uso de Habilidades	UH
Satisfação no Trabalho	ST
Significado do Trabalho	SG
Realização	RL
Síndrome de <i>Hobo</i>	SH
Capacitação	CA
Condições físicas do Trabalho	CF
Salário	SL
Rotinas de Trabalho	RT
Nível de Responsabilidade	NR
Voz	VZ
Benefícios	BF
Políticas de Gestão de Pessoas	GP
Imagem / Orgulho	IM
Horário de Trabalho	HT
Reconhecimento/Promoção	RC
Possibilidade de Crescimento	PC

Fonte. Elaborado pela pesquisadora

A categorização feita por esta pesquisa seguiu o modelo indicado por Bardin (2011) que prevê que os elementos sejam repartidos à medida que são encontrados. Este é o

procedimento por “caixas” aplicável no caso de a organização do material decorrer diretamente do fundamento teórico hipotético, como nesta pesquisa. Assim, em primeiro lugar os analistas deveriam ler as entrevistas, para compreender o que o entrevistado estava querendo dizer, bem como para entender como foi dito, o que quis dizer realmente, em quais circunstâncias ocorreram os fatos, se houveram fatores externos que influenciaram, se há algo subentendido na fala do entrevistado. Trata-se da leitura “sintagmática” (segue um encadeamento único) e ao mesmo tempo, “paradigmática” (contém também o universo dos possíveis: o que não foi dito, mas poderia tê-lo sido, ou foi efetivamente dito em outra entrevista) (Bardin 2011).

Esta leitura auxiliou na tentativa de se identificar os motivos declarados ou não declarados para a rotatividade, pois em alguns casos, mesmo sem ser considerado como o motivo principal, alguns deles podem ter influenciado o ex-APO na hora de decidir entre ficar ou não no cargo. Desta forma, esta primeira leitura, que podemos chamar de flutuante, serviu para que a pesquisadora se familiarizasse com a entrevista. Segundo Bardin (2011), desde a pré-análise devem ser determinadas operações de recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidade de codificação para o registro dos dados.

Em uma segunda leitura levou-se em consideração as premissas encontradas na revisão de literatura e que auxiliaram a pesquisadora a construir o Quadro 2. Estas premissas foram comparadas aos resultados encontrados nos textos. A terceira etapa foi a leitura do Quadro 8 que categorizou os fatores encontrados na revisão de literatura. Caso os analistas encontrassem motivos que não pudessem ser encaixados em nenhuma das categorias pré-definidas, eles tinham a liberdade de sugerir novos temas para que fossem criadas novas categorias, que seriam acrescentadas ao quadro original.

Segundo Flick (2009), a codificação pode ser aplicada em vários graus de detalhamento. Um texto pode ser codificado linha a linha, frase a frase ou parágrafo a parágrafo, ou um código pode estar associado a textos inteiros. Assim, após a familiarização dos pesquisadores com as entrevistas e com o quadro de categorias, partiu-se para o desmembramento do texto em unidades de registro. Segundo Oliveira (2008), unidade de registro é uma unidade de segmentação ou de recorte, a partir da qual se faz a segmentação do conjunto do texto para análise que contém uma assertiva completa sobre o objeto em estudo, seja ele frase, parágrafo ou parte de frase ou parágrafo. Além das possibilidades de

codificação citadas acima, as respostas às entrevistas podem ser analisadas tendo o tema por base. Para Bardin (2011), o tema é geralmente utilizado para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, ele se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura.

Neste trabalho, o tema foi considerado como a unidade de registro mais adequada, pois em uma mesma frase ou parágrafo encontramos declarações com diversos temas relativos aos fatores encontrados na pesquisa. Desta forma, cada pesquisador deveria marcar no texto o início e o fim de cada unidade de registro e codificá-la de acordo com as unidades de significado ou temas encontradas no quadro de categorias. Neste trabalho foi considerada uma unidade de significado ou tema cada fator individual e organizacional encontrado na literatura sobre rotatividade, sendo que o analista tinha a liberdade de acrescentar um tema que julgasse estar presente no discurso, mas não previsto na revisão de textos.

Após separados e codificados os trechos da entrevista, estes foram colocados em um quadro. Cada entrevista gerou um quadro com a análise de dois pesquisadores. Posteriormente, este quadro foi examinado por um terceiro pesquisador que atuou como juiz e que consolidou as informações levando em consideração as coincidências ou divergências de análise entre os pesquisadores analistas, criando o resultado final. Esta análise resultou em 13 quadros, um para cada entrevista. Podemos ver no Apêndice C exemplos dos quadros resultantes da análise de conteúdo e da análise das divergências. Esses treze quadros foram usados para extrair as verbalizações citadas ao se analisar os possíveis fatores que levaram à rotatividade no cargo de Analista de Planejamento e Orçamento – APO no extrato pesquisado.

Cabe esclarecer que quando se faz análise de entrevistas, raramente é possível estabelecer um quadro categorial único e homogêneo, devido à complexidade e à multidimensionalidade do material verbal. Assim, neste estudo foram construídos, ainda, dois outros quadros categoriais (10 e 11) em que os temas qualificadores foram colocados nas linhas e nas colunas colocou-se o código atribuído a cada entrevistado, desta forma foi assinalado em cada interseção a presença ou ausência de cada tema referenciado em análise bibliográfica prévia, permitindo fazer uma síntese da ocorrência dos temas.

É certo que o gênero de resultados obtidos pelas técnicas de análise de conteúdo não pode ser tomado como prova inelutável. Mas constitui, apesar de tudo, uma ilustração que permite corroborar, pelo menos parcialmente, os pressupostos em causa (Bardin, 2011). A

análise das entrevistas centradas nos fatores individuais que levaram à saída do cargo mostra motivos de satisfação e insatisfação, presentes no discurso, e que podem estar levando à rotatividade.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este Capítulo tem por objetivo descrever os dados provenientes da coleta de dados realizada e sua análise de acordo com a teoria relacionada. Para tanto foi dividido em três seções, começando com a apresentação dos fatores demográficas da população e do extrato. Em segundo lugar, são destacados os fatores individuais e organizacionais encontradas na literatura quando comparados às declarações dadas pelos entrevistados, resultantes das análise de conteúdo realizada. Na sequência foi dada ênfase aos motivos declarados quando perguntados diretamente sobre o motivo da saída do cargo de APO.

4.1 Fatores Demográficos

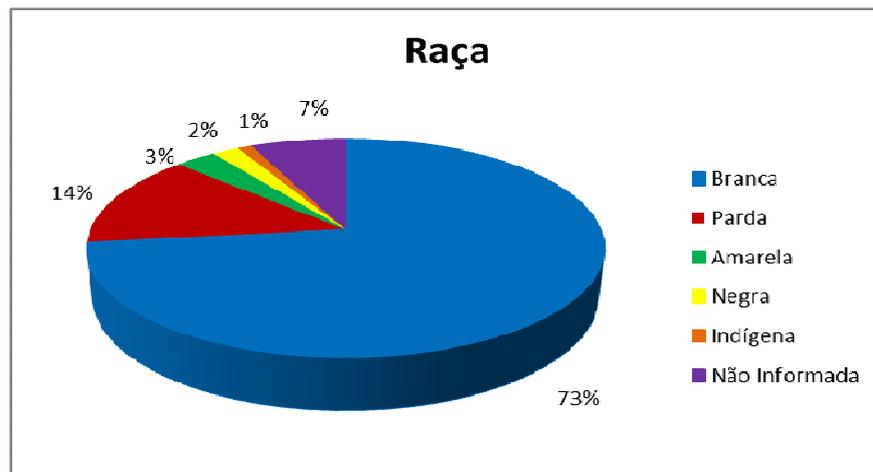
Algumas pesquisas (Bright, 2008; Judge e Wantanabe, 1992; Souza-Poza e Henneberger, 2004) usam dados demográficos como idade, gênero e tempo de trabalho como variáveis de controle para medir a satisfação no trabalho e a rotatividade. Apesar de coletar e analisar dados demográficos dos servidores que deixaram o cargo de APO entre 2001 e junho de 2014, este estudo não pôde usá-los para fazer correlações como nos trabalhos acima citados devido à natureza qualitativa da pesquisa. Todos os estudos citados acima e que fizeram uso de dados demográficos foram realizados de forma quantitativa, com instrumentos aplicados a um número considerável da população e cujos dados foram usados em estudos de correlação entre as variáveis e a rotatividade. Mas apesar de não ser possível a realização de correlações diretas comos dados demográficos da população, estes foram analisados para se tentar descrever a população em estudo e identificar possíveis fatores influenciadores da rotatividade.

Um aspecto dos dados demográficos que dizem respeito à **raça**, é a forma como são coletados. Em países como os Estados Unidos, onde grande parte dos estudos sobre rotatividade foram realizados, a forma de identificação racial faz referência muito mais à região de origem da família ou grupo étnico em que a pessoas se considera inserida. Assim, nas pesquisas realizadas as pessoas se identificam, ou são levadas a se identificar, como

asiáticos, latinos/hispânicos, americanos africanos. No Brasil esta identificação leva em consideração a declaração que a pessoas faz de qual a sua cor de pele.

Pelo cadastramento de servidores feito pelo SIAPE, nota-se que dos 124 APO's que deixaram o cargo, 73% se declarou como pertencendo à raça branca. Esta porcentagem está próxima ao valor de 69% encontrado no extrato de entrevistados. Por meio da Figura 1, podemos ver as características raciais da população.

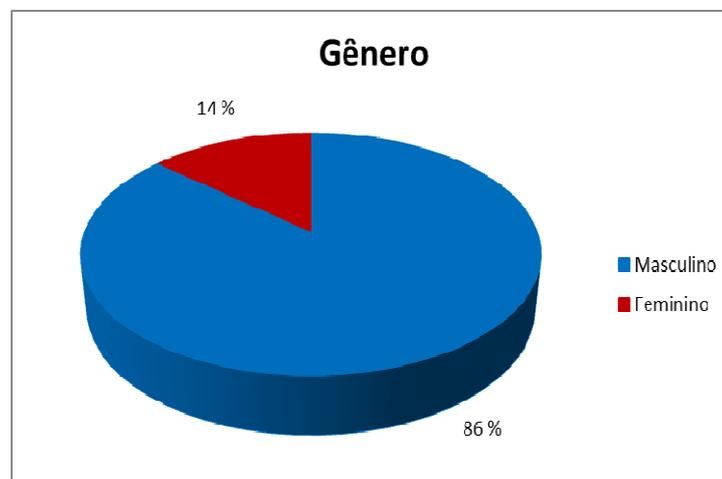
Figura 1 - Porcentagem de APO que saíram de 2001 a junho de 2014 por raça



Fonte. Elaborado pela pesquisadora com dados SIAPE

Em relação ao **gênero**, podemos notar quando observamos os dados, que há mais pessoas do sexo masculino (86%) deixando o cargo. Esta porcentagem de homens é relativamente proporcional à característica do quadro de pessoas atual do cargo que possui mais homens (77%) que mulheres (23%). Nas entrevistas não houve nenhum fator que pudesse ligar a rotatividade diretamente com o fato de o servidor ser do sexo masculino ou feminino.

Figura 2 - Porcentagem de APOs que saíram de 2001 a junho de 2014 por gênero



Fonte. Elaborado pela pesquisadora com dados SIAPE

Os dados relativos ao **tempo no cargo** foram medidos considerando-se o número de anos inteiros completados. Assim se um servidor ficou 1 ano e 2 meses como APO, ele entrou na faixa de analistas que ficaram de 1 a 3 anos no cargo. Pela Figura 3 percebe-se que a maioria, 91%, dos servidores que deixaram o cargo de APO não chegaram a completar o estágio prático de 3 anos e destes 47% não chegaram nem a completar 1 ano no cargo. Entre os 13 entrevistados, 12 (93%) saíram antes de 3 anos.

Estes dados podem sugerir uma tendência no ambiente de concursos públicos: pessoas que têm como principal meta passar em concurso público, e assim se tornar um servidor público. Muitas destas pessoas escolheram deixar seus empregos no setor privado, ou sair direto da universidade e se dedicar por vários meses ou anos ao estudo para entrar em um cargo público. Acontece que, como um efeito natural deste caminho, quando encontram-se preparados para passar, muitas vezes eles são aprovados em mais de um concurso. Nem sempre o cargo mais almejado é aquele em que ingressam e tomam posse primeiro, isto gera um aumento de rotatividade naquela porção de servidores recém entrados no serviço público. Este fenômeno parece se mostrar na fala de muitos ex-Analistas quando falam do conhecimento sobre a carreira e sobre como ingressaram no cargo de APO.

Nos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas, grande parte dos entrevistados declararam não terem estudado especificamente para o cargo de APO, muitos deles nem tinham conhecimento do cargo antes de estudarem para o concurso.

“ Não era o único concurso que eu tinha em vista, na verdade todas as carreiras de gestão me interessavam. Sobretudo AFC” APO1

“Eu estudava pra Receita Federal, [...] e descobri esse concurso (APO) na internet [...] e fiz a prova. Mas não, não tinha conhecimento, nem sabia o que era. Eu escolhi pelas matérias.”APO4

“Eu nem sabia que era APO [...] o meu foco inicial era o TCU, estudar para o TCU. E durante o meu estudo apareceram alguns concursos...”APO11

Em alguns casos a entrada para a carreira foi mesmo ao acaso já que o foco da escolha não estava diretamente relacionada ao tipo de trabalho que seria realizado.

“...qualquer um pra mim que pagasse bem estava bom, lá dentro eu veria se eu estava satisfeito ou não.” APO2

“Não, eu não conhecia. [...] vi lá que tinha um concurso com um salário de treze mil reais, APO... vamos nessa. Mas não conhecia nada, nada da carreira, era desconhecida pra mim.” APO3

“Bem é aquela coisa meio ridícula, [...]eu mirei em salário, [...] eu cheguei a fazer um de EPPGG, [...] eu fiz APO [...] tinha o Fiscal do Trabalho - AFT que era o mesmo valor e tinha a Susep no Rio [...] Fiz Susep, então eu fiz todos esses numa época que era todo mundo pagando a mesma coisa aonde eu entrasse, eu estava feliz. Eu estava olhando salário...” APO2

Nota-se que a questão das competências e rotinas de trabalho, no geral, não foi a principal preocupação dos candidatos na escolha do concurso, muitas vezes a questão da remuneração foi o primeiro fator de escolha.

Figura 3- Porcentagem de APOs que saíram de 2001 a junho de 2014 por tempo no cargo

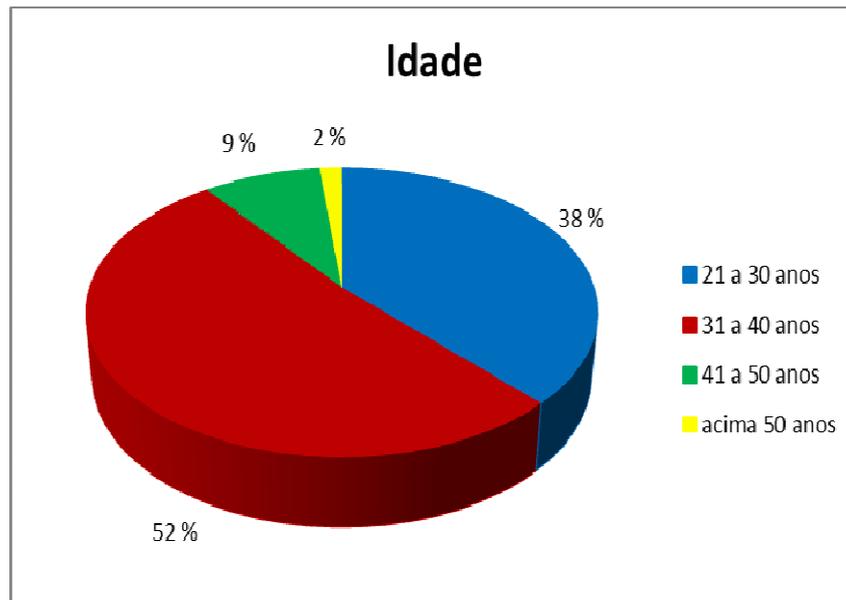


Fonte. Elaborado pela pesquisadora dados SIAPE

Para este estudo, o cálculo da **idade** do servidor levou em consideração não a idade atual, mas a idade do servidor no momento em que deixou o cargo. Portanto, se o servidor nasceu em 1974 ele tem hoje 40 anos, porém se este deixou o cargo em 2004 sua idade foi considerada como 30 anos para a análise. Este cálculo foi considerado para se tentar perceber a realidade do servidor no momento em que tomou a decisão de deixar o cargo e que com o avançar da idade poderia ser diferente. A Figura 4 mostra que mais da metade dos APO que deixaram o cargo estava na faixa etária entre 31 e quarenta anos.

O extrato de entrevistados, que representa cerca de 10% do total de evadidos no período, tem características muito semelhantes à da população, já que encontramos 31% deles na faixa de 21 a 30 anos, 54% na faixa de 31 a 40 anos e 15% na faixa de 41 a 50 anos. Nenhum dos entrevistados tinha mais de 50 anos.

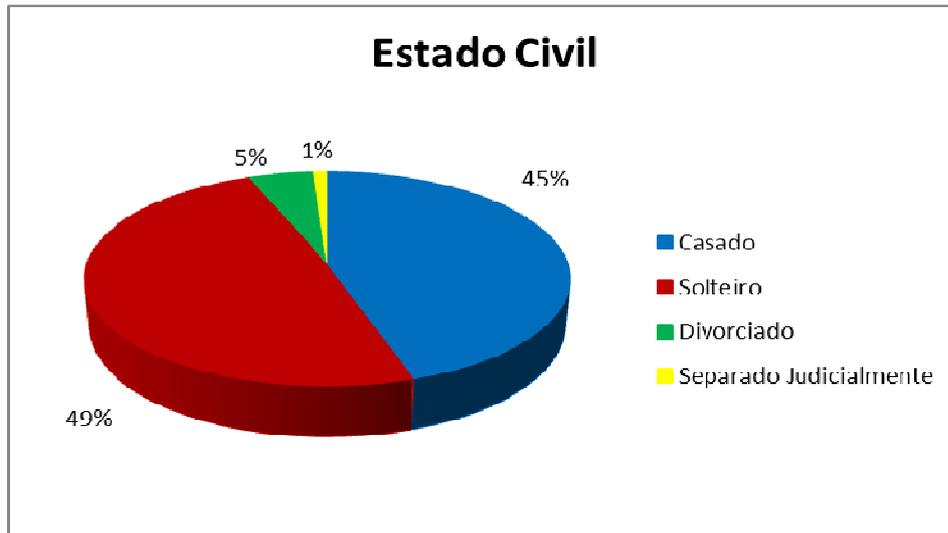
Figura 4: Porcentagem de APOs que saíram de 2001 a junho de 2014 por faixa etária



Fonte. Elaborado pela pesquisadora dados SIAPE

O **estado civil** reflete os dados constantes no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE que é um sistema de abrangência nacional criado com a missão de integrar todas as plataformas de gestão da folha de pessoal dos servidores públicos. Hoje o SIAPE é um dos principais sistemas estruturadores do governo brasileiro e é a base para a integração sistêmica dos órgãos pertencentes ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal.

Figura 5 - Porcentagem de APOs que saíram de 2001 a junho de 2014 por estado civil



Fonte. Elaborado pela pesquisadora dados SIAPE

Estes dados levam em consideração o estado civil oficial do servidor, desconsiderando pessoas que vivem em união estável. Portanto muitos servidores que são citados como solteiros possuem companheiros e filhos. Assim, estes dados, além da ressalva quanto a sua limitação da natureza da pesquisa, também podem não ser uma fonte confiável da realidade vivida pelo servidor tido como solteiro mas que tem as responsabilidades e a realidade da vida de casado. Além das considerações citadas acima, não houve menção direta ao estado civil como influência na rotatividade.

Quadro 9 – Dados demográficos dos entrevistados

Entrevistado	Dados Demográficos					
	Tempo de Serviço	Idade	Gênero	Nível Educacional	Minoria / Raça	Estado Civil
APO1	1 ano	29	M	S	Branca	Solteiro
APO2	1 ano	39	M	S	Branca	Solteiro
APO3	2 anos	36	M	S	Branca	Solteiro
APO4	3 anos	30	M	S	Branca	Casado
APO5	Menos de 1 ano	29	M	S	Parda	Casado
APO6	Menos de 1 ano	34	M	S	Branca	Divorciado
APO7	2 anos	28	M	S	Parda	Solteiro
APO8	Menos de 1 ano	37	M	S	Parda	Casado
APO9	1 ano	33	M	S	Indígena	Solteiro
APO10	Menos de 1 ano	50	F	S	Branca	Divorciada
APO11	1 ano	45	M	S	Branca	Casado
APO12	7 anos	34	M	S	Branca	Casado
APO13	3 anos	38	M	S	Branca	Solteiro

Fonte. Elaborado pela pesquisadora com dados SIAPE

No Quadro 9, pode-se ver as características demográficas do extrato de entrevistados. Estes dados mostram que 54% dos entrevistados estava na faixa entre 31 e 40 anos, 69% são brancos, 92% são do sexo masculino, 46% são solteiros e 62% deixaram o cargo entre 1 e 3 anos de empossados.

4.2 Fatores Individuais e Organizacionais

Quadro 10 – Presença de fatores individuais nas entrevistas

Entrevistado	FATORES INDIVIDUAIS							
	Relações Interpessoais	Stress	Lealdade	Uso de Habilidades	Satisfação no Trabalho	Significado do Trabalho	Realização	Síndrome de Hobo
APO1				X				
APO2								
APO3								
APO4	X				X		X	
APO5	X							
APO6	X							
APO7				X				X
APO8					X		X	
APO9	X			X	X	X		
APO10	X			X		X		
APO11								
APO12								
APO13					X	X		
Total	5	0	0	4	4	3	2	1

Fonte. Elaborado pela pesquisadora

Pela análise dos Quadros 10 e 11, que resumem a presença de fatores individuais e organizacionais nas entrevistas, podemos perceber que um mesmo entrevistado mostrou insatisfação com vários aspectos do cargo. Em relação aos fatores individuais, relações interpessoais, presente em 5 entrevistas, foi o aspecto negativo do cargo mais citado entre os que podem ter motivado a rotatividade. Em seguida a falta de

uso de habilidades e verbalizações diretamente ligadas à satisfação no trabalho, ou na verdade a falta dela, foram citadas em quatro das treze entrevistas. Entre os fatores organizacionais, o horário de trabalho, presente em 8 entrevistas, e os benefícios, presente em 7, foram os mais encontrados.

Quadro 11 – Presença de fatores organizacionais nas entrevistas

Entrevistado	FATORES ORGANIZACIONAIS												
	Capacitação	Condições Físicas do Trabalho	Salário	Rotinas de Trabalho	Nível de Responsabilidade	Voz	Benefícios	Políticas de Gestão de Pessoas	Imagem / Orgulho	Horários de Trabalho	Reconhecimento / Promoção	Possibilidade de Crescimento	Lotação / Mobilidade (NOVO)
APO1			X	X			X						
APO2							X			X			
APO3			X	X			X		X		X		
APO4								X		X			X
APO5	X	X	X							X		X	X
APO6		X				X	X	X	X			X	
APO7	X					X	X			X		X	
APO8							X	X	X	X			
APO9				X		X		X		X			
APO10		X		X		X		X	X	X	X		
APO11			X	X									
APO12			X	X			X			X			
APO13						X		X	X				
TOTAL	2	3	5	6	0	5	7	6	5	8	2	3	2

Fonte. Elaborado pela pesquisadora

Apesar do foco da análise não ser quantitativo e que na realidade, a simples presença do tema na fala de um dos entrevistados já caracterizar um possível fator relacionado à rotatividade, é importante destacar aqueles aspectos citados pela maioria dos entrevistados como fatores com grande significância para o estudo da rotatividade no cargo. Um outro fator organizacional a ser destacado é o que diz respeito à Lotação/Mobilidade por ser um tema novo. Mesmo não sendo um fator encontrado na revisão de literatura, o tema foi identificado quando analisados os fatores que levaram à rotatividade no cargo em questão.

Ao analisar mais detidamente cada um dos fatores presentes nas entrevistas, percebesse que as **relações interpessoais** quando boas não conseguiram ser razão suficiente para que o servidor permanecesse no cargo. Mas, nos casos em que estas relações com colegas ou superiores eram problemáticas, foi um fator, que apesar de não ser o definitivo para a saída, teve peso para a decisão. A maioria descreve como muito boa e respeitosa a relação com colegas e chefes, considerando como bom o ambiente de trabalho.

“Meu ambiente de trabalho, eu gostava bastante... Minha chefe além de ser muito competente, muito legal” APO1

“Gostava do trabalho, o ambiente era muito bacana. A equipe toda que estava ali era um pessoal que não tinha problema nenhum, do diretor [...] ao chefe [...] todo mundo excelente. Pessoal que eu sinto falta, [...] bom de trabalhar.” APO2

Mas, este ambiente harmonioso não é unanimidade. Em alguns casos percebesse a insatisfação com a forma de tratamento pessoal ou com o ambiente e a cultura de uma forma geral. Esta mudança de comportamento entre os entrevistados se reflete de acordo com a área em que trabalhavam. Nota-se que algumas áreas tem bom ambiente de relações interpessoais enquanto outras apresentam problemas que dizem respeito à forma como o chefe imediato lida com os subordinados.

“A cultura assim [...] eu não gostava, não gostava do ambiente, tinha amizade com muita gente lá, mas não gostava muito do ambiente lá de pessoas, eu não gostava. [...] tem uns pontos fracos que alguns são por causa das pessoas, outros não.”APO4

“Mas pessoas que vinham acima e tal, fazia que o clima geral fosse ruim [...] então assim era um ambiente muito ruim, muito ruim mesmo.”APO9

“...eu não sei pela turma que estava lá [...] mas eu considero que fui quase maltratada, tá... pelos chefes.”APO10

Tais resultados corroboram com Moynihan e Pandey (2007) que encontraram evidências de que as relações sociais têm influência na intensão de rotatividade. Porém, para os autores, os empregados que sentem um senso de obrigação em relação a seus colegas são menos propensos a considerar a saída da rede de relações da qual fazem parte, o que parece não ter ocorrido no caso dos APO, já que o bom ambiente parece não ter sido suficiente para que permanecessem no cargo.

Neste estudo, quando questionados sobre suas rotinas de trabalho, alguns ex-APO fizeram várias considerações mostrando insatisfação com o **significado do trabalho** que executavam. Deve-se ressaltar que os entrevistados que se mostraram mais insatisfeitos com o significado do trabalho que realizavam, quando ainda estavam na carreira, exerciam suas atividades na mesma área. Desta forma podemos notar uma heterogeneidade de atribuições no cargo. Os Analistas de Planejamento e Orçamento, após realizarem o concurso para o cargo, são alocados em sua maioria em duas Secretarias distintas, uma responsável pelo planejamento governamental (SPI) e outra responsável pelo orçamento (SOF). Apesar de realizarem trabalhos correlatos, a natureza do trabalho de uma é bem diferente da natureza do trabalho da outra, como mostra o regimento interno de cada uma delas.

Compete à Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos: coordenar o planejamento das ações de governo, além de elaborar o Plano Plurianual, bem como a gestão de risco dos respectivos programas, e do planejamento territorial; realizar estudos especiais para a formulação de políticas públicas (Brasil, 2010).

Compete à Secretaria de Orçamento Federal: coordenar a elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e da proposta orçamentária da União, compreendendo os orçamentos fiscal e da seguridade social; estabelecer as normas necessárias à elaboração e à implementação dos orçamentos federais sob sua responsabilidade; realizar estudos e pesquisas concernentes ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento do processo orçamentário federal (Brasil, 2014).

Estas diferenças podem ajudar na compreensão da natureza de cada secretaria e do porquê da percepção de significado do trabalho foi distinta entre os ex-servidores de cada uma delas.

“O problema do horário se tornou mais grave por causa do desencanto com a carreira.”APO9

“algumas pessoas achavam que podiam fazer alguma coisa [...] o pessoal mais novo achava que podia fazer ... eu disse: estou de saída [...], não acredito nisso aqui.” APO10

“... você ficar lá em cima escrevendo metas, gente isso muda algum Brasil? [...] é muito discurso, né. História de mudar o Brasil, história de mudar o perfil do gestor público, [...] uma distância muito grande do que eles fazem pro que é a realidade. APO10

“...eu trabalhei lá muito pra fazer relatórios, levantar informações que ninguém leu, que ninguém queria saber e que no final das contas [...] meses de desenvolvimento de trabalho nosso era engavetado sem ninguém ler” APO13

“...saber que todo o nosso trabalho foi engavetado e ninguém leu, causa desestímulo, causa uma sensação de inutilidade e uma vontade de sair...” APO13

“... estou fora. Eu não vou ficar dando murro em ponta de faca, não. Porque, chegou numa época que eu estava emburrecendo, estava desinteressado por tudo, sabe ah... - vou fazer o curso [...], mas pra quê o curso? Vou aplicar em quê? O meu trabalho é interno, fazer relatório que ninguém lê, então não quero saber de cursos.” APO13

“o Ministério tem muitas reuniões e comissões que pra mim era tudo inútil e a gente ia pra lá pagar mico porque não tinha o que dizer não conhecia do que estava sendo discutido, as pessoas perguntavam a gente ficava enrolando nitidamente, então eu decidi sair...” APO13

“...o [...] passou a se preocupar só com atendimento da lei, preenchimento disso, preenchimento daquilo, preenchimento de ação, preenchimento de programa, então assim quando chegava em reuniões a gente não sabia de nada que se tratava e é uma presença obrigatória do Ministério nas regiões de coordenação e a gente estava lá só pra assinar mesmo, atender a lei mesmo, porque a necessidade era zero, zero.” APO13

Os resultados apresentados remetem para Bright (2008), segundo o qual um dos fatores de satisfação não monetários do trabalho está ligado à sensação de significado do trabalho. Para o autor, a característica mais importante dos funcionários públicos com altos níveis de PSM não é a sua atração para as organizações públicas, mas sua necessidade de contribuir significativamente para o bem público.

Cho e Lewis (2012) afirmam que trabalhos que tenham significado para o servidor promovem a motivação intrínseca e podem desencorajar a rotatividade. Para os autores, fazer uma atividade pelo prazer da própria atividade, tem um impacto maior do que qualquer tipo de motivação externa e tem um grande impacto na diminuição da rotatividade.

A **satisfação no trabalho** foi outro aspecto não monetário ligado à rotatividade que foi muito encontrado na revisão da literatura. Bright (2008) ao analisar a satisfação no trabalho encontrou forte correlação com aspectos como realização, reconhecimento, nível de responsabilidade, significado do trabalho e oportunidade de crescimento. Moynihan e Pandey (2007) encontraram resultados que suportam a hipótese de que a satisfação no trabalho é negativamente e significativamente relacionada a intenção de rotatividade. Lee e Whitford (2007) encontraram resultados de que satisfação com a organização reduz a intenção de sair em todos os níveis hierárquicos.

Durante a realização das entrevistas, não foram feitas perguntas diretas sobre a satisfação no trabalho, porém quando perguntados pelos aspectos do cargo que não gostavam, muitos ex-analistas verbalizaram insatisfação com alguma particularidade do cargo e algumas delas estão relacionadas aos itens citados por Bright (2008). Percebe-se que em alguns casos a insatisfação com a carreira contou muito para a saída do cargo e que foi muito mais decisiva do que o fato de haver outros cargos com salários ou benefícios mais vantajosos.

“Você não se mata pra estudar só pra ganhar um pouquinho mais ... Você tem que estar mal pra poder parar e estudar...”APO4

“O tempo foi minando a minha empolgação, com dois anos eu já estava totalmente minado. Com mais um ano eu já estava assim... você começa a ficar até deprimido mesmo, e eu sei que algumas pessoas [...] estão desestimuladas, deprimidas... o trabalho está horrível...”APO13

A melhora da qualidade de vida foi citada em alguns casos como a comprovação de que suas insatisfações eram justificadas.

“Eu achava que lá (APO) eu poderia me realizar muito mais, só que ia perder muito em qualidade de vida [...] por causa do regime autoritário que era implantado.” APO8

“...minha qualidade de vida aumentou absurdamente...” APO9

Estudos como os de Lee e Jimenez (2011) indicaram que para a maioria dos respondentes, satisfação no trabalho tem maior importância se comparados com todas os outros fatores. Para estes autores a satisfação no trabalho é tratada como variável única pois ao longo da pesquisa foram sendo feitas perguntas diretas sobre se estar ou não satisfeito com o trabalho. Neste estudo, a satisfação foi considerada como um ítem separado, diferentemente do que foi feito por Campos e Malik (2008), a considerou como a combinação de aspectos

materiais e pessoais (ambiente físico, capacitação, reconhecimento, uso de habilidades, possibilidade de crescimento, etc).

Segundo Chen, Park e Park (2012) a necessidade de **realização** está ligada ao sentimento de que se está fazendo a diferença, e de que se poderá alcançar seus objetivos na carreira. Para o autor, a realização impacta fortemente a rotatividade, pois tem efeitos diretos e indiretos sobre intenção de sair. Os ex-APO entrevistados para esta pesquisa demonstraram formas distintas de enxergar a realização no serviço público. Enquanto alguns procuram um sentido para o resultado de seu trabalho, outros garantem esta realização fora.

“Era uma área técnica mas que estava sempre participando do processo orçamentário [...] era uma parte muito interessante. [...] dava para a gente um senso de pertencimento [...] isto de certa forma dava uma sensação de realização.” APO3

“...como eu tenho outras coisas lá fora, então o trabalho em si eu não me preocupo não, o trabalho aonde eu tiver, não me preocupo não. Eu me realizo fora... não tenho problema não... eu tenho reconhecimento fora, então por isso que no trabalho... por isso que eu gosto que ter essa flexibilidade.”APO4

Para outo, apesar de acreditar que poderia se realizar profissionalmente no cargo, outros aspectos da carreira que afetariam sua qualidade de vida foram decisivos no momento de escolher entre sair ou ficar.

“[...]em questão de realização profissional, tenho certeza que na União seria muito mais promissor, mas acabou que hoje aqui eu tenho certeza que estou muito mais feliz.”APO8

Funcionários públicos desejam clareza sobre a possibilidade de que suas expectativas em relação ao trabalho serão supridas (Bertelli, 2008). Aspectos como **reconhecimento** e **possibilidade de crescimento** foram citados em vários momentos das entrevistas demonstrando que podem ter influenciado a decisão de deixar o cargo. Os motivos para esta visão foram muitos, entre eles o fato de serem de TI ou de trabalharem em determinada área, e, principalmente, por não enxergarem uma mudanças nas pessoas que ocupam os cargos mais altos, que permanecendo por muitos anos naquela posição, não abririam a possibilidade de ascensão para os demais.

“...aqui (Câmara) você ainda tem uma possibilidade de ter uma função mais fácil do que lá (APO) [...] o que já aconteceu, então a possibilidade de realmente de ascensão aqui era uma caminho muito mais aberto.”APO3

“como APO de tecnologia da informação, enxergava uma progressão limitada de carreira [...]eu acho que o [nome do coordenador-geral] era meio que o topo de carreira que eu poderia visualizar ali [...] eu não sei em quantos anos de trabalho, então eu enxerguei isso como limitador.”APO5

“...existia uma restrição severa se eu quisesse depois ser um APO “normal” (que não é de TI), trabalhar no departamento lá, existia essa restrição isso também me deixava inibido. Eu não tenho muito a falar nesse aspecto porque eu me via feliz lá, só que eu não via lá é digamos futuro.”APO5

“na CGU o ambiente está mais propício e tal, e tinha oportunidade né...”APO6

“... ali é um ambiente legal de trabalho, mas algo não colabora pra que ele vislumbre um futuro interessante ali, né. Eu convivi com pessoas que hoje estão no escalão superior, eles na minha época, eles estavam num escalão um pouco mais baixo, né... [...] mas você já via que essas pessoas elas já tinham esse interesse, que já tinham capacidades muito grandes. Só que as que queriam de repente chegar naquele ponto, tinham muita dificuldade.”APO7

“...tem uma rotatividade do escalão superior não muito grande. As pessoas, elas meio que trocam de cadeiras, mas são as mesmas pessoas, né. Na minha época eu vi um monte de gente mudar, mas ninguém saiu do lugar, no fundo. As pessoas que estão abaixo, não têm tanto incentivo também, porque as janelas são pequenas.”APO7

“...a falta de perspectiva [...], se você olha qual é a perspectiva? Nenhuma, não tinha. Eles não sinalizavam com nada concreto, [...] está falta de perspectiva de vislumbrar futuro, isso é desesperador.”APO10

Em relação à **síndrome de hobo**, esta foi identificada em apenas uma verbalização encontrada na análise:

“Na verdade eu continuo fazendo concurso.” APO7

Como visto, a síndrome de *hobo*, ou síndrome de “vagabundo”, consiste na teoria de que alguns trabalhadores possuem impulsos internos que os levam a migrar de um emprego para outro independentemente de melhores alternativas ou outro motivo racional (Ghiselli, 1974). No entanto, o que se percebe quando verificamos a rotatividade no cargo de APO é

que a trajetória destes servidores quando trocam um cargo por outro acontece de forma racional e que faz parte, muitas vezes, de um caminho traçado logo no início do planejamento do estudo para o concurso público. Alguns almejam o melhor salário, o melhor horário de trabalho, querem seguir os passos de algum parente ou pertencer à carreira que lhes traga a melhor mobilidade ou o maior status. Qualquer que seja o motivo para a troca de cargos, quase sempre percebemos um motivo racional e previamente planejado para a mudança.

Judge e Wantanabe (1992) lembram que alguns indivíduos podem exibir um comportamento de rotatividade não porque desejam trocar de emprego por si, mas porque eles têm um grande número de alternativas no mercado de trabalho. No Brasil, a própria realidade dos concursos públicos leva a esta mudança constante. Seja pela falta de uma periodicidade na realização do concurso desejado ou a própria dificuldade de se passar naquelas carreiras mais procuradas, o que se pode ver é que os candidatos muitas vezes entram em um cargo alternativo enquanto aguardam a oportunidade de passar naquele que realmente era o foco do estudo.

“Eu estudava pra Receita Federal [...] aí a Receita não veio fui passando em outros Concursos, eu falei desisti de ficar focado só na Receita Federal fui fazer outros, aí passei em dois [...] pro GDF [...] tinha passado pra Analista do TJ e pra técnico [...] estava um pouco no embalo, [...] em 2010 [...] já tinha feito um monte de Concursos.” APO8

“Eu estava estudando pra um bom Concurso, podia se APO podia ser o Banco Central, eu tinha feito em 2009 o de gestor eu bati na trave assim eu fiquei por uma questão. O que foi uma judiação porque eu perdi dois anos, então eu estava estudando pro um bom ... por um bom salário.” APO10

“... eu fiz pro TJDF [...] e TST [...]. Resultado eu passei em todos eles, passei até num da CAPES aqui do MEC [...] O primeiro Concurso que eu passei foi da Câmara[...] e nesse meio tempo da Câmara que eu passei também no TJTF [...] e o de APO.” APO11

O **salário** foi um item muito citado, em alguns casos por não ser tão bom como outras carreiras similares do Legislativo, em outros como uma preocupação com o seu valor futuro. As preocupações se referem à incerteza de que a carreira manterá o patamar atual de remuneração. O fato de haver um componente histórico no executivo federal, que mostra uma descontinuidade no nível salarial das carreiras desta esfera em relação, principalmente, às

carreiras correlatas do poder legislativo, traz uma insegurança futura e motiva a saída de alguns APO.

Muitos estudos citam o salário como fator de influência para a rotatividade. Para Campos e Malik (2008), o salário atrai profissionais mas não os fixa. Em Bertelli (2008), a percepção sobre a qualidade do pagamento entre servidores subordinados é de que este é um dos fatores mais significantes associados à redução da intensão da rotatividade, ou seja, quanto mais bem pagos menor a intensão de deixar a organização. Lee e Whitford (2007) reforçam esta ideia ao concluírem que dissatisfação com salário é uma causa substancial do desejo de sair.

No caso do APO, como podemos ver nas verbalizações presentes nos depoimentos, além da incerteza com os rendimentos futuros, também há a percepção de que outros órgãos oferecem melhores oportunidades, principalmente quando associa-se o valor do salário com o número de horas trabalhadas ou com os benefícios concedidos.

“as carreiras legislativas...são carreiras, assim, que historicamente elas oferecem mais segurança, né? Em geral os salários defazam muito menos, né. Eu não conheço, assim, não me lembro de um período em que as carreiras legislativas ganhassem mal, mas eu me lembro de épocas em que o executivo ganhava bastante mal.”APO1

“se eu tivesse um pouco a segurança de que as carreiras de APO tenderia a acompanhar... se eu tivesse uma certa segurança de que não haveria uma defazagem muito grande. De que a carreira manteria a situação institucional que ela tem hoje talvez eu teria ficado, assim o trabalho que eu fazia aqui (APO) é mais interessante que o trabalho que eu faço lá (Senado).”APO1

“No meu caso o salário. Foi a diferença salarial [...] eu já estava um ano, eu já tinha progredido na carreira de APO, mais ainda sim o salário inicial aqui da Câmara me dava mais ou menos, por mês líquido, uns mil e quinhentos a mais sabe, de início. [...] o que pesou mesmo foi o salário. [...] no legislativo [...] a carga horária é menor, mais flexível, isso não pesou pra mim o que pesou mesmo foi o salário...”APO3

“...não é uma carreira que eu vejo que, assim como a Receita (Auditor da Receita Federal) aconteça o que acontecer vai mantendo o poder aquisitivo...”APO3

“Aí eu comecei a conversar com as pessoas lá dentro [...] boa parte das pessoas com quem eu conversei me disseram, “tu é louco, como é que você não quer ir pra câmara pra ficar aqui?

[...]isso aqui é executivo, isso aqui está muito bom hoje, mas a longo prazo isso aqui ninguém sabe. Na época aí do [...] teve uma arrocho muito grande, melhorou agora e tal.”APO11

“... o executivo num longo prazo você não tem uma certeza muito grande porque o grosso da máquina é ali, então se você vai dar um aumento para [...] uma carreira típica aí você tem que dar pra todo mundo, Banco Central, Itamaraty, CGU , Tesouro. Você não vai dar só pro APO, então quando você aumenta contingente de gente naquela estrutura pra você dar aumento é mais difícil do que pra três mil servidores da Câmara, então um foi essa parte de perspectiva financeira a longo prazo. [...] eu não vejo um poder de pressão muito grande da carreira de APO, a Receita tem um poder de pressão enorme...”APO11

“...decidi também não só pela questão de horário e salário, mas pela questão do risco aqui (Senado) ser menor, por ser uma carreira menor, então o impacto fiscal de aumento aqui é bem menor do que um impacto de um aumento na carreira do executivo.” APO12

Além do salário, os **benefícios** também foram muito citados, principalmente por aqueles que deixaram o executivo federal para ingressar em carreiras do executivo estadual ou legislativo que ainda mantêm vantagens como tempo maior de recesso, menor número de horas trabalhadas, valor da alimentação, plano de saúde, entre outros.

“...as carreiras legislativas, além do salário que são melhores, a carga horária é menor, você tem mais flexibilidade em geral.” APO1

“eu queria menos horas, e na Câmara eles ofereciam 6 horas corridas de trabalho, uma diferença absurda, sobram quatro horas do seu dia, é muita coisa...” APO2

“Depois, a facilidade de ter duas semanas de recesso, [...] você trabalha menos horas, se você fizer o cálculo de valor pago por hora trabalhada, o salário até dá uma aumentada, né. Então alimentação que é mais que o dobro, então somando todas essas coisinhas pequenas o salário acaba fica bem maior, mais isso só vi depois que eu cheguei aqui.”APO2

“ah, eu vou sair por causa do salário, eu vou sair por causa da carga horária, eu vou sair por que o TCU tem dois meses de férias...”APO3

“...tem outros órgãos que te tratam com mais carinho.”APO6

“... olha, mas tem gente lá numa outra carreira que ganha mais, que tem mais flexibilidade, que tem mais incentivos, que tem várias outras coisas interessantes, várias outros benefícios interessantes e todo mundo gosta de lá. [...] Aí você começa a descobrir que lá no Tribunal ehh.. a escala de horário é diferente, é direto, você não precisa parar pra almoçar e você

trabalha 7 horas.. falei legal...Lá no tribunal, você tem não sei o que... ah.. lá você pode até sair no meio do período e voltar, poxa legal... E lá o salário é maior ... mais legal ainda. Aí isso acabou fomentando a minha troca... [...] eu quero esse tal de Tribunal...”APO7

“em outras carreiras fora do executivo existem alguns benefícios e algumas coisas que não existem no executivo. Isso eu acho que é muito mais sério do que qualquer outra coisa. Com salários diferentes, com condições de trabalho diferentes, com benefícios diferentes”APO7

“o Estatuto do Servidor Estadual ainda está bem melhor do que na União..., licença prêmio, adicional por tempo serviço, algumas coisas que são mais vantajosas.”APO8

“Benefícios em termos de salários, em termos de flexibilidade de horário.”APO12

Mas de todos os benefícios, o mais citado foi o **horário de trabalho** encontrado em outros órgãos. Este item também foi o mais citado quando perguntados qual o principal motivo da saída.

“Basicamente tempo, esse negócio de ter de ficar dez horas travado ali dentro era muito complicado. Eu não estava aguentando mais. Estava querendo mais tempo fora, de pode fazer mais coisa, [...] então eu queria menos horas, e na Câmara eles ofereciam seis horas corridas de trabalho.”APO2

“E o motivo principal que eu saí foi pela flexibilidade de horário.”APO4

“flexibilidade de horário de trabalho, uma coisa que eu tenho aqui que eu [...] um flexibilidade de horário maior.”APO5

“Tem coisas que realmente pesam. O fator da remuneração, de certa forma, tem alguma influência, mas eu acho que as horas de trabalho ... o fato de você conseguir fazer direto...Essas coisas têm influência, queira ou não tem influência.”APO7

“Pra você ter uma noção... o que mais pesou pra mim foi olhar pra cá e dizer, eu vou ter mais tempo pra minha família aqui. Isso foi um enorme fator pra mim. E até hoje isso é um enorme fator. Mesmo nos meus pensamentos de futuro isso tem muito peso.”APO7

“outra coisa que eu acho ruim [...] não só na (APO) [...] mas no executivo inteiro é a pouca flexibilidade de horário...”APO9

“... fui pra área de seis horas, entendeu, então hoje eu trabalho seis horas... Eu fui pro banco por isso...”APO10

“flexibilidade de horário. [...] a flexibilidade de horário é muito positiva.” APO12

Mas não é apenas o fator legal de se cumprir as oito horas que incomodava a alguns servidores, mas o fator cultural de não se poder ter uma certa flexibilidade dentro das oito horas obrigatórias.

“era obrigado fazer duas horas de almoço, mesmo assim eu saia as seis e o pessoal olhava de cara feia, ou seja, tinha um acordo pra sair as seis, [...] o pessoal fica muito preocupado com o tempo que você está lá dentro.[...] Não conseguia e conversando bastante, porque queriam que você ficasse lá pelo menos até seis e meia...”APO4

“Fazer outras atividades, ficar mais tempo com a família, isso faz muita diferença você ter uma hora amarrada, e esse tipo de coisa dá pra ver que é uma cultura as pessoas antiga das pessoas que estão lá. [...] ter o mínimo, ter um pouquinho de horas de você poder fazer num dia e diminuir no outro ou pelo menos faltar um dia dependendo da época.”APO4

“pô cara eu tenho que cumprir horário certinho de oito horas beleza não tem problema, mas rigorosamente eu tenho que sair daqui às 19 horas e todo dia oito horas? Mas, pô, às vezes eu pego o trânsito chego quinze minutos a atrasado o chefe vai olha pro relógio olha pra mim de cara feia e fala: por trânsito né? Pô sabendo ele que eu não vou sair daqui no horário, vou cumprir mais 15 minutos, ainda tenho que ouvir isso.”APO8

Alguns estudos encontraram correlação entre a rotatividade e **treinamento** recebido pelos servidores (Campos e Malik, 2008; Lee e Whitford, 2007; Lee e Jimenez, 2011). Alguns resultados mostram que o aumento de treinamento aumenta a possibilidade de saída (Lee e Whitford, 2007) por tornar o servidor mais capacitado, por outro lado, outros estudos (Campos e Malik, 2008) identificaram que a falta de capacitação está associada à probabilidade de saída por causar insatisfação no trabalho. Os fatores ligados a capacitação identificados nas entrevistas dizem respeito, muitas vezes, a impressões e expectativas futuras e não a alguma tentativa frustrada dos próprios servidores.

“as oportunidades de especialização pros funcionários (Banco Central), pelo menos o que eu sabia na época eram bem maiores, possibilidade de fazer mestrado no exterior, doutorado no exterior, curso de especialização e que [...] essas possibilidades seriam muito mais restritas lá dentro, ainda mais para a área de Tecnologia da Informação que não é uma área prioritária ali dentro pros APO.”APO5

“o Banco Central tinha várias coisas que eu admirava [...] como os incentivos pra.. pra capacitação, pra mestrado, doutorado essas coisas, inclusive no exterior. Então eu falei poxa lá é um lugar [...] muito bacana...”APO7

Apesar de acharem o trabalho interessante e gostarem das atividades que desempenhavam, muitos comentam sobre longos períodos de ócio. Aparentemente a falta de um trabalho contínuo era motivo de insatisfação para eles. Desta forma a afirmação de Bertli (2006) de que servidores públicos saem principalmente porque eles simplesmente não gostam dos trabalhos que fazem parece não se aplicar para a maioria dos ex-integrantes do cargo em estudo. Analisando as declarações dos ex-servidores da carreira percebe-se que as **rotinas de trabalho** eram agradáveis, mas fatores como momentos de ócio, a sensação de que suas habilidades eram pouco exploradas e da falta de voz nas decisões mais extratécnicas pesaram mais na decisão de sair do que a falta de gosto pelo trabalho.

“eu gostava do trabalho que eu fazia, apesar também assim, de não ter muito trabalho. [...] houve momentos de bastante ócio mas o trabalho que eu fazia eu achava legal, eu achava interessante.” APO1

“Agora eu sentia, na minha época, que [...] não tinha uma agenda institucional [...], havia rotinas, rotinas até bastante estabelecidas, mas [...]eles não sabiam o que fazer com a gente, sabe? [...] isso me incomodava um pouco. Eu lembro que uma vez eu toquei nesse assunto numa reunião depois descobri que não devia ter falado, porque todo mundo abaixou a cabeça assim na hora que eu falei.”APO1

“...muita gente fica pensando em sair porque na verdade não tem... tem pouco trabalho[...]se tivesse todo mundo trabalhando ali e tivesse atividade a pessoa não ia ficar pensando nessas coisas, sabe.”APO3

“basicamente fazer crédito, escrever nota técnica para se posicionar um pedido ou outro do ministério, que eu achava um trabalho interessante, mas o problema é... um problema que eu acho que muita gente tem, [...] tem gente que quer puxar as atribuições do cargo pra si, quer exercer as atribuições, é que [...] não deixavam.”APO9

“... eu fui alocada lá na [...] que é um lugar que ninguém quer ir. Ninguém quer porque é um abacaxi danado.”APO10

“...hoje analisando o trabalho, [...] principalmente quem trabalha nessas áreas diretas com os Ministérios, ele tenda a ser repetitivo.. Essa questão da repetição do ciclo eu acho que um dia eu ia ficar meio entediado com isso...”APO11

Mas devemos ressaltar as diferenças encontradas nas diversas áreas de trabalho do APO, pois dependendo do local de exercício, as percepções mudam. Para Bertelli (2008) servidores públicos não querem um emprego que seja muito rotineiro. Isto se reflete na verbalização das insatisfações dos entrevistados, muitos deles citaram diretamente a falta de uso de suas habilidades e a frustração por não poderem participar mais ativamente das decisões mais estratégicas da organização.

Lee e Whitford (2007) encontraram evidências convincentes para a redução no risco de saída de servidores quando estes percebem que seus superiores levam em consideração suas opiniões, ou seja quando estes sentem que têm **voz** no ambiente de trabalho. Evidências de descontentamento com a falta de uso das habilidades e da sensação de estar excluído do trabalho pensante foi mostrada na fala dos entrevistados.

“eu passei dois anos lá [...] me lembro de ter instruído uma nota técnica com liberdade de expressão e ainda assim na gerência eu fui instruído a fazer de forma diferente, porque discordavam do meu pensamento, eu era novo e não concordavam [...] nunca tive uma real oportunidade de dizer assim olha a gente pensa de outra forma, deixa a gente te explicar...”APO7

“...eu contei. Eram sete níveis de revisão e esses sete níveis de revisão, mesmo que saísse perfeito, eles faziam questão de alterar o seu texto, de alterar às vezes o mérito que você tinha colocado. E faziam questão de alterar até o mérito assim por pura pirraça e isso era um negócio que era a minha percepção.”APO9

“E o pior... assinava e no fim não era a minha opinião, aí chegou um ponto que eu parei de assinar, falei olha isso daqui eu não concordo.”APO9

“no Tribunal de Contas eu tenho lá prerrogativas de bater o pé [...]o fato dele (chefe) saber que eu tenho essa prerrogativa faz que ele não seja abusivo, ele não abusa desse poder dele dessa... posição dele não tem prerrogativa de mudar o que eu estou escrevendo.”APO9

“você não sabe se você pode falar o que você pensa [...], então tinha um pouco disso.”APO10

“...então é difícil você trabalhar de uma forma de um modo que com uma imposição que a gente sabia que não ia dar certo...”APO13

Esta percepção de que não estavam sendo aproveitados em todo seu potencial aparece ligado tanto ao fator voz quanto ao **uso de habilidades**. Pois a principal observação dos

entrevistados era de que poderiam contribuir mais e usar suas habilidades se suas opiniões fossem ouvidas e consideradas no processo decisório. Esta percepção não limitava-se ao próprio entrevistado, mas ao que acontecia de forma geral na organização pois as verbalizações dizem respeito a si próprio e aos colegas de trabalho de forma geral.

Bertelli (2008) afirma que a preferência funcional está vinculada aos objetivos da organização em que é empregado o servidor e que quando essas metas são abraçados pelo burocrata, pode-se esperar que a sua realização cria um valor para que vai além de quaisquer incentivos extrínsecos, tais como pagamento. Assim, no caso do APO, a sensação de que se estava fazendo um trabalho abaixo de suas capacidade contribuiu para a evasão.

“Mas eu achava assim que a área fazia um trabalho interessante, tinha potencial pra fazer um trabalho muito melhor e tem pessoal para isso, mas muito por conta da falta desta agenda institucional às vezes as coisas ficavam assim um pouco sub-aproveitadas e tal.”APO1

“Os APOs de modo geral [...] não eram instruídos a pensar, eram instruídos a retrabalhar os processos existentes. [...] é algo muito frustrante, especialmente pra quem vê a matéria como uma matéria interessante.”APO7

“eu acredito que a estrutura hierárquica [...] acaba tosando um pouco o desenvolvimento das competências profissionais dos Analistas. [...] você vê o nível que essas pessoas do escalão superior têm e o nível dos após, pelo que eu tinha, existe uma diferença absurdamente grande.”APO7

“...eu acredito que o processo de formação de opinião, de desenvolvimento de competências de certa forma ele pare na gerência que é onde eu acho que existe o último processo de real desenvolvimento da argumentação e do aprofundamento do tema. [...] durante o tempo que eu estive lá, [...] algumas coisas que me incomodaram, como essa minha única oportunidade [...] de ter feito um trabalho um pouco mais intelectual e que me foi assim meio que cortado...”APO7

“Talvez seja uma cultura da casa, o fato de infantilizar digamos quem entra né.[...] eu acho que tem muito espaço para que o desenvolvimento de competências aconteça e de alguma forma permita que realmente essas pessoas sejam núcleos pensantes [...] Pra que isso não se restrinja aos cargos superiores, né.”APO7

“...as coisas que eu fazia pareciam na mídia no dia seguinte, isso era uma coisa que eu achava estimulante, eu achava estimulante, mas com pouca liberdade para trabalhar.”APO9

“Em primeiro lugar essa falta de liberdade [...], isso que eu chamo de assédio moral... eu diria que o principal problema é de fato o ambiente de trabalho, por você não poder exercer as sua competência como deveria exercer.”APO9

“me colocaram para ir nas reuniões [...] e pra contar metas e objetivo com a [...] era isso que eu fazia. [...] Nós éramos cinco lá naquele aquário presos, então a gente ficou dos seis meses a gente ficou uns três meses presos sem nada pra fazer.”APO10

A forma como o servidor enxerga o órgão em que exerce suas atividades também pode ser considerado um dos fatores que levaram à rotatividade. Para Souza-Poza e Henneberger (2004) esta é uma medida de comprometimento organizacional do indivíduo e é tratado na literatura algumas vezes como orgulho (Souza-Poza e Henneberger, 2004), outras como **imagem** (Campos e Malik, 2008). Este fator aparece na fala dos entrevistados de diversas formas distintas dependendo do contexto. Pode demonstrar uma incerteza futura sobre a carreira, imagem de autoritarismo do órgão ou uma descrença na importância do cargo no cenário burocrático brasileiro.

“...não vejo a carreira APO como uma carreira que você vai ficar forte, que vai permanecer forte, muitas coisas podem mudar daqui a vinte anos, eu vou ficar no serviço público pelo menos por mais vinte e cinco anos, então eu não consigo imaginar uma carreira de APO forte.”APO3

“já foi no passado uma área de excelência na área de informática em Brasília...”APO6

“...então reforçando aquele segundo motivador, a área de TI aqui (CGU) estava com uma visibilidade e um apoio maior que lá (APO) [...]”APO6

“...então foi desse jeito que eu fui apresentado à Secretaria. [...] foi uma coisa péssima [...] as pessoas que foram lá, [...] fazer apresentação, os caras eram piores do que os piores gerais que eu já conheci em termo de RH, de relacionamento humano, o cara rindo [...] e o cara rindo aqui assim... do não que ele deu pro cara (servidor subordinado)...”APO8

“ a maioria quis deixar bem claro que ali que a prioridade é a secretaria, cara isso é pensamento militar demais... E a gente tem uma vida própria?...quê isso... nós temos família, isso me assustou bastante.”APO8

“Pelo amor de Deus, uma secretaria totalmente sem identidade, sem colocação, sem articulação política, sem nada...”APO10

“Eu comecei a ficar insatisfeito porque eu acho que o Ministério [...] tem um papel muito subutilizado pra não falar outra palavra...o que a gente fazia era superinteressante, o problema é o papel da Secretaria e do Ministério no Governo Federal. Historicamente ele foi tão inútil que todos já descartaram. [...] ele só está pra pedir informações legais [...] informações inúteis.”APO13

A forma como o órgão pensa a **gestão de pessoas**, muitas vezes pode ser conflitante com os anseios dos novos servidores. Estas diferenças entre a política de gestão de pessoas praticada e o ideal almejado pelo servidor também pode estar causando a rotatividade, principalmente naqueles novos entrantes. Desta forma para Cho e Lewis (2012), a rotatividade pode ser saudável para empregados no início de carreira e para o governo, se ela elimina aqueles cujas habilidades, interesses e motivações não combinam bem com o as necessidades do órgão.

“Mas se você ver ao longo prazo [...] é ruim. Eu gostava do meu trabalho, mas você ver se quisesse um dia sair fazer alguma coisa assim, num setorial você não conseguia sair era muito difícil.”APO4

“Rigidez de horário, um pouco descrédito com os servidores... pô, você está numa carreira estratégica do ciclo de gestão, não é para qualquer um. Você pra passar, pra estar ali... eu acho que você tem um histórico. Aquele lance de ter ponto eletrônico com câmeras voltada, que que isso? Aqui é o quê? escola primária? Eu acho que isso não é uma visão ideal que eu tenho de qualquer coisa, de empresa, de nada.”APO8

“... questões profissionais tenho certeza que lá (APO) era bem promissor, mas qualidade de vida.... sistema rígido militarizado.”APO8

“A instituição premia esse tipo de comportamento, seleciona as pessoas com esse perfil e joga pra cima entendeu?”APO9

“A desestruturação da carreira, a falta de perspectiva, um ambiente que não é político ... é só político... E pra chegar lá e fazer aquilo sabe, enfiar todo mundo numa sala, eu achei muito desrespeitoso...”APO10

“colocaram o [...] na secretária de [...], eu falei - gente vocês são uns idiotas porque no meu currículo tem mestrado em [assunto correlato à área], minha dissertação ... só um idiota pra não ver...”APO10

“...e eu acho que o grande lance da carreira de APO está nas questões do Ministério, tinha que pegar a APOsada toda do órgão Central e redistribuir nos Ministérios ao invés de ficar enchendo o órgão central...”APO13

Muitas vezes, a insatisfação com a forma de gerir pessoas vem na forma comparação com o órgão atual.

“...mas (o Banco Central) é um lugar estruturado, eu tinha a minha lista de atribuições, eu tinha a minha mesa, meu computador, minha cadeira, meu material de trabalho, no dia que eu cheguei já estava logada, já estava não sei o quê, e olha que o Banco é arcaico, o Banco é um elefante, tinha tudo, tudo. Na primeira semana...”APO10

Além da forma de trabalho, um aspecto que surge nas entrevistas como desencadeador do desejo de deixar o cargo é a impressão de se estar preso a um certo local de trabalho, ou seja a falta de **mobilidade** do cargo. Este fator não foi encontrado na literatura pesquisada, mas parece ter influência na rotatividade da carreira e aparece sob dois aspectos distintos: o fato de se ter lotação apenas em Brasília e a dificuldade de trânsito para outras secretarias dentro ou fora do Ministério.

“...só tem lotação em Brasília, teve gente que prestou concurso pra Receita passou e foi embora, então esse é um ponto fraco não que seja só isso. APO4

“... você fica preso ali você não consegue sair [...] pra sair dali é uma briga, até com DAS4... o que a gente via no convivo ali... a pessoa não conseguia sair, porque o alto escalão ligava depois pra quem pediu pra tirar o pedido...”APO4

“... eu soube que estando lá dentro, [...] que se no futuro eu desejasse sair de lá seria muito difícil, até mesmo para ter mobilidade interministerial, seria muito difícil sair de dentro da carreira,[...] estava feliz, mas no futuro eu poderia me deparar com entraves para poder sair [...], se eu quisesse voltar pra [Estado de origem] eu nem poderia cogitar, e estar num órgão que me daria mobilidade etc., preferi optar pelo outro órgão.”APO5

Lee e Whitford (2007) consideraram as **condições físicas** como um dos aspectos-chave da uma falta de satisfação. Para os autores condições físicas foram consideradas como sendo nível de ruído, temperatura, iluminação, limpeza no local de trabalho e mesmo quando satisfatória não mostrou influência na redução das chances de saída do servidor. As condições físicas do trabalho também apareceram nas entrevistas como influenciadoras da rotatividade.

“Um dos motivos principais foi logística, porque eu moro no Guará e a [Secretaria] ficava longe, na época”APO6

“a parte de infraestrutura deixou um pouco a desejar a gente que correu atrás. [...] e o apoio pra área de TI que lá a gente não tinha [...] não tinha senha de super usuários nos nossos servidores, tinha que pedir pro [nome órgão] isso foi deixando chateado.”APO6

E na CGU... já tinha também colegas aqui, conhecia já um pouco o ambiente, sabia da questão da infraestrutura pra área de TI [...] já exista alguma coisa assim montada e tinha toda e estava em plano vapor e tem uma cultura muito forte de TI, aí pesou isso.”APO6

“... todo mundo muito inteligente eu nunca convive com gente tão inteligente assim tanta gente junta [...]. E pra chegar lá e fazer aquilo sabe, enfiar todo mundo numa sala, eu achei muito desrespeitoso [...] desrespeito, você pode pensar que quem faz concurso não quer trabalhar muito, mas também não quer ficar jogado num buraco no corredor.”APO10

Porém, neste estudo as condições físicas do trabalho aparecem em algumas falas, também, como fator logístico, devido à localização do órgão, como insatisfação com a falta de estrutura da área ou com a forma com que foram alocados os novos servidores, e diferentemente do que acontece no estudo de Lee e Whitford (2007) parecem ter influenciado a rotatividade no cargo.

4.3 Motivos Declarados

Quadro 12 – Motivos declarados

Entrevistado	FATORES						
	Significado do Trabalho	Salário	Benefícios	Políticas de Gestão de Pessoas	Imagem / Orgulho	Horário de Trabalho	Lotação / Mobilidade (novo)
APO1		X					
APO2						X	
APO3		X					
APO4						X	
APO5							X
APO6							X
APO7			X				
APO8					X		
APO9						X	
APO10				X			
APO11		X					
APO12*		X				X	
APO13	X						
Total	1	4	1	1	1	4	2

Fonte. Elaborado pela pesquisadora

* APO12 declarou dois motivos (Salário e Horário)

O Quadro 12 resume os motivos declarados pelos entrevistados como motivadores da rotatividade. Dos fatores encontrados na literatura, seis foram apontados como o motivo que mais influenciou a saída, quando perguntados: “Destes motivos qual seria o que mais pesou para sua saída?”, significado do trabalho, salário, benefícios, política de gestão de pessoas, imagem/orgulho e horário de trabalho. Destes, fatores ligados a salário e horário foram os mais citados, estando presentes na fala de quatro dos treze entrevistados sendo que o APO12 citou ambos como motivadores principais do desejo de sair. Além dos seis fatores encontrados na literatura, um novo tema surgiu da análise por juízes – Lotação / Mobilidade. Este novo fator está presente nas verbalizações de dois entrevistados, sendo que estes também o apontaram como motivo principal para deixar o cargo.

Servidores públicos alcançam um nível de satisfação à medida em que seus desejos e necessidades são atendidos pois todos desejam ter ambientes de trabalho que satisfaçam suas necessidades (Bright, 2008). Para Galhanas (2009), dada a complexidade do comportamento humano, motivar pessoas implica dedicação, sensibilidade e, acima de tudo, capacidade para gerir a diversidade. Todos os indivíduos são diferentes, regem-se por valores únicos e têm atitudes que os distinguem dos demais. A diversidade de opiniões sobre a carreira e as diferentes experiências de cada servidor teve o efeito de moldar os motivos individuais que levam a rotatividade, mas a análise do conjunto de testemunhos nos permite ver pontos de convergência que precisam ser levados em consideração no momento de gerir a carreira.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho pretendeu investigar os fatores que influenciaram a rotatividade no cargo de Analista de Planejamento e Orçamento (APO) do Poder Executivo Federal Brasileiro. Ao analisar a teoria sobre rotatividade, foram encontrados estudos que suportam a ideia de que quanto mais compatíveis as características da organização com os desejos dos empregados, menor será a tendência de que estes deixem seus empregos em busca de outras oportunidades. Pois desta forma eles terão suas necessidades atendidas e tenderão a estar mais satisfeitos no trabalho e menos propensos a deixá-lo. A retenção de funcionários preserva a memória institucional e torna mais fácil o alcance dos objetivos organizacionais, além de melhorar a qualidade do gasto público na realização de novos concursos.

Para se tentar alcançar o objetivo principal deste estudo, foram feitas entrevistas semiestruturadas que mostraram, na fala dos ex-analistas, que são vários os fatores que levaram à rotatividade, sendo que motivos como horário de trabalho e salário foram os mais citados quando perguntados diretamente o que os levou a deixar o cargo. Além destes, significado do trabalho, benefícios, política de gestão de pessoas, imagem/orgulho e lotação/mobilidade, também foram considerados pelos entrevistados como o principal motivo da saída. Entre os objetivos específicos do estudo estavam: i) apresentar dados demográficos da população de Analistas de Planejamento e Orçamento (APO) que deixam o cargo e ii) detectar os fatores individuais e organizacionais que determinaram a saída dos Analistas de Planejamento e Orçamento (APO).

Quanto aos aspectos demográficos, pudemos perceber alguns fatores como uma tendência maior de rotatividade entre os novos servidores, com a maioria dos evadidos tendo deixado a carreira antes de completar os três anos do estágio probatório. Alguns estudos sugerem que o governo deve concentrar seus esforços de retenção nos funcionários recém-contratados, pois salário importa para força de trabalho recém-contratada e o desafio gerencial para trabalhadores mais antigos é aumentar o significado do trabalho que desempenham. Melhorar a capacitação e participação dos trabalhadores estão entre os meios plausíveis para conseguir isso. O presente trabalho mostrou dados que corroboram com estes resultados, pela

identificação de maior rotatividade entre os servidores com menos de três anos de empossados.

Mesmo não sendo declarados como o principal motivo da saída, alguns aspectos do cargo, ao serem mencionados pelos entrevistados, deram mostra de terem influenciado a insatisfação que estes sentiam com as rotinas de trabalho, com o significado do trabalho que faziam, com características do órgão em que exerciam suas funções ou com as características intrínsecas do próprio cargo. Entre os aspectos citados estão a falta de alguns benefícios ainda existentes em outros cargos, o horário de trabalho pouco flexível, a restrição de mobilidade interministerial e intermunicipal, a limitada possibilidade de crescimento dentro das secretarias de lotação e a restrita participação nos processos decisório entres os analistas que não possuem cargos de direção. Sendo que este último era a causa de grande insatisfação entre eles pela sensação de que não se estar fazendo uso de suas habilidades.

Mas não foram só os aspectos negativos que foram destacados pelos servidores, muitos pontos fortes também fazem parte da declaração da maioria dos servidores. Apesar de dificuldades pontuais com superiores, as relações interpessoais foram citadas por diversos APO como excelentes, assim como o ambiente de trabalho de uma forma geral. As atribuições para muitos, eram gratificantes e estes, mesmo não participando efetivamente das decisões mais importantes, sentiam-se orgulhosos de ver na mídia o resultado do trabalho realizado pela área em que trabalhavam. As rotinas de trabalho foram citadas como repetitivas em alguns casos, mas a grande maioria dos entrevistados consideravam o tema planejamento e orçamento governamental um tema interessante e estimulante.

Estudos como o de Bright (2008) também mostram que apesar de haver relação entre satisfação e a vontade de servir ao público quando a congruência entre as necessidades do servidor e a as características da organização não coincidem este desejo de servir dá lugar ao desejo de suprir as próprias necessidades, mostrando que a necessidades individuais aparecem em primeiro lugar. Nesse estudo as verbalizações de alguns dos entrevistados mostram que apesar de gostarem das atividades que exerciam e de verem o resultado de seu trabalho para a sociedade, as diferentes visões entre eles e a organização foram decisivas na hora de escolher entre ficar e sair.

Devemos considerar também que, além das características individuais e organizacionais, a realidade do mercado de trabalho pode influenciar a rotatividade dos

trabalhadores. Isto pode ser percebido no setor público quando se consegue identificar por meio das entrevistas que um dos impulsionadores da rotatividade, para muitos destes servidores, é o fato de que por melhores que sejam as **condições de trabalho, benefícios e salário**, há alternativas mais vantajosas em outros órgãos e em outros cargos. Assim, quando são abertas inscrições para concursos com condições mais vantajosas, o mercado em que o APO está inserido cria alternativas para a saída destes servidores.

Contribuições teóricas e organizacionais

Este trabalho buscou evidências empíricas sobre a rotatividade no cargo de APO ao identificar fatores que influenciaram os antigos servidores da carreira a deixar o cargo para ingressar em outros concursos. Esta pesquisa visou contribuir para a geração de conhecimentos que poderão auxiliar a tomada de decisão dos gestores em relação às políticas de gestão de pessoas utilizadas e a melhoria do gasto orçamentário com pessoal. A rotatividade é um tema de pesquisa organizacional com clara relevância prática, devido aos custos que impõe às organizações em termos de perda de memória institucional, novas contratações e treinamento.

A contribuição teórica do trabalho vem da pesquisa e divulgação de informações sobre cargos e carreiras da Administração Pública Brasileira. O levantamento destas informações possibilitará que se tenha mais conhecimento sobre a realidade da rotatividade no cargo em estudo. Pois hoje, estudos desta natureza ainda são escassos, o que deixa uma lacuna no conhecimento sobre gestão de pessoas no serviço público. Além disto, a revisão de literatura reuniu textos de várias partes do mundo e que tratam do tema sob diversos pontos de vista. Estes textos poderão auxiliar futuros estudiosos do tema rotatividade no setor público a compreender melhor o fenômeno.

Recomendações práticas da pesquisa para a organização

Pelas características do Mestrado Profissional em Administração, o foco do estudo deve estar voltado ao interesse da organização à qual a pesquisadora está vinculada. Por isto,

as recomendações à instituição são um ponto importante dos resultados da pesquisa. Assim, apresenta-se as seguintes recomendações:

- a) Fazer rodadas de discussão, inclusive com o auxílio da Associação Nacional dos Servidores da Carreira de Planejamento e Orçamento – ASSECOR, para analisar a possibilidade de se implementar benefícios existentes em outras carreiras, tais como horário corrido de 7 horas, implementação de banco de horas e flexibilização dos horários de entrada e saída;
- b) Repensar a forma de participação do Analista de Planejamento e Orçamento – APO no processo decisório e nas discussões estratégicas das duas Secretarias onde encontram-se lotados, a fim de aproveitar melhor as habilidades dos servidores e dar oportunidade para que os mesmos se sintam incluídos nos processos de trabalho;
- c) Criar uma cartilha para o novo servidor explicando a estrutura do órgão, as oportunidades de capacitação e as possibilidades de plano de carreira possíveis. Dar liberdade, principalmente àqueles que entraram a pouco tempo, de fazer um período de experiência na área de exercício e dar a possibilidade de troca caso, após este período, o servidor não se sinta confortável em trabalhar, seja por causa de sua formação, afinidade com as rotinas de trabalho, afinidade com colegas ou com a chefia;
- d) Abrir um canal onde o servidor possa expressar suas questões e descontentamentos de forma segura e sem a insegurança de sofrer represálias. Tal canal além de ouvir as queixas e sugestões dos servidores poderia ter um prazo para dar respostas às questões trazidas, mesmo que esta seja uma negativa, pois traria transparência e a sensação para o servidor de que está sendo ouvido. Cho e Lewis (2012) mostram que um sistema de queixa pode reduzir a intenção de rotatividade, pois desta forma os funcionários podem dar "voz" às suas preocupações através do sistema, em vez de deixar o trabalho;
- e) Criar sistemas com regras claras e ao alcance de todos os servidores quanto à liberação para capacitações, para participar de eventos como participante e

palestrante. Esta homogeneidade de possibilidades cria um senso de equidade e justiça entre os servidores, pois deixa claro os critérios de escolha.

- f) Fazer pesquisas de satisfação e de intenção de rotatividade entre os servidores e dar retorno quanto aos resultados e providências que foram ou serão subsidiadas pelo resultado da pesquisa. Assim, cria-se uma ciclo virtuoso em que o servidor repassa a informação e a instituição sinaliza que está atenta às reclamações e sugestões.

Limitações da Pesquisa

Uma das limitações encontradas é a própria identificação de um motivo ou motivos principais para a rotatividade. Como qualquer pesquisa que pretende analisar a realidade humana, o estudo sobre a rotatividade deve levar em consideração um grande número de fatores. Esta limitação está ligada à metodologia qualitativa escolhida para a realização da pesquisa. Apesar de permitir uma coleta rica de informações, impressões e opiniões, que seriam ignoradas em uma pesquisa quantitativa, o método escolhido trouxe limitações por gerar um grande número de fatores e dificultar o delineamento do principal motivo ou daquele mais grave que deveria ser analisado com maior atenção pelos gestores da carreira.

A metodologia também impõe limitações que dizem respeito à dinâmica entre entrevistado e entrevistador. Quando as transcrições são analisadas pela pesquisadora e mais dois juízes externos, não é possível, aos que não estava presentes nas entrevistas, perceber nuances como stress e outras sutilezas só percebidas na comunicação falada. Por isto o tom de voz e o humor ao relatar os acontecimentos, por exemplo, acabam não sendo levados em consideração no discurso.

Outra limitação vem do contato com os antigos APO e da escolha dos participantes das entrevistas. O contato foi feito pelo e-mail disponibilizado no cadastro SIAPE, o que pode ter impossibilitado que alguns servidores, que deixaram o cargo a mais tempo, tivessem conhecimento da pesquisa. Em relação à escolha dos entrevistados, esta foi feita primeiramente pela disponibilidade daqueles que se propuseram contar sua experiência e depois o uso da saturação para seu encerramento. Ao usar este método, alguns ex-APO

ficaram de fora da pesquisa, principalmente aqueles que já haviam retornado a seus Estados de origem.

A escassez de estudos brasileiros, sobre rotatividade de servidores públicos, não permitiu que fossem feitas comparações entre a realidade encontrada no cargo de Analista de Planejamento e Orçamento e cargos de outras carreiras, principalmente, as pertencentes ao Poder Executivo Brasileiro. Apesar das declarações de alguns entrevistados de que este fenômeno não afeta apenas o cargo em estudo, mas que faz parte do dia-a-dia dos órgãos em que trabalham atualmente, não foi possível obter dados de estudos anteriores sobre outros cargos, o que limitou a possibilidade de se fazer esta comparação.

O próprio método qualitativo que possui caráter exploratório e não correlacional faz com que os fatores apresentados nesse estudo sejam restritos ao extrato em análise. Portanto a generalidade dos resultados desta pesquisa é restrita, pois os resultados para cada carreira são influenciados pelas características e pela realidade existente em cada uma delas. Para além disso não permitem estabelecer quaisquer relações de causalidade, mas apontar indícios que podem ser aprofundados em outros estudos de natureza quantitativa.

Proposta de agenda de pesquisa

Ao longo da análise de publicações sobre a rotatividade no serviço público, foi identificada uma lacuna de estudos relacionados a cargos e carreiras no contexto brasileiro. Em sua grande maioria os estudos encontrados referem-se à realidade americana ou europeia. Apesar do que foi alcançado por essa pesquisa e pela falta de estudos comparativos é importante que sejam feitos estudos brasileiros sobre os cargos e carreiras, principalmente ao que diz respeito à rotatividade. Aos pesquisadores e organizações interessados no tema sugere-se:

- a) realizar pesquisas sobre o nível de satisfação e comprometimento de seus funcionários com a organização que trabalham;
- b) verificar se os resultados obtidos nesta pesquisa são consistentes em outros cargos da Administração Pública Federal, Estadual ou Municipal;

- c) realizar estudos que desta e de outras carreira usando-se grupos focais como método de coleta de dados para possibilitar a discussão do assunto entre os APO, para gerar uma análise do tema pelos próprios Analistas;
- d) realizar estudos que possibilitem a construção de escala para medir a rotatividade e a intenção de rotatividade nos diversos setores da Administração Pública, principalmente entre os membros das carreiras do ciclo de gestão, em que o APO se insere;
- e) promover pesquisas para se identificar a intenção de rotatividade dos servidores em exercício nos órgãos.

São necessários outros estudos que confirmem e reforcem os achados aqui relatados, bem como explorem outros cargos da Administração Pública Brasileira. Quanto maior o número de informações coletadas sobre as carreiras de Estado, melhores as possibilidade de se fazer uma boa gestão dos recursos humanos disponíveis no governo e melhorar cada dia mais a qualidade do gasto com pessoal. Apesar das várias lacunas ainda existentes sobre o cargo em estudo e da necessidade de se realizar estudos similares em outras carreiras para que se possa fazer um estudo comparativo, considera-se atingido o objetivo pretendido por este trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANSEMI, Maria Luiza; ANGERAMI, Emília Luigia Saporiti; GOMES, Elizabeth Laus Ribas. **Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do Município de Ribeirão Preto**. *Rev Panam Salud Publica* [online]. 1997, vol.2, n.1, pp. 44-50. ISSN 1020-4989. <http://dx.doi.org/10.1590/S1020-49891997000700008>.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo** – 2ª reimp. da 1ª edição. São Paulo:Edições 70, 2011.
- BERGUE, Sandro Trescato. **Gestão de pessoas em organizações públicas** – 3 ed. rev. e atual. – Caixias do Sul, RS: Educus, 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.
- Decreto-lei 2.347/87, Decreto 1.580/95, Lei 8112/90, Lei 8270/91, Lei 11890/08, Lei 12.775/12
- BRASIL. Decreto-lei 2.347/87, de 23 de julho de 1987. Cria na Secretaria de Planejamento e Coordenação da Presidência da República os cargos que especifica, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1965-1988/Del2347.htm>. Acesso em: 29.jul.2013.
- _____. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- _____. Decreto 1.580/95, de 03 de agosto de 1995. Dispõe sobre a estrutura da lotação dos cargos efetivos integrantes do quadro geral de pessoa civil do Poder Executivo da União. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/D1580.htm>. Acesso em: 29.jul.2013.
- _____. Lei 8112/90, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm> Acesso em: 29.jul.2013.
- _____. Lei 8270/91, de 17 de dezembro de 1991. Dispõe sobre reajuste da remuneração dos servidores públicos, corrige e reestrutura tabelas de vencimentos, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8270.htm> Acesso em: 29.jul.2013.
- _____. Lei 11890/08, de 24 de dezembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação da composição remuneratória das Carreiras de Auditoria da Receita Federal do Brasil e Auditoria-Fiscal do Trabalho, das Carreiras da Área Jurídica, das Carreiras de Gestão Governamental, das Carreiras do Banco Central do Brasil - BACEN, e da Carreira de Diplomata; cria o Plano de Carreiras e Cargos da Susep, o Plano de Carreiras e Cargos da CVM e o Plano de Carreiras e Cargos do IPEA; dispõe sobre a remuneração dos titulares dos

cargos de Técnico de Planejamento P-1501 do Grupo P-1500 e dos integrantes da Carreira Policial Civil dos extintos Territórios Federais do Acre, Amapá, Rondônia e Roraima, sobre a criação de cargos de Defensor Público da União e a criação de cargos de Analista de Planejamento e Orçamento, e sobre o Sistema de Desenvolvimento na Carreira - SÍDEC; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11890.htm> Acesso em: 29.jul.2013.

_____. Lei 12.775/12, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a remuneração dos cargos das Carreiras de Oficial de Chancelaria e Assistente de Chancelaria, da Carreira de Fiscal Federal Agropecuário, das Carreiras de Procurador da Fazenda Nacional, Advogado da União, Procurador Federal, Defensor Público da União e da Carreira de Procurador do Banco Central do Brasil, das Carreiras de Gestão Governamental, Diplomata, Técnico de Planejamento e Pesquisa do Ipea, das Carreiras de Oficial de Inteligência, Oficial Técnico de Inteligência, Agente de Inteligência e Agente Técnico de Inteligência, dos cargos de Delegado de Polícia Federal e de Perito Criminal Federal da Carreira Policial Federal, da Carreira de Policial Rodoviário Federal; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12775.htm> Acesso em: 29.jul.2013.

_____. MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado) Brasília: Brasília: Presidência da República. Imprensa Oficial, September 1995.

_____. Medida Provisória 1.911-8, de 29 de julho de 1999. Altera dispositivos da Lei no 9.649, de 27 de maio de 1998, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/1911-8.htm. Acesso em: 11.dez.2013.

_____. Ministério da Fazenda. Escola de Administração Fazendária. **Edital ESAF nº 119**, de 07 dezembro de 2009. Concurso público para provimento dos cargos de Analista de Planejamento e Orçamento. Brasília, 2009.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Boletim Estatístico de Pessoal**, número 89. Brasília, setembro de 2003.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Boletim Estatístico de Pessoal**, número 209. Brasília, setembro de 2013.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Diagnóstico da Área Orçamentária dos Estados Brasileiros**. Brasília, 2011.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Inventário das Principais Medidas para Melhoria da Gestão Pública no Governo Federal Brasileiro**. Brasília, 2009.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Plano Plurianual 2012-2015**. Brasília, 2011.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portaria número 162**, de 6 de abril de 2010. Regimento Interno da Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos.

Disponível

em:http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/reg_interno/100406_port_162_I_alt.pdf Acesso em: 20.jul.2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portaria número 2**, de 4 de janeiro de 1988. Aprova as características de classe de Carreira de Orçamento, dos Cargos de Analistas de Orçamento e técnicos de Orçamento, respectivamente nível superior e médio, de que trata o Decreto-lei nº 2.347, de 23 de julho de 1987. Disponível em:<http://www.assecor.org.br/institucional/#legislacao> Acesso em: 20.jul.2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portaria número 220**, de 25 de junho de 2014. Regimento Interno da Secretaria de Orçamento Federal. Disponível em: http://www.orcamentofederal.gov.br/institucional/regimentoInterno/Anexo_IV_da_Portaria_232_aprova_regimento_interno_SOF.pdf/view Acesso em: 20.jul.2014.

BRIGHT, Leonard. **Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?** The American Review of Public Administration volume 38, number 2, June, 2008, pp. 149-166.

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.

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.

CORDEIRO, João Pina. **A dimensão motivacional das praticas de gestão de recursos humanos: Gestão das remunerações e desenvolvimento de carreiras.** - XXII^{as} Jornadas Luso-espanholas de gestão científica – Vila Real, Portugal, 2012.
<http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4318>

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. **A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas.** RAC - Revista de Administração Contemporânea; Vol 05 - Número 03 Set, Out, Nov e Dez, 2001.

DIEESE- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho.** São Paulo, 2011.

FERREIRA, A. B. H. **Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa.** 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999

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

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GHISELLI, E. E. **Some perspectives for industrial psychology**. *American Psychologist*, February, 80-87, 1974.

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.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. Califórnia: Sage Publications, 2001.

JUDGE, Timothy A.; WANTANABE, Shinichiro. **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 Resource Studies.
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/325>

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. - São Paulo : Atlas, 2003.

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, 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.

LOPES, Cristiano A. **Acesso à informação pública para a melhoria da qualidade dos gastos públicos** – literatura, evidências empíricas e o caso brasileiro. *Cad. Fin. Públi.*, Brasília, n.8, p. 5-40, dez.2007.

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

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

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.

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

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.

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

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

OLIVEIRA, Denize Cristina de. **Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização.** Rio de Janeiro: Rev. Enfermagem UERJ (2008). Volume 16(4), pp. 569-576.

PRAÇA, Sérgio; FREITAS, Andréa; HOEPERS, Bruno. **A rotatividade dos servidores de confiança no governo federal brasileiro, 2010-2011.** *Novos Estudos - CEBRAP*, 2012, vol., n. 94, ISSN 0101-3300.

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

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.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

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, Sapiiranga - RS.

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos. **Extração Dados Analista de Planejamento e Orçamento.** Disponível em <http://www.serpro.gov.br/HOD10/jsp/carga10E.jsp?luid=AWV29696>. Acesso em 11 de junho de 2014.

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. 191-210, 2012.

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

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – Programa de Pós-Graduação em Administração. **Manual para elaboração de dissertações para mestrado profissional em administração – MPA.** Disponível em http://www.ppga.unb.br/images/pdf/Guia_de_dissertacao_-_MPA_-_2011-5.pdf. Acesso em 10 de julho de 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (org). **Psicologia, organizações e trabalho no brasil** – Porto Alegre: Armed, 2004.

Apêndice A

Pedido de Entrevista e Roteiro

Brasília, ____ de março de 2014.

Caro(a) Colega Ex-APO,

Meu nome é *Letícia Machado Linhares* e sou Analista de Planejamento e Orçamento, lotada na SOF. Estou cursando o **Mestrado em Administração**, ênfase em **Orçamento**, da UnB e pretendo desenvolver um trabalho que possa diagnosticar as causas da **rotatividade dos Analistas de Planejamento e Orçamento (APO)**.

Preciso entrevistar alguns ex-APOs, para o meu trabalho, e gostaria de pedir a sua ajuda. Será uma entrevista simples para coletar algumas impressões iniciais quanto ao motivo da sua saída do cargo. Estas entrevistas terão duração de 20 a 30 minutos e servirão para a elaboração do questionário de pesquisa.

As entrevistas serão **confidenciais**, isto significa que só a pesquisadora terá acesso às respostas e que seu nome não será citado no trabalho.

Caso deseje colaborar, favor retornar este e-mail com dia, hora e local de sua preferência ou telefone para que possamos marcar a entrevista.

Certa de sua valiosa colaboração agradeço antecipadamente e comprometo-me, caso haja interesse, a disponibilizar os resultados desse estudo em ocasião oportuna.

Atenciosamente,

Letícia Machado Linhares
Mestranda em Administração/PPGA/UNB

Aleksandra Pereira dos Santos
Professora Orientadora/PPGA/UNB

Roteiro de Entrevista

1. Quando você entrou para a cargo de APO?
2. Como foi seu ingresso na carreira?
3. Porque você escolheu fazer concurso para APO?
4. Como era o seu ambiente de trabalho?
5. Como era sua relação com os colegas?
6. Quando você saiu do cargo de APO?
7. Quais os motivos o levaram a deixar o cargo de APO?
8. Destes motivos qual seria o que mais pesou para sua saída?
9. Do que você menos gostava no cargo de APO?
10. Qual a sua trajetória antes e após deixar o cargo? (outros cargos que ocupou)
11. Continua fazendo concursos?

Apêndice B

Termo de Confidencialidade

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Tema do projeto: Rotatividade na Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento

Pesquisadora responsável: Letícia Machado Linhares

Orientadora: Aleksandra Pereira dos Santos

Instituição de origem da pesquisadora: Universidade de Brasília - UnB

Curso: Mestrado Profissional de Administração – Orçamento Público

Telefone para contato: (61) 8562-9308 – (31) 9226-6500

A pesquisadora do projeto acima identificada assume o compromisso de:

- I. Preservar o sigilo e a privacidade dos sujeitos cujos dados e/ou informações serão estudados;
- II. Assegurar que as informações serão utilizados, única e exclusivamente, para a execução do projeto em questão;
- III. Assegurar que os resultados da pesquisa somente serão divulgados de forma anônima, não sendo usadas iniciais ou quaisquer outras indicações que possam identificar o sujeito da pesquisa.

A Pesquisadora declara ter conhecimento de que as informações pertinentes às técnicas do projeto de pesquisa somente podem ser acessados por aqueles que assinaram o Termo de Confidencialidade, excetuando-se os casos em que a quebra de confidencialidade é inerente à atividade ou que a informação e/ou documentação já for de domínio público.

Brasília, de de 2014.

Letícia Machado Linhares

RG: MG 5.680.971

Apêndice C

Exemplo dos Quadros para Análise de Conteúdo

QUADRO C4

APO 4	Pesquisador L	Pesquisador C	Divergência	Forma Final
RI	<p>“a cultura assim [...] eu não gostava, não gostava do ambiente, tinha amizade com muita gente lá, mas não gostava muito do ambiente lá de pessoas, eu não gostava.</p> <p>“[...]tem uns pontos fracos que algumas são por causa das pessoas outros não.”</p>	<p>“a cultura assim [...] eu não gostava, não gostava do ambiente, tinha amizade com muita gente lá, mas não gostava muito do ambiente lá de pessoas, eu não gostava.</p> <p>“o pessoal fica muito preocupado com o tempo que você está lá dentro.”(HT)</p> <p>“...esse tipo de coisa dar pra ver que é uma cultura as pessoas antiga das pessoas que estão lá.”(HT)</p>	<p>“o pessoal fica muito preocupado com o tempo que você está lá dentro.”(HT)</p> <p>“...esse tipo de coisa dar pra ver que é uma cultura as pessoas antiga das pessoas que estão lá.”(HT)</p>	<p>“a cultura assim [...] eu não gostava, não gostava do ambiente, tinha amizade com muita gente lá, mas não gostava muito do ambiente lá de pessoas, eu não gostava.</p> <p>“[...]tem uns pontos fracos que algumas são por causa das pessoas outros não.”</p> <p>“o pessoal fica muito preocupado com o tempo que você está lá dentro.”</p>
ST	<p>“Você não se mata pra estudar pra ganhar um pouquinho mais na... eu vim pra Câmara é só o salário, pra se matar de estudar depois de tudo que você já passou eu já estava lá a três anos pra ganhar um pouquinho a mais.”</p> <p>“Você tem que está mal pra poder parar e estudar...”</p>	<p>“Você não se mata pra estudar pra ganhar um pouquinho mais na... eu vim pra Câmara é só o salário, pra se matar de estudar depois de tudo que você já passou eu já estava lá a três anos pra ganhar um pouquinho a mais.”</p>		<p>“Você não se mata pra estudar pra ganhar um pouquinho mais na... eu vim pra Câmara é só o salário, pra se matar de estudar depois de tudo que você já passou eu já estava lá a três anos pra ganhar um pouquinho a mais.”</p> <p>“Você tem que está mal pra poder parar e estudar...”</p>
HT	<p>“E o motivo principal que eu saí foi pela flexibilidade de horário.”</p> <p>“era obrigado fazer duas horas de almoço, mesmo assim eu saia as seis e o pessoal olhava de cara feia, ou seja, tinha um acordo pra sair as seis, [...] o pessoal fica muito preocupado com o tempo que você está lá dentro.”(RI)</p> <p>”se ficasse uma hora depois num dia no outro dia você não conseguia, pelo menos lá na</p>	<p>“E o motivo principal que eu saí foi pela flexibilidade de horário.”</p>	<p>“era obrigado fazer duas horas de almoço, mesmo assim eu saia as seis e o pessoal olhava de cara feia, ou seja, tinha um acordo pra sair as seis, [...] o pessoal fica muito preocupado com o tempo que você está lá dentro.”(RI)</p>	<p>E o motivo principal que eu saí foi pela flexibilidade de horário.”</p> <p>“era obrigado fazer duas horas de almoço, mesmo assim eu saia as seis e o pessoal olhava de cara feia, ou seja, tinha um acordo pra sair as seis...”</p> <p>”se ficasse uma hora depois num dia no outro dia você não conseguia, pelo menos lá na</p>

	<p>área que eu trabalhava.”</p> <p>“Não conseguia e conversando bastante, porque queriam que você ficasse lá pelo menos até seis e meia...”</p> <p>“Fazer outras atividades, ficar mais tempo com a família, isso faz muita diferença você ter uma hora amarrada, e esse tipo de coisa dar pra ver que é uma cultura as pessoas antiga das pessoas que estão lá.” (RI)</p> <p>“...ter o mínimo, ter um pouquinho de horas de você poder fazer num dia e diminuir no outro ou pelo menos faltar um dia dependendo da época.”</p> <p>“A flexibilidade de horário aí é a pior coisa que tem...”</p> <p>“...eu por exemplo eu rendo mais de manhã...lá eu não conseguia fazer, por exemplo, horário de oito a cinco com um a horário de almoço.”</p> <p>“Pra ter um horário melhor...”</p> <p>“O principal foi flexibilidade.”</p> <p>“Era do exercito.[...]E eu estou reclamando de flexibilidade pra você ter ideia do negócio rrsrrs.”</p>	<p>área que eu trabalhava.”</p> <p>“Não conseguia e conversando bastante, porque queriam que você ficasse lá pelo menos até seis e meia...”</p> <p>“Fazer outras atividades, ficar mais tempo com a família, isso faz muita diferença você ter uma hora amarrada, e esse tipo de coisa dar pra ver que é uma cultura as pessoas antiga das pessoas que estão lá.” (RI)</p> <p>“...ter o mínimo, ter um pouquinho de horas de você poder fazer num dia e diminuir no outro ou pelo menos faltar um dia dependendo da época.”</p> <p>“A flexibilidade de horário aí é a pior coisa que tem...”</p> <p>“...eu por exemplo eu rendo mais de manhã...lá eu não conseguia fazer, por exemplo, horário de oito a cinco com um a horário de almoço.”</p> <p>“Pra ter um horário melhor...”</p> <p>“O principal foi flexibilidade.”</p> <p>“Era do exercito.[...]E eu estou reclamando de flexibilidade pra você ter ideia do negócio rrsrrs.”</p>	<p>área que eu trabalhava.”</p> <p>“Não conseguia e conversando bastante, porque queriam que você ficasse lá pelo menos até seis e meia...”</p> <p>“Fazer outras atividades, ficar mais tempo com a família, isso faz muita diferença você ter uma hora amarrada, e esse tipo de coisa dar pra ver que é uma cultura as pessoas antiga das pessoas que estão lá.” (RI)</p> <p>“...ter o mínimo, ter um pouquinho de horas de você poder fazer num dia e diminuir no outro ou pelo menos faltar um dia dependendo da época.”</p> <p>“A flexibilidade de horário aí é a pior coisa que tem...”</p> <p>“...eu por exemplo eu rendo mais de manhã...lá eu não conseguia fazer, por exemplo, horário de oito a cinco com um a horário de almoço.”</p> <p>“Pra ter um horário melhor...”</p> <p>“O principal foi flexibilidade.”</p> <p>“Era do exercito.[...]E eu estou reclamando de flexibilidade pra você ter ideia do negócio rrsrrs.”</p>	<p>área que eu trabalhava.”</p> <p>“Não conseguia e conversando bastante, porque queriam que você ficasse lá pelo menos até seis e meia...”</p> <p>“Fazer outras atividades, ficar mais tempo com a família, isso faz muita diferença você ter uma hora amarrada, e esse tipo de coisa dar pra ver que é uma cultura as pessoas antiga das pessoas que estão lá.”</p> <p>“...ter o mínimo, ter um pouquinho de horas de você poder fazer num dia e diminuir no outro ou pelo menos faltar um dia dependendo da época.”</p> <p>“A flexibilidade de horário aí é a pior coisa que tem...”</p> <p>“...eu por exemplo eu rendo mais de manhã...lá eu não conseguia fazer, por exemplo, horário de oito a cinco com um a horário de almoço.”</p> <p>“Pra ter um horário melhor...”</p> <p>“O principal foi flexibilidade.”</p> <p>“Era do exercito.[...]E eu estou reclamando de flexibilidade pra você ter ideia do negócio rrsrrs.”</p>
Lotação / Mobilidade	<p>“...só tem lotação em Brasília,teve gente que prestou concurso pra receita passou e foi embora, então esse é um ponto fraco não que seja só isso.”</p> <p>“... você fica preso ali você não consegue sair [...]pra sair dali é uma briga, até com</p>	<p>“...só tem lotação em Brasília,teve gente que prestou concurso pra receita passou e foi embora, então esse é um ponto fraco não que seja só isso.”</p> <p>“... você fica preso ali você não consegue sair [...]pra sair dali é uma briga, até com</p>	<p>“...só tem lotação em Brasília,teve gente que prestou concurso pra receita passou e foi embora, então esse é um ponto fraco não que seja só isso.”</p> <p>“... você fica preso ali você não consegue sair [...]pra sair dali é uma briga, até com DAS4...</p>	<p>“...só tem lotação em Brasília,teve gente que prestou concurso pra receita passou e foi embora, então esse é um ponto fraco não que seja só isso.”</p> <p>“... você fica preso ali você não consegue sair [...]pra sair dali é uma briga, até com DAS4...</p>

	<p>DAS4...(GP) o que a gente via no convivo ali... a pessoa não conseguia sair, porque o alto escalão ligava depois pra quem pediu pra tirar o pedido...”</p> <p>“Mas se você ver ao longo prazo eh..eh.. é ruim. Eu gostava do meu trabalho, mas você ver se quisesse um dia sair fazer alguma coisa assim, num setorial você não conseguia sair era muito difícil.”(GP)</p>	<p>(GP) o que a gente via no convivo ali... a pessoa não conseguia sair, porque o alto escalão ligava depois pra quem pediu pra tirar o pedido...”</p> <p>“Mas se você ver ao longo prazo eh..eh.. é ruim. Eu gostava do meu trabalho, mas você ver se quisesse um dia sair fazer alguma coisa assim, num setorial você não conseguia sair era muito difícil.”(GP)</p>	<p>... o que a gente via no convivo ali... a pessoa não conseguia sair, porque o alto escalão ligava depois pra quem pediu pra tirar o pedido...”</p>
RL	<p>“...como eu tenho outras coisas lá fora, então o trabalho em si eu não me preocupo não, o trabalho aonde eu tiver não me preocupo não. Eu me realizo fora... não tenho problema não...(LD)eu tenho reconhecimento fora, então por isso que no trabalho... por isso que eu gosto que ter essa flexibilidade.”</p>	<p>“...como eu tenho outras coisas lá fora, então o trabalho em si eu não me preocupo não, o trabalho aonde eu tiver não me preocupo não. Eu me realizo fora... não tenho problema não...(LD)eu tenho reconhecimento fora, então por isso que no trabalho... por isso que eu gosto que ter essa flexibilidade.”</p>	<p>“...como eu tenho outras coisas lá fora, então o trabalho em si eu não me preocupo não, o trabalho aonde eu tiver não me preocupo não. Eu me realizo fora... não tenho problema não... eu tenho reconhecimento fora, então por isso que no trabalho... por isso que eu gosto que ter essa flexibilidade.”</p>
GP	<p>“você fica preso ali você não consegue sair [...]pra sair dali é uma briga até com DAS4...”(Lotação/Mobilidade)</p> <p>“Mas se você ver ao longo prazo eh..eh.. é ruim. Eu gostava do meu trabalho, mas você ver se quisesse um dia sair fazer alguma coisa assim, num setorial você não conseguia sair era muito difícil.”</p>	<p>“você fica preso ali você não consegue sair [...]pra sair dali é uma briga até com DAS4...”(Lotação/Mobilidade)</p> <p>“Mas se você ver ao longo prazo eh..eh.. é ruim. Eu gostava do meu trabalho, mas você ver se quisesse um dia sair fazer alguma coisa assim, num setorial você não conseguia sair era muito difícil.”</p>	<p>“Mas se você ver ao longo prazo eh..eh.. é ruim. Eu gostava do meu trabalho, mas você ver se quisesse um dia sair fazer alguma coisa assim, num setorial você não conseguia sair era muito difícil.”</p>
LD	<p>“então o trabalho em si eu não me preocupo não, o trabalho aonde eu tiver não me preocupo não. Eu me realizo fora... não tenho problema não...”(RL)</p>	<p>“então o trabalho em si eu não me preocupo não, o trabalho aonde eu tiver não me preocupo não. Eu me realizo fora... não tenho problema não...”(RL)</p>	

QUADRO C5

APO 5	Pesquisador L	Pesquisador F	Divergência	Forma Final
Lotação / Mobilidade	<p>“... eu soube que estando lá dentro, [...]que se no futuro eu desejasse sair de lá seria muito difícil, até mesmo para ter mobilidade interministerial, seria muito difícil(BF) sair de dentro da carreira,[...] estava feliz, mas no futuro eu poderia me deparar com entraves para poder [...], se eu quisesse voltar pra [Estado de origem] eu nem poderia cogitar, e estar num órgão que me daria mobilidade etc., preferi optar pelo outro órgão.”</p>	<p>“...até mesmo para ter mobilidade interministerial, seria muito difícil...” (BF)</p>		<p>“... eu soube que estando lá dentro, [...]que se no futuro eu desejasse sair de lá seria muito difícil, até mesmo para ter mobilidade interministerial, seria muito difícil sair de dentro da carreira,[...] estava feliz, mas no futuro eu poderia me deparar com entraves para poder [...], se eu quisesse voltar pra [Estado de origem] eu nem poderia cogitar, e estar num órgão que me daria mobilidade etc., preferi optar pelo outro órgão.”</p>
BF		<p>“...até mesmo para ter mobilidade interministerial, seria muito difícil...”(Lotação/Mobilidade)</p>	<p>“...até mesmo para ter mobilidade interministerial, seria muito difícil...” (Lotação/Mobilidade)</p>	
CA	<p>“as oportunidades de especialização pros funcionários, pelo menos o que eu sabia na época eram bem maiores, possibilidade de fazer mestrado no exterior, doutorado no exterior, curso de especialização e que na [...]é que essas possibilidades seriam muito mais restritas lá dentro, ainda mais para a área de Tecnologia da Informação que não é uma área prioritária ali dentro pros APOs.”(RC)</p>		<p>“as oportunidades de especialização pros funcionários, pelo menos o que eu sabia na época eram bem maiores, possibilidade de fazer mestrado no exterior, doutorado no exterior, curso de especialização e que na [...]é que essas possibilidades seriam muito mais restritas lá dentro, ainda mais para a área de Tecnologia da Informação que não é uma área prioritária ali dentro pros APOs.”(RC)</p>	<p>“as oportunidades de especialização pros funcionários, pelo menos o que eu sabia na época eram bem maiores, possibilidade de fazer mestrado no exterior, doutorado no exterior, curso de especialização e que na [...]é que essas possibilidades seriam muito mais restritas lá dentro, ainda mais para a área de Tecnologia da Informação que não é uma área prioritária ali dentro pros APOs.”</p>
PC	<p>“como APO de tecnologia da informação, enxergava uma progressão limitada de carreira...”</p> <p>“eu acho que o [...] era meio que o topo de carreira que eu poderia visualizar ali [...] eu não sei em quantos anos de trabalho, então eu enxerguei isso como limitador.”</p>	<p>“como APO de tecnologia da informação, enxergava uma progressão limitada de carreira...”</p>		<p>“como APO de tecnologia da informação, enxergava uma progressão limitada de carreira...”</p> <p>“eu acho que o [...] era meio que o topo de carreira que eu poderia visualizar ali [...] eu não sei em quantos anos de trabalho, então eu enxerguei isso como limitador.”</p>

	“...existia uma restrição severa se eu quisesse depois ser um APO normal, trabalhar no departamento lá, existia essa restrição isso também me deixava inibido. Eu não tenho muito a falar nesse aspecto porque eu me via feliz lá, só que eu não via lá é digamos futuro.”	“...existia uma restrição severa se eu quisesse depois ser um APO normal, trabalhar no departamento lá, existia essa restrição isso também me deixava inibido. Eu não tenho muito a falar nesse aspecto porque eu me via feliz lá, só que eu não via lá é digamos futuro.”	“...existia uma restrição severa se eu quisesse depois ser um APO normal, trabalhar no departamento lá, existia essa restrição isso também me deixava inibido. Eu não tenho muito a falar nesse aspecto porque eu me via feliz lá, só que eu não via lá é digamos futuro.”
CF		“...o Banco Central tem dez sedes no país, então eu na época pensava em voltar pra [Estado de origem].”	“...o Banco Central tem dez sedes no país, então eu na época pensava em voltar pra [Estado de origem]”
RC		“...a área de Tecnologia da Informação que não é uma área prioritária ali dentro pros APOs.”(CA)	“...a área de Tecnologia da Informação que não é uma área prioritária ali dentro pros APOs.”(CA)
RI	“a minha esposa já trabalha aqui dentro, é secretária parlamentar”	“a minha esposa já trabalha aqui dentro, é secretária parlamentar”	“a minha esposa já trabalha aqui dentro, é secretária parlamentar”
SL	“Segundo remuneração é um ganho de remuneração em cima do Banco Central.”	“Segundo remuneração é um ganho de remuneração em cima do Banco Central.”	“Segundo remuneração é um ganho de remuneração em cima do Banco Central.”
HT	“...terceiro flexibilidade no horário de trabalho uma coisa que eu tenho aqui que eu também... no Banco Central até que eu tinha mas não era com é aqui, aqui eu tenho uma flexibilidade de trabalho maior.”	“...terceiro flexibilidade no horário de trabalho uma coisa que eu tenho aqui que eu também... no Banco Central até que eu tinha mas não era com é aqui, aqui eu tenho uma flexibilidade de trabalho maior.”	“...terceiro flexibilidade no horário de trabalho uma coisa que eu tenho aqui que eu também... no Banco Central até que eu tinha mas não era com é aqui, aqui eu tenho uma flexibilidade de trabalho maior.”