

ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO DE CASO NA 1ª VARA FEDERAL DE CRUZ ALTA

STAFF TURNOVER: A CASE STUDY AT THE FIRST DISCRICT COURT OF CRUZ ALTA

Daiana Sobroza Pedroso¹, Gilnei Luiz de Moura², Jose Odim Degrandi³

RESUMO

Os indivíduos são essenciais para o desenvolvimento das organizações. Em qualquer esfera, pública ou privada, somente através das pessoas é possível atingir os objetivos traçados. Entretanto, em toda organização há um nível de entrada e saída de funcionários. Nesse contexto, a instabilidade no quadro de pessoal é uma questão de suma relevância. O presente estudo tem como objetivo geral identificar, na 1ª Vara Federal de Cruz Alta, se há rotatividade entre os servidores técnicos e analistas judiciários. No tocante aos objetivos específicos busca mensurar o grau de rotatividade de pessoal e verificar os dados e percepções sobre os efeitos da instabilidade do quadro funcional nas rotinas de trabalho. Trata-se de um estudo descritivo-exploratório, de forma que, para a mensuração da rotatividade de recursos humanos, aplicou-se a fórmula proposta por Chiavenato (Índice de rotatividade = Desligamentos/Efetivo médio no período x 100). Adicionalmente, procedeu-se a coleta de dados nos registros administrativos da instituição pesquisada. Os resultados obtidos indicam que a rotatividade de pessoal ocorre de forma regular, apresentado os maiores índices de turnover nos anos de 2006 e 2007. Ainda, foi possível inferir que a instabilidade do quadro de recursos humanos afetou as rotinas de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Rotatividade de Pessoal; Poder Judiciário Federal.

ABSTRACT:

The individuals are essential for the development of the organizations. In any sphere, either public or private, only through the people it is possible to reach the established objectives. However, in every organization there is a level of entrance and resignation of employees. In this context, the instability of the personal staff is a matter of extreme relevance. The current study has as a general goal to identify, in the 1st Federal Court of Cruz Alta, if there is a turnover among the technician servants and the judiciary analysts. Concerning the specific goals, it aims to measure the level of turnover of the staff and verify the data and perceptions about the instability effects of the personal staff in relation to the working routines. It is about an exploratory descriptive study, in a way that, for the measurement of human resources turnover, it was applied the proposed formula by Chiavenato (Turnover Rate = Resignation/average staff in the period x 100). Additionally, the collection of data in the administrative records of the institution was carried out. The results obtained indicate that the turnover occurs on a regular basis, presented the highest rates of turnover in the years 2006 and 2007. Still, it was possible to infer that the instability of human resources staff affected the working routines.

Keywords: People Management; Staff Turnover; Federal Judicial Power.

¹ Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal de Santa Maria, autora

² Prof. Dr. do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, orientador

³ Prof. Dr. do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, co-orientador

1 INTRODUÇÃO

O quadro de pessoal dentro de uma instituição deve ser visto como uma ferramenta estratégica e que proporciona o alcance dos objetivos da organização. Assim, o êxito de uma instituição recai mais sobre sua capacidade intelectual e sistêmica do que nos ativos físicos, o que, segundo Peter Drucker (1993), fez surgir o denominado “trabalhador do conhecimento”.

Por conseguinte, para que as organizações possam sobreviver, em um ambiente competitivo, dependem de empregados qualificados que agreguem valores e sejam produtores de soluções para os problemas, ou seja, geradores de conhecimento relevante.

Para tanto, a captação e manutenção de um adequado e qualificado quadro de pessoal demanda diversos desafios. Ocorre que em toda organização há um nível de entrada e saída de funcionários, ocasionando uma rotatividade vegetativa. Dependendo da intensidade, ela pode ser benéfica ou prejudicial à organização.

Assim, quando a instabilidade dos recursos humanos se torna expressiva, resulta em ineficiência e dificuldades para a consecução dos objetivos organizacionais (SPECTOR, 2006).

Muitas vezes, pelo fato de não receber a atenção devida ou não ser entendida como um fator relevante pelo gestor público, a rotatividade de pessoal não é controlada. Nesse contexto, surge a seguinte questão para a 1ª Vara Federal de Cruz Alta/RS: Qual é a rotatividade de pessoal na 1ª Vara Federal de Cruz Alta/RS?

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo geral identificar em uma organização pública no âmbito do Poder Judiciário Federal, no caso a 1ª Vara Federal de Cruz Alta/RS, se há rotatividade entre os servidores técnicos e analistas judiciários. No tocante aos objetivos específicos, este estudo pretende: (a) mensurar o grau de rotatividade e (b) verificar nos registros administrativos dados e percepções sobre os efeitos da instabilidade do quadro funcional nas rotinas de trabalho.

A presente pesquisa justifica-se pelo fato de que, apesar de se tratar de um estudo de caso, tal fenômeno pode repetir-se nas diversas Varas Federais brasileiras, cada qual com suas particularidades inerentes. Buscou-se compreender as características do evento exclusivamente para a 1ª Vara Federal de Cruz Alta/RS. Adicionalmente, se justifica pela possibilidade de levantar medidas quantitativas que permitam observar onde estão as lacunas referentes à gestão de pessoal. Para sua consecução, optou-se por um estudo de caso, de abordagem descritivo-exploratória.

Além da introdução, o artigo explora no referencial teórico a perspectiva conceitual sobre a importância dos recursos humanos dentro de uma organização e os aspectos relacionados à rotatividade de pessoal. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados e as considerações finais.

2 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO E A ROTATIVIDADE PESSOAL

As instituições dependem de indivíduos para o seu adequado funcionamento. Segundo Chiavenato (2000, p. 124), “as pessoas agrupam-se para formar organizações e por meio delas alcançar objetivos comuns que seriam impossíveis de atingir individualmente.”.

Em face disso, é necessário dotar a instituição com sujeitos habilitados, capacitados e munidos de conhecimentos para o exercício de suas atribuições. Nesse contexto, o estudo de pessoas é essencial para a Gestão de Pessoal, pois no entendimento desse autor são “o mais valioso dos recursos da organização”.

Com o advento da evolução da gestão das pessoas nos serviços públicos, surgiu a Administração Estratégica dos Recursos Humanos, cuja ênfase está na descentralização das responsabilidades de Gestão de Pessoas, de forma que todo gestor passa a ser gestor de pessoas. Dentre os normativos legais criados, temos o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, por meio do qual se iniciou os trabalhos de implantação de uma Gestão por Competências no setor público.

Dessa forma, a gestão de recursos humanos no âmbito público assumiu um papel estratégico com o intuito de perseguir “uma nova conjuntura das políticas para a administração do setor público que busca alcançar um ponto de equilíbrio nos direitos que competem à burocracia de Estado (ou seja, trabalhadores do setor público) e os direitos da cidadania mediante a politização da gestão de recursos humanos” (NOGUEIRA; SANTANA, 2001).

Logo, o servidor público não é meramente um recurso produtivo, ou melhor, pessoa selecionada para a execução de determinada tarefa para o cumprimento burocrático, remunerado e avaliado pela produtividade e obediência (MARINI, 2005). As pessoas tornaram-se elemento estratégico, pois, segundo Dutra (2004), são depositárias do patrimônio intelectual da organização, da capacidade e agilidade de resposta aos estímulos do ambiente, além da capacidade de identificação e exploração das oportunidades.

Assim, Dutra (2004) afirma que a área de recursos humanos deve selecionar, capacitar e reter talentos, pessoas dotadas com uma bagagem de competências, na direção dos objetivos

e metas da empresa. Portanto, se os talentos são necessários para a organização, captá-los e mantê-los é essencial como atividade estratégica.

Chahad (1993) já chamava a atenção sobre a questão do tratamento a ser conferido ao funcionalismo público. Ressaltou a necessidade de valorização, por meio de uma real política de recursos humanos, conjuntamente a uma melhoria da qualidade dos serviços ofertados aos cidadãos. Abordando a questão sob o enfoque de gastos com pessoal, esse mesmo autor (CHAHAD, 1993, p.17) afirmou que “mesmo que se deva caminhar para uma redução desses gastos, deve-se ter em mente que o problema é muito mais marcado por erros de alocação de pessoal e políticas de remuneração do que pelo desequilíbrio macroeconômico”.

Embora possa parecer simplista atribuir a somente dois itens – alocação e salários – a melhora na prestação de serviço público, destaca-se que, desde longa data, a literatura já enfatiza a necessidade de uma adequada gestão de pessoal no âmbito público.

Ocorre que todas as instituições sofrem em maior ou menor grau com o processo de rotatividade. O termo rotatividade de recursos humanos, também conhecido por *turnover*, é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; ou melhor, o intercâmbio de pessoas entre as organizações e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização (CHIAVENATO, 2009).

Já Marras (2000) define a rotatividade como o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. Enquanto que Mobley (1992) descreve como uma suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta.

Chiavenato (1998) aponta que toda organização dita saudável, possui normalmente algum volume de entrada e saída de recursos humanos, gerando uma rotatividade vegetativa e de simples manutenção do sistema. Considera, adicionalmente, que em um mercado competitivo e com oferta intensa de oportunidades, pode haver um aumento da rotatividade.

Logo, Chiavenato (2004) relaciona a rotatividade pessoal como uma despesa, a qual poderia ser evitada caso houvesse mais critério e atenção na seleção de mão de obra. Relata que os tipos mais comuns de desligamentos são: o desligamento por iniciativa própria do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização. O primeiro ocorre quando o próprio indivíduo, seja por motivos pessoais ou profissionais, toma a iniciativa de encerrar o seu vínculo com a empresa. Tanto poderia ocorrer por nível de satisfação quanto por oportunidades no mercado de trabalho. Já o segundo, trata-se de demissão por parte da empresa, em razão de substituição por outra pessoa ou por não atingir os objetivos traçados.

Nessa linha, a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas, ou seja, é multicausal e situacional. Aponta como variáveis externas: oportunidade de emprego, oferta e procura, por exemplo. E, como variáveis internas: condições físicas e psicológicas da força de trabalho, política salarial e benefícios, oportunidades de emprego e crescimento (CHIAVENATO, 2004).

Portanto, diversas causas levam à rotatividade. E quando a rotatividade é alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal.

Nada obstante, alguns autores sinalizam consequências organizacionais positivas associadas à rotatividade de recursos humanos: afastamento de empregados de baixo desempenho; inovação, flexibilidade e adaptabilidade; diminuição de outros comportamentos de afastamento (absenteísmo, apatia, sabotagem ou queda da qualidade do trabalho) e redução de conflitos (MOBLEY, 1992).

Como aspectos negativos da rotatividade no âmbito do serviço público, Praça, Freitas e Hoepers (2012) indicam, dentre outros: permitir que se perca o *expertise* organizacional e temático de burocratas especialistas em certo assunto; dificultar a implementação de avaliação do desempenho do serviço público; tornar órgãos com rotatividade alta demais pouco atraentes para servidores mais qualificados.

A instabilidade do quadro funcional leva à perda do conhecimento por parte da empresa. Pode-se dizer que o conhecimento não se limita à temporalidade ou ao espaço geográfico, mas reside nas pessoas. Segundo Brito, Oliveira e Castro (2012), normalmente, nas organizações não há instrumentos de obtenção, de utilização, de aprendizagem, de disseminação, de avaliação e de descarte do conhecimento. Nesse sentido, os mesmos autores (BRITO; OLIVEIRA; CASTRO, 2012, p.1) afirmam que:

Um dos problemas mais graves enfrentados pelas organizações públicas é a perda de conhecimento em transferências, rotatividades e aposentadorias de pessoal, pois tem como consequência a perda de *know-how* e capital intelectual, já que muitas informações, conhecimentos importantes e detalhes dos processos de trabalho ainda estão guardados apenas na mente das pessoas.

Apesar dos avanços aos longos dos anos, muitas instituições públicas ainda possuem características da administração clássica. Em razão disso, Brito, Oliveira e Castro (2012) denominaram a criação de “feudos de conhecimentos”, pois as informações seriam acumuladas por meio de rotinas de trabalho, de forma que as experiências e os julgamentos não seriam considerados como novas fontes de saber. Tudo isso leva à perda de conhecimento

em transferências, rotatividade e aposentadoria de pessoal, o que cria o desafio de manter o conhecimento dentro da instituição, mesmo depois que um colaborador saia.

Efeito disso: “administrá-lo - encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo - tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas, dos países” (STEWART, 1998, p.11). Exsurge, assim, a necessidade implantação de medidas de Gestão de Conhecimento. Trata-se de identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos (STEWART, 1998).

No entanto, gerir o capital humano ainda é um desafio para as organizações públicas contemporâneas, já que captação e estabilidade de quadro de pessoal não se limita a realização de processos seletivos. Para Chiavenato (2007), a manutenção de recursos humanos, dentre outros fatores, abrange: avaliação e classificação de cargos visando ao equilíbrio salarial interno, pesquisas salariais visando ao equilíbrio salarial interno, política salarial; plano de benefícios sociais: planos e sistemáticas de benefícios sociais adequados à diversidade de necessidades dos participantes da organização; higiene e segurança do trabalho. No tocante ao controle do *turnover*, de acordo com Mobley (1992) algumas estratégias podem ser utilizadas: recrutamento, seleção e socialização inicial; conteúdo do cargo; práticas de compensação; liderança e supervisão; planejamento e desenvolvimento na carreira; esquemas alternativos de trabalho.

No caso específico do Poder Judiciário, o artigo 5º, LXXVIII da Constituição Federal (CF, 1988) preceitua que esse poder deve prestar jurisdição com agilidade e eficiência. Em vista disso, o nível de rotatividade dentro do Poder Judiciário chama a atenção de seus gestores.

Tanto na cúpula do Poder Judiciário como nas instâncias inferiores, principalmente em relatórios de gestão, há apontamentos sobre a rotatividade de pessoal.

Veja-se que, no relatório de Auditoria de Gestão do Supremo Tribunal Federal – STF (2012, p.61 e p.105), exercício 2011, órgão máximo desse Poder, destacou-se o seguinte:

A respeito desse tema, a Administração informou, por meio do Relatório de Gestão, que, no exercício de 2011, ocorreram 49 vacâncias; sendo 35 no cargo de Técnico Judiciário e 14 no cargo de Analista Judiciário.

Para preencher os cargos vagos, foram chamados, no decorrer de 2011, 91 técnicos e 30 analistas, perfazendo um total de 121 candidatos convocados. Verifica-se, portanto, que foi preciso convocar quase 3 candidatos para que 1 vaga fosse preenchida, o que só corrobora a baixa atratividade dos cargos em razão da defasagem salarial.

Além da dificuldade em preencher os cargos, é importante destacar que há significativa taxa de rotatividade no STF e, por esse motivo, em junho de 2011, a Secretaria de Recursos Humanos iniciou pesquisa de desligamento com os servidores para conhecer os motivos que ensejaram os desligamentos. Um dos

principais aspectos citados, diz respeito à procura de remuneração mais atrativa em outros cargos públicos.

A alta rotatividade é prejudicial em todas as organizações, tanto privadas quanto públicas, porque impossibilita a transferência de conhecimento do exercício das funções, condição necessária ao atendimento dos princípios da eficiência e da continuidade dos serviços públicos, Assim, são necessárias ações efetivas que minimizem o problema no âmbito do STF.

(...)

A rotatividade decorrente da evasão a outros órgãos – com remuneração superior à praticada pelo Poder Judiciário – tem provocado prejuízos aos trabalhos desenvolvidos pelo STJ.

Situação que também pode ser evidenciada no Superior Tribunal de Justiça – STJ, pois, no Plano Anual de Auditoria, período de janeiro a dezembro de 2015, estipulou-se avaliar o impacto da rotatividade de pessoal no alcance dos objetivos institucionais, dentre eles o de buscar a excelência na gestão e garantir a infraestrutura apropriada às atividades Administrativas e Judiciais (STJ, 2015).

Já o Conselho Nacional de Justiça, em seu Relatório de Gestão de 2014 (2014, pg.111), sinalizou preocupação com o grau de rotatividade no órgão, inclusive, sugerindo pesquisa sobre suas causas:

7.1.5 Riscos identificados na gestão de pessoas

A rotatividade de pessoal no CNJ em 2014 teve um aumento drástico se comparada aos 2 (dois) anos anteriores. A taxa de rotatividade (nº de desligamentos/média de servidores do período considerado * 100) foi de 14,54% em 2014; contra 4,83% em 2013 e 4,12% em 2012. Cabe sublinhar que o cálculo utiliza somente os servidores efetivos do órgão.

Destaca-se que ainda não foi feito estudo acerca das variáveis (causas) qualitativas destes desligamentos. O número de servidores ingressos de concurso público ao longo de 2014 foi elevado. Trata-se de um público com preparo gradativo e conhecimento cumulativo, que, em geral, possui outras aprovações, inclusive para órgãos com carreiras mais 'atrativas'. Em 2015, entrevista de desligamento será aplicada para identificar os motivos das saídas.

(...)

Capacitação de Recursos Humanos

(...)

Durante o exercício, destacam-se algumas dificuldades enfrentadas:

(...)

e) Incremento na rotatividade percebida no Conselho Nacional de Justiça em virtude de servidores que tomam posse em outros órgãos públicos, o que gera três consequências mais sensíveis: necessidade de realização constante de curso de formação, que é exigência normativa do Conselho, de modo a atender servidores que tomam posse em face de vagas geradas por servidores desligados; perda de investimentos realizados em capacitação, com o desligamento de servidores devidamente capacitados pelo Conselho; e necessidade constante de treinamento de novos servidores em assuntos e rotinas administrativas.

Na mesma linha, o Tribunal Superior do Trabalho (2014, pg.20), no relatório de Prestação de Contas Anual, exercício 2014, apontou o nível de rotatividade:

Apesar da rotatividade de pessoal, o TST tem mobilizado esforços para manter o seu quadro funcional completo, direcionando a maioria dos servidores nomeados para a área fim, em face das novas diretrizes trazidas com os estudos para implantação do Planejamento Estratégico neste Tribunal. Em 2014, o índice de rotatividade de pessoal registrado foi de 7,7%, cabendo notar que 33% das vacâncias (62 das 186) deram-se por motivo de posse em cargo público inacumulável ou exoneração a pedido.

Além disso, 74 servidores que se desligaram (40%) permaneceram menos de cinco anos no Tribunal. As aposentadorias corresponderam a 26% dos desligamentos e há tendência de que nos anos subsequentes seu impacto na substituição do quadro de pessoal aumente.

No âmbito dos Tribunais Regionais Federais, há também indicação sobre a instabilidade no quadro funcional. O Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (2011, pg.67), em seu Relatório de Gestão do Exercício 2011, assinalou:

Considerando-se que o número de magistrados e servidores ativos, apurados em 31 de dezembro de 2011, foi de 3.739, o TRT da 15ª Região apresentou, em 2011, um índice de rotatividade de pessoal (*turnover*) de 7,57%, utilizando-se a seguinte fórmula: $(n^{\circ} \text{ de saídas} + n^{\circ} \text{ de admissões})/2/n^{\circ} \text{ de funcionários ativos}$.

Já a taxa de desligamento, em 2011, foi de 5,00%, utilizando-se a seguinte fórmula: $n^{\circ} \text{ de saídas}/n^{\circ} \text{ de funcionários ativos}$.

No tocante ao Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, quando da elaboração da Análise do Cenário e Mapa Estratégico com a Descrição dos Objetivos Estratégicos, para o período 2012/2017, apontou alta rotatividade de pessoal (TRT 18, 2012).

Por fim, quanto ao Tribunal Regional Federal da 4ª Região (2014, pg.90), no Relatório de Gestão do Exercício de 2014, evidenciou-se que:

Rotatividade (*turnover*) e reposição do quadro de servidores:

O total de vagas da Justiça Federal da 4ª Região somou, até 31/12/2014, 5.367. Dessas, 998 são vinculadas ao TRF e 4.369 às Seccionais (RS, SC e PR). No ano de 2014, no TRF, ocorreram 36 desligamentos de servidores, sendo 19 por aposentadoria e foram providas 18 livres. No âmbito das Seccionais, ocorreram 139 desligamentos, sendo 46 por aposentadoria, sendo providas 365 vagas livres (a diferença decorre de vagas criadas pela Lei nº 12.011/09, que foram destinadas ao 1º Grau no decorrer do ano). O índice de rotatividade anual, em 2014, na Justiça Federal da 4ª Região é de aproximadamente de 3% (três por cento).

Tudo isso enfatiza a necessidade de debates sobre melhoria de estrutura e gestão de recursos humanos, inclusive para evitar rotatividade de pessoal qualificado. Em face do exposto, a rotatividade de servidores no âmbito do Poder Judiciário Federal indica a necessidade de pesquisas, com vistas a reavaliar a estrutura da carreira. Da análise dos últimos normativos sobre a carreira (Leis n. 10.475/2002, 11.416/2006 e 12.774/2012), evidencia-se que meramente estipularam cargos e salários, não instituindo instrumentos de atração e

permanência. O adequado planejamento da carreira, segundo Araujo (2010), proporciona benefícios, tais como: retenção de talentos, movimentação de pessoal de forma eficaz e eficiente e identificação do perfil necessário.

A realidade é que um funcionário não satisfeito com seu local de trabalho procura outro que lhe ofereça opções que contemplem suas expectativas.

Segundo Mobley (1992), para que haja um gerenciamento efetivo do *turnover*, é imperativo uma maior compreensão das suas conseqüências. Associado a isso, necessita-se de tecnologia de mensuração para estimar a utilidade líquida, isto é, as conseqüências como um todo.

Assim, é importante ter um panorama do fenômeno e, por conseguinte, compreender a dimensão e os impactos da rotatividade.

3 MÉTODO

A pesquisa qualifica-se como descritiva, por descrever as características de determinada população ou fenômeno, e exploratória, por buscar fatos não explorados anteriormente.

Na concepção de Prestes (2003, p. 26), “na pesquisa descritiva, se observam, registram, analisam, classificam e interpretam os fatos, sem que o pesquisador lhes faça qualquer interferência”. Segundo o mesmo autor (PRESTES, 2003, p. 26), “a pesquisa exploratória configura-se como a que acontece na fase preliminar, antes do planejamento formal do trabalho”.

Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa é considerada bibliográfica porque “procura explicar um problema a partir de referências publicadas (em livros, revistas, etc.)” (RAMPAZZO, 2005, p. 53). Neste caso, a pesquisa deu-se por meio de artigos científicos, de livros na área pesquisada para compor o referencial teórico, documental e dados estatísticos disponíveis na instituição pesquisada.

Já o estudo de caso, afirma Gil (1999, p. 73), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Desta forma, o estudo de caso foi realizado com a 1ª Vara Federal de Cruz Alta, sendo a população composta por técnicos e analista judiciários, no período de dezembro de 2004 a outubro de 2015, para tornar a pesquisa mais delimitada.

Serão descritos os resultados da pesquisa em forma de narrativa proporcionando melhor compreensão do contexto do problema. De tal modo, os dados do estudo serão

apresentados por meio de aplicação de uma fórmula, no tocante à quantificação da rotatividade de pessoal, e por meio de tabelas, as informações coletadas disponíveis quanto às rotinas de trabalho.

No tocante à mensuração do grau de rotatividade, em razão de existir várias fórmulas de cálculo, foi utilizada a equação proposta por Chiavenato (2008), em face de ser aquela utilizada pelo CNJ para medir a rotatividade de recursos humanos e possibilitar, desta forma, a comparação dos dados com outros órgãos integrantes do Poder Judiciário. Segundo Chiavenato (2008, p.141) o índice de rotatividade pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Desligamentos}}{\text{Efetivo médio no período}} \times 100$$

Onde os desligamentos são o número de remoções e exonerações no ano e o efetivo é o número de servidores em 31 de dezembro no ano anterior.

Esse índice é definido por vários autores e, para Chiavenato (2008), um índice de rotatividade equivalente a zero não ocorre na prática, tampouco é desejável, pois revelaria um estado de rigidez e esclerosamento da organização. Da mesma forma, um índice elevado não é desejável, isso porque demonstra que a organização não consegue fixar e assimilar adequadamente seus recursos humanos. Em vista disso, o mesmo autor indica que o índice de rotatividade ideal é aquele que permite reter pessoal de boa qualidade, substituindo pessoas com distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas pela instituição.

Apesar das informações levantadas, há limitações na pesquisa, como o fato de ser descritiva-exploratória e ter como unidade de análise apenas uma organização. Além disso, o quadro de pessoal é reduzido, com previsão de apenas 21 servidores, e não há dados disponíveis sobre os efeitos nas rotinas de trabalho em todos os períodos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, é apresentado um breve histórico da instituição que é objeto de pesquisa. A seguir, são descritas as remoções e exonerações ocorridas e a mensuração da rotatividade de pessoal. Por fim, são apontados percepções e reflexos da instabilidade do quadro funcional nas rotinas de trabalho a partir de registros administrativos.

4.1 História da 1ª Vara Federal de Cruz Alta

A 1ª Vara Federal de Cruz Alta, pertencente ao Tribunal Regional Federal da 4ª Região – TRF4, composto pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, foi criada por meio da Resolução nº 91, de 29/10/2004, do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, e a sua estrutura definida pela Resolução nº 92, do mesmo órgão, sendo fixado no Anexo III, conforme especifica a Tabela 1.

Tabela 1 – Estrutura de cargos da 1ª Vara Federal de Cruz Alta em 2004

CARGOS	Foro	Vara
Analista Judiciário/Área Judiciária	-	07
Analista Judiciário/Execução de Mandados	-	02
Técnico Judiciário/Área Administrativa/Judiciária	04	06
Técnico Judiciário/Área Serviços Gerais/Segurança e Transporte	-	01
Total	04	16

Fonte: Resolução nº 92 do TRF da 4ª Região

Constata-se, desta forma, que, no começo não era previsto o cargo de Analista Judiciário/Área de Apoio Especializado/Contadoria. Situação essa que foi regularizada no ano de 2006, quando se alterou a área/especialidade de 01 (um) cargo vago de Analista Judiciário/Área Judiciária/sem Especialidade para Analista Judiciário/Área Apoio Especializado/Especialidade Contadoria. Posteriormente, segundo consta na Ata de Inspeção de 2009, foi criada mais uma vaga de Analista Judiciário em razão do reconhecimento do elevado número de processos e serviço, por meio de estudo da Direção da Seção.

Desde a sua criação, houve reforço do quadro de pessoal em três oportunidades, quando da nomeação de servidores oriundos de outras Varas Federais para ocupar a função de Diretores de Secretaria: de dezembro de 2004 a maio de 2005, de maio de 2013 a outubro de 2013 e de junho de 2014 até os dias atuais.

Como a 1ª Vara Federal de Cruz Alta foi inaugurada em dezembro de 2004, o trabalho de estruturação e adequação da forma e funções dos diferentes setores da Secretaria foi finalizado ao longo do ano de 2005, até ser atingido o modelo considerado ideal, onde, na medida do possível, restaram bem divididos os setores segundo matéria e procedimento cabível para cada espécie de feito da competência da Justiça Federal.

Logo, procedeu-se a divisão essencial da força de trabalho local em um setor de Juizado Especial Federal - JEF, em um setor Criminal, em um setor de Execuções Fiscal - EF e em um Setor de Procedimentos Diversos - SPD. Além desses, há o Setor Administrativo, o Setor Contábil e os Oficiais de Justiça.

Inicialmente, quando da instalação da Vara Federal, apenas tramitavam processos em papel. No entanto, tal situação alterou-se com a utilização do processo eletrônico para todas as ações da competência dos Juizados Especiais Federais da 4ª Região, a partir do dia 31/03/2007 (Resolução nº 75 do TRF da 4ª Região), conhecido como E-PROCV1. Posteriormente, foi criado o E-PROCV2, englobando processos do JEF e de outras competências, como melhoramento da primeira proposta, com início de funcionamento nessa Vara Federal em janeiro de 2010.

4.2 Rotatividade de Pessoal

A tabela a seguir registra as movimentações de pessoal (Técnicos e Analistas Judiciários), seja por remoção ou exoneração, o efetivo no ano anterior e o índice de rotatividade. A taxa de rotatividade foi obtida dividindo o número de exonerações e remoções pelo número de servidores e multiplicando por 100.

Tabela 2 – Remoções e exonerações, Efetivo e Índice de Rotatividade de 2005 a 2015

Ano	Remoções e exonerações	Efetivo em 31 de dezembro no ano anterior	Índice de Rotatividade
2005	0	06	-
2006	6	19	31%
2007	6	19	31%
2008	4	17	23%
2009	3	19	16%
2010	2	19	11%
2011	2	18	11%
2012	0	18	-
2013	3	18	16%
2014	1	17	6%
2015	3	20	15%
Total	30	-	-

Fonte: Central de Recursos Humanos e Diário Oficial da União

O processo de remoção de servidores no âmbito da Justiça de Primeiro e Segundo Grau da 4ª Região passou por diversas alterações legislativas, sendo atualmente regido por: Resolução nº 52/2012 (Dispõe sobre o instituto da remoção no âmbito da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Grau da 4ª Região) e Resolução nº 1/2015 (Institui o Processo Seletivo Permanente de Remoção - PSPR no âmbito da Justiça Federal de Primeiro e Segundo Grau da 4ª Região).

Até o advento do Processo Seletivo Permanente de Remoção, em 2012, apesar da ocorrência de remoções, não havia uma regularidade, tampouco critérios bem definidos para a sua realização. Assim, a sua implementação pode ser considerada um avanço na sistemática até então utilizada.

Em face da criação da 1ª Vara Federal de Cruz Alta, foi lançado, em 2004, o Edital de Remoção nº 06/2004, o qual ofertou onze vagas: quatro vagas de Analista Judiciário/Área Judiciária/Sem Especialidade; uma vaga de Analista Judiciário/Área Judiciária/Execução de Mandados; cinco vagas de Técnico Judiciário/Área Adm. Judiciária/Sem Especialidade; uma vaga de Analista Judiciário/Serviços Gerais/Segurança e Transporte. Entretanto, foram removidos apenas cinco servidores, os quais iniciaram as atividades em dezembro de 2004, juntamente com um Diretor de Secretaria removido de ofício para exercer essa função.

O quadro de pessoal foi parcialmente completado ao longo de 2005, primeiro ano de funcionamento da unidade, com catorze servidores ingressos por concurso. Seguiram-se: seis nomeações em 2006, três nomeações em 2007, três nomeações em 2008, três nomeações em 2009, uma nomeação em 2010, duas nomeações em 2011, três nomeações em 2014 e duas nomeações em 2015. No período de 2007 a 2015, sete servidores foram lotados por concurso de remoção, ou seja, oriundos da própria Justiça Federal.

Já as remoções e exonerações, no período de dezembro de 2004 a outubro de 2015, totalizam trinta. Desses, vinte e três foram remoções a pedido, duas foram remoções de ofício para exercer Cargo em Comissão de Diretor de Secretaria (anos de 2011 e 2013), duas foram para acompanhar cônjuge/companheiro (anos de 2011 e 2013) e três foram exonerações em face de nomeação em outro cargo inacumulável.

No tocante aos índices de rotatividade, esses podem ser verificados na Tabela 2. Observa-se que os índices foram maiores nos anos de 2006 e 2007.

Comparando-se tais índices com órgãos afins, como o CNJ (4,12% em 2012; 4,83% em 2013 e 14,54% em 2014), constata-se que são mais elevados, exceto para o ano de 2014, nos mesmos períodos. Também se mostra superior ao do TRF da 4ª Região (3% em 2014).

Deve-se considerar, ainda, que o total do quadro de pessoal é reduzido, lotação prevista de apenas vinte e um servidores públicos, o que influencia no resultado, quando comparado com outros órgãos, cujo efetivo de pessoal é numericamente superior. O total de vagas, por exemplo, do TRF da 4ª Região, até 31/12/2014, somou 5.367 servidores.

De acordo com os registros funcionais, constata-se, atualmente, uma aparente estabilidade no quadro funcional de técnicos e analista judiciários. Isso porque há servidores públicos com vínculo com o Município de Cruz Alta - naturalidade e/ou família; outros residem em localidade próxima, no caso Ijuí; há, ainda, alguns servidores que por motivos diversos optaram por permanecer na localidade.

Entretanto, há um contingente significativo inscrito para remoção, segundo cadastro na Central de Recursos Humanos. Contabilizam-se oito indivíduos inscritos para remoção no ano de 2015, que aguardam o surgimento de vagas nas Varas Federais de destino.

Segundo os dados históricos, ocorreram três exonerações para assumir outro cargo público, situação devida, provavelmente, por fator salarial. Para Chahad (1993), o comportamento dos governos tem sido de comprimir fortemente as remunerações do funcionalismo em épocas de crise, ou de degradação das finanças públicas. Apesar disso, ressalta que ao corte salarial não se seguem políticas de ajuste, seja na economia, seja no setor público, ou mesmo no quadro funcional. Tudo isso, inutiliza todo o esforço realizado. Finaliza afirmando que há necessidade de uma completa reformulação no tratamento atribuído à força de trabalho pública, dentro de um contexto de constantes mudanças na sociedade brasileira.

4.3 Percepções e efeitos da instabilidade do quadro funcional

Neste tópico serão apontadas as principais percepções e efeitos da rotatividade de pessoal a partir de registros administrativos, principalmente, em Atas de Inspeção, que possui periodicidade anual, e dados estatísticos obtidos junto à Corregedoria do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

A preocupação da Direção do Foro da 1ª Vara Federal de Cruz Alta com a instabilidade do quadro funcional é assinalada desde a primeira inspeção em 2006. Salientou-se que era um grave problema a dificuldade de permanência de servidores no município de Cruz Alta, visto que muitos eram oriundos de lista geral, com poucos servidores com raízes ou referências na cidade, o que gerava não só dificuldades quando da remoção em número mais elevado, como outras decorrentes da necessidade de manutenção constante de servidores

novos em treinamento básico. A pretensão desse registro em Ata era de tornar público a situação e alertar para que pudessem ser evitadas maiores dificuldades futuras.

Assim, embora a lotação pudesse ser considerada próxima do ideal, isso não refletia a realidade vivenciada desde a criação da Subseção, pois frequentemente era demandado o constante treinamento de novos servidores. A frequência da rotatividade pode ser verificada na Tabela 2 que evidencia as remoções e exonerações nessa organização.

Como já relatado anteriormente, há uma divisão do trabalho na instituição pesquisada por setores: Juizado Especial Federal - JEF, Criminal, Execuções Fiscal – EF, Setor de Procedimentos Diversos – SPD, Setor Contábil e Assessoria de Gabinete. Desta forma, os dados serão, na medida do possível, apresentados conforme essa divisão administrativa. Primeiramente, porque o efetivo é reduzido, previsão de lotação de vinte e um servidores, associado a isso, as atribuições e registros seguem esse parâmetro.

A Tabela 3, a seguir, apresenta uma visão geral acerca da quantidade de Decisões/Despachos e Atos Ordinatórios expedidos, ano a ano. Anteriormente a 2009, não há registro de utilização de Ato Ordinatório.

Tabela 3 – Quantidade de decisões/despachos e atos ordinatórios de 2005 a 2015

Ano	Decisões/Despachos	Atos Ordinatórios	Total: Atos + Despachos
2005	12.169	-	12.169
2006	12.851	-	12.851
2007	14.095	-	14.095
2008	15.210	-	15.210
2009	14.917	-	14.917
2010	15.075	729	18.024
2011	12.740	336	14.877
2012	12.132	1.269	16.545
2013	10.906	2.251	15.433
2014	8.006	3.370	14.396
2015 (até out.)	7.881	2.307	12.122

Fonte: Registros estatísticos da Corregedoria Regional da Justiça Federal da 4ª Região

No ano de 2005, verifica-se, na Tabela 3, que a quantidade total de Decisões/Despachos mais Atos Ordinatórios expedidos são menores em relação aos demais anos. Tal situação coincide com o período com maior número de nomeações de servidores, no total de 14, período de preenchimento inicial de vagas após criação do órgão, ou seja, é justificável pelo quadro de pessoal ser integrado por servidores inexperientes.

Já em 2006 e 2007, pode-se visualizar na mesma tabela uma menor quantidade de Decisões/Despachos e Atos Ordinatórios expedidos em relação aos anos seguintes, provavelmente em face da instabilidade dos recursos humanos serem maiores nesses anos, de acordo com a Tabela 2. Nos anos seguintes, o incremento de utilização de Atos Ordinatórios ocorreu na tentativa de agilizar os procedimentos em Secretaria, como proposta de ação para superar os atrasos decorrentes, em alguns períodos, da instabilidade de recursos humanos, já que são documentos para movimentação processual que dispensam a assinatura do magistrado.

No relatório da Corregedoria (2009), apontou-se que, em cinco anos, vinte servidores deixaram a Vara, via remoções ou exonerações, o que provoca desgaste entre os colegas e exige um esforço adicional de treinamento e adaptação. Naquela oportunidade, foi sugerido, frente à dificuldade de permanência de pessoal, na ótica da administração da Vara, que uma solução seria a existência de previsão específica de servidores para o município de Cruz Alta no próximo concurso público para provimento dos cargos de analista e técnico judiciário da Justiça Federal. Proposta que apesar de efetivada não gerou, ainda, os resultados esperados, pois mesmo os servidores nomeados via lista específica já foram removidos ou aguardam pelo processo de remoção.

Pode-se citar que, em 2015, o setor do JEF teve a totalidade do seu quadro de pessoal desligado via remoção, no caso, dois servidores. Embora outros servidores tenham sido alocados, perdeu-se durante um período de tempo a capacidade de trabalho, devido à necessidade de treinamento e adaptação desses novos colaboradores no setor.

A seguir, na Tabela 4, é possível verificar a quantidade de processos remetidos para o Setor Contábil e os devolvidos com cálculo ou informações.

Tabela 4 – Entradas e Saídas de processos do Setor Contábil

	Outubro/dezembro de 2006	2007	2008	2009	Janeiro/março de 2010	Janeiro/outubro de 2015
Entradas	409	2.003	2.137	2.117	411	1.016
Saídas	411	1.919	2.099	2.253	418	1.005

Fonte: Registros estatísticos da 1ª Vara Federal de Cruz Alta

Não há disponibilidade de dados estatísticos anteriores a outubro de 2006 nesse setor. Assim, somente é possível aferir possíveis efeitos da rotatividade, nesse período, por meios de

registros em ata de inspeção. No interstício de abril de 2010 a novembro de 2014, também não há disponibilidade de dados. Somente a partir da segunda quinzena de dezembro de 2014 há registros, devido à implantação de uma nova ferramenta de cálculos judiciais.

De acordo com as Atas de Inspeção, o Setor de Contabilidade foi um setor sensível da Vara. Isso porque não foi previsto, inicialmente, um responsável técnico por ele, já quando da instalação do órgão. Relatou-se que o setor era assoberbado e sofria com dificuldades de pessoal. Destacou-se a relevância do problema de deficiência de recursos humanos, quando haveria necessidade, justamente, pelo número elevado de cálculos, seja pelo grande número de processos do JEF, seja pela existência de casos peculiares.

Em atendimento à solicitação do Diretor do Foro da Vara, por meio da Resolução nº 30 do TRF da 4ª Região, foi convertido um cargo vago de Analista Judiciário/Área Judiciária/sem Especialidade para Analista Judiciário/Área Apoio Especializado/Especialidade Contadoria.

Em razão disso, foi possível a nomeação de candidato nessa área, já no ano de 2006. Isso possibilitou uma regularização na elaboração dos cálculos judiciais, o que é possível verificar da análise dos dados da Tabela 4, pois há um equilíbrio entre a quantidade de processos remetidos à contadoria e o número de cálculos e informações realizados.

Fato, também, apontado na Ata de Inspeção de 2007, no qual consta que o setor já foi problema e motivo de preocupação no passado, mas mediante a conversão de um cargo de analista em cargo específico da área, formou-se uma unidade básica ideal para o trabalho da Contadoria Judicial. Inclusive, tendo sido possível ao servidor lotado nesse setor prestar auxílio ao Setor Contábil da Subseção Judiciária de Novo Hamburgo ao longo de 2006.

Apesar disso, consta na Ata de Inspeção de 2008 o afastamento temporário do contador para participar de curso de formação, em razão da aprovação em outro cargo público. Isso gerou um acúmulo de mais de 300 processos para feitura de cálculos naquela oportunidade.

A seguir, na Ata de Inspeção de 2009, assinala-se, novamente, tratar-se de um setor delicado, em face da instabilidade do quadro funcional e crescente número de processos oriundo do JEF eletrônico e que, apesar dos esforços locais, mais de 370 processos aguardavam a elaboração de cálculos.

Já na Ata de 2011, destacou-se que apesar das dificuldades encontradas em outras inspeções (sobrecarga de trabalho e dificuldade com manutenção de pessoal), o setor apresentava-se totalmente em dia, quer pela lotação em julho de 2010 de servidor especialista na função, quer pelas medidas de otimização adotadas pela direção para melhoria do quadro,

como redução dos cálculos elaborados e retrabalho. Desde então, há regularidade dos trabalhos nesse setor, conforme se observa na Tabela 4.

Quanto aos oficiais de justiça, o período mais crítico no tocante aos prazos para cumprimento de mandados, em termos de recursos humanos, foi até maio de 2009, de acordo com os registros administrativos.

Considerando que lotação inicial foi de dois oficiais de justiça e, até 2009, quatro oficiais foram desligados via concurso de remoção, cada vez que se perdia uma pessoa nesse setor, ocasionava-se uma sobrecarga de trabalho no oficial remanescente e atrasos inevitáveis nos prazos de cumprimento. Em que pese o reforço de um terceiro oficial de justiça em 2006, esse permaneceu apenas aproximadamente seis meses, retornando-se ao quadro inicial de dois servidores.

De 2009 até a presente data, houve uma estabilidade entre os oficiais de justiça, inclusive, com o reforço de mais um servidor em 2013, que permanece até os dias atuais. Assim, apesar do volume de trabalho nesse setor, houve gradativamente uma melhora nos números.

Por fim, quanto à assessoria dos gabinetes, pode-se visualizar alguns dados na Tabela 5.

Tabela 5 – Dados relativos à quantidade de processos com sentenças prolatadas e tempo médio para julgamento de 2005 a 2015

Ano	Sentenças prolatadas	Tempo médio para julgamento (dias): Concluso para sentença até sentença	
		Siapro (processos físicos)	EprocV2 (processos eletrônicos)
2005	1.517	11	-
2006	2.505	25	-
2007	2.197	41	-
2008	2.672	81	-
2009	2.511	116	-
2010	2.220	107	19
2011	1.801	112	63
2012	3.144	70	52
2013	2.276	86	77
2014	3.020	56	85
2015 (até outubro)	1.934	36	67

Fonte: Registros estatísticos da Corregedoria Regional da Justiça Federal da 4ª Região

De 2007 a 2008, verifica-se, na Tabela 5, uma piora nos resultados em relação ao tempo médio para prolação de sentenças. Para enfrentar a situação, houve um incremento direto na força de trabalho, por meio de um terceiro servidor, além da fixação de um estagiário no trabalho interno do gabinete.

No ano seguinte, também aconteceu uma piora nos resultados. Apontou-se na Ata de Inspeção de 2009, que isso resultou, afora o incremento de número de processos, no mínimo, da instabilidade, do quadro de pessoal do gabinete, considerada bastante significativa. Tudo isso pode ser constatado na Tabela 5, pois em 2009 percebe-se a ocorrência de tempo médio mais elevado em relação aos outros anos.

Foi registrado, por oportuno, no relatório de Correição (2009) que, desde a inauguração da Subseção de Cruz Alta, em 2004, já ocorreu a total substituição da assessoria de gabinete, quer por remoções ou exonerações. As estatísticas apuradas nessa ocasião indicaram atrasos, os quais foram justificados basicamente pela instabilidade do quadro funcional e expressividade de feitos complexos.

Em 2011 (Ata de inspeção), mais uma vez, manteve-se a piora dos resultados, atribuída outra vez a rotatividade de pessoal que obrigava a realização de mutirões constantes na Secretaria da Vara com o remanejamento de pessoal do gabinete. Destacou-se que afora a piora dos números de conclusão para sentença, esses eram bastante razoáveis, em média e na sua essência, em vista das duras condições de trabalho local.

Já em 2012, pode-se observar uma melhora nos números. Indicou-se como razões, por exemplo, a otimização das rotinas de trabalho e, em relação ao Juízo Substituto, de auxílio externo em regime de mutirão. Tal situação coincidiu com um período de estabilidade dos recursos humanos nesse setor.

Por todo o exposto, embora em determinados momentos a instabilidade do quadro de pessoal fosse menor, quando incidiu de forma concentrada em algum setor, os seus efeitos nas rotinas de trabalho tornaram-se, via de consequência, mais significativos. Em que pese a ausência de dados relativamente a alguns períodos, por meio dos registros em Ata de Inspeção, foi possível constatar que as rotinas de trabalho foram afetadas.

No entanto, não é possível desconsiderar, também, que outro fator que impactou o desempenho, em certas ocasiões, foi o número expressivo de feitos complexos, sobretudo de execuções de sentença e de executivos fiscais, que tramitavam na Justiça Estadual em razão da competência delegada e que foram distribuídas a 1ª Vara Federal de Cruz Alta quando da sua criação, de acordo com o Relatório de Correição (2009).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A rotatividade de pessoal é um evento que se manifesta nas organizações e pode ser considerado um indicador da saúde organizacional. Isso porque, dependendo da intensidade de sua ocorrência, tanto pode gerar efeitos positivos quanto negativos. Se provocada pela instituição para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano, ou seja, fonte de oxigenação para o órgão, pode-se dizer que está sob controle. Já se as perdas de recursos humanos não são provocadas, ou seja, ocorrem independentemente dos objetivos da organização, torna-se essencial analisar o fenômeno.

O presente estudo buscou estudar e explorar essa temática a fim de estimular a discussão sobre o assunto. Após análise dos resultados é possível concluir que o problema de pesquisa proposto neste trabalho foi esclarecido, visto que se constatou a existência de rotatividade de recursos humanos na 1ª Vara Federal de Cruz e houve a mensuração.

A partir disso, observa-se que o índice de rotatividade foi maior nos anos de 2006 e 2007, ambos com 31%. Embora essa instituição tenha como foco principal a prestação de uma justiça célere e eficiente, registra, com certo grau de regularidade, uma instabilidade no seu quadro de pessoal.

Ainda, a partir dos registros administrativos, pode-se perceber a preocupação da Direção do Foro local em relação à instabilidade do quadro funcional. Além disso, verificou-se os efeitos nas rotinas de trabalho e os impactos, em determinados momentos, na prestação do serviço público. Entre os principais efeitos negativos, temos que a quantidade total de decisões/despachos e atos ordinatórios expedidos foi menor nos anos que apresentaram maior rotatividade de recursos humanos e impactou no tempo médio para julgamento dos processos. Adicionalmente, resultou em constante treinamento de servidores novos, o que gerou sobrecarga sobre os demais integrantes do quadro funcional.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações. Pode-se citar o tamanho da população, que é reduzida a vinte e uma pessoas. Além disso, por ausência de alguns dados não foi possível precisar adequadamente o real impacto sobre as rotinas de trabalho da Vara. Assim, buscou-se fazer correlações e deduções com base nos dados disponíveis, o que pode ter resultado em algumas imprecisões. Mas, apesar disso, é inegável que a mudança constante do quadro de recursos humanos de alguma forma gerou efeitos negativos e custos para a instituição. Tudo isso em face da necessidade de permanente treinamento de nova força de trabalho, com sobrecarga sobre os demais componentes do grupo até que esses novos colaboradores estivessem aptos a exercer com plenitude as atribuições do cargo.

Embora não tenha sido um fator relevante para a instituição estudada as exonerações – três no total, recomenda-se a realização de estudos para identificar quais são as características de carreiras que são consideradas reconhecidamente atrativas para os servidores públicos. Além disso, sugere-se estudo acerca das variáveis (causas) qualitativas desses desligamentos, via aplicação de entrevistas, e sobre quais são as expectativas dos integrantes do Poder Judiciário, para fins de propor medidas para a gestão de pessoas. Tudo isso, visando captar e manter servidores públicos altamente qualificados.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S.; CASTRO, A. B. C. **Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil**. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 46(5):1341-366, set./out. 2012.
- CARDOZO, C. A. **Gestão do turnover**. Novo Hamburgo, 2005.
- CHAHAD, J. P. Z. Recursos Humanos e gastos com pessoal no setor público brasileiro: Recomendações de Políticas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 27 (1): 15-27, jan/mar 1993.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____. **Recursos humanos**: edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. Rio da Janeiro: Elsevier, 2008.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatório de Gestão do Exercício de 2014.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DUTRA, J. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARINI, C. Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. **Revista eletrônica sobre a reforma do estado**, Salvador, n. 2, jun./ago. 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem**. Organização Pan-americana de Saúde, 2001.

PRAÇA, S.; FREITAS, A.; HOEPERS, B. **A rotatividade dos servidores de confiança no governo federal brasileiro, 2010-2011**. CEBRAP. 2012, n.94, p. 91-107.

PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**. 2 ed. São Paulo: Rêspel, 2003.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

SPECTOR, P. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Auditoria de Gestão do Supremo Tribunal Federal – Exercício 2011.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Plano Anual de Auditoria – Janeiro a Dezembro/2015.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO. Relatório de Gestão - Exercício de 2014.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO. Relatório de Gestão – Exercício 2011.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 18ª REGIÃO. Resolução Administrativa nº 91, de 11 de outubro de 2012.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Prestação de Contas Ordinária Anual – Peças Complementares – Exercício 2014.