

**Rotatividade no Setor Público: uma Análise Político-Econômica de Collor a Dilma**

**OTÁVIO AUGUSTO DE OLIVEIRA CRUZ FILHO**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)  
otaviocruz.filho@gmail.com

**VIVIANE XAVIER DE ARAUJO CRUZ**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)  
viviane.xavier@gmail.com

# **ROTATIVIDADE NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE POLÍTICO ECONÔMICA DE COLLOR A DILMA**

## **1. Introdução**

Entende-se por rotatividade ou *turnover*, em inglês, a quebra do vínculo empregatício do funcionário com sua organização (Hom & Griffeth, 1995; Lambert, 2001). É natural as organizações terem alguma rotatividade. No entanto, uma taxa elevada pode prejudicar a eficiência da organização na medida em que, quando um funcionário capacitado e experiente pede demissão, devem-se encontrar substitutos dispostos a assumir cargos de responsabilidade. Além disso, funcionários que pretendem sair causam um efeito negativo na organização devido a seu desvio comportamental, como absenteísmo, presenteísmo, desmotivação, dentre outros (Chang, Wang & Huang, 2013; Robbins & Judge, 2013).

A rotatividade é um dos fenômenos organizacionais mais estudados devido aos custos diretos e indiretos que impõem às organizações. Os custos diretos referem-se a gastos com recrutamento para reposição de pessoal e treinamento de novos funcionários além de uma possível interrupção do trabalho, o que prejudica a eficiência e o desempenho da organização (Lambert & Hogan, 2009). Já os custos indiretos incluem número insuficiente de funcionários, o aumento de funcionários inexperientes e da carga de trabalho aos funcionários remanescentes. Estudos apontam que altas taxas de rotatividade também podem ter efeito negativo em termos de perda de memória institucional (Campos & Malik, 2008; Moynihan & Pandey, 2008; Robbins & Judge, 2013).

No nível macro, economistas encontraram correlação positiva entre o nível agregado de atividade econômica, medido pela taxa de emprego, e as taxas de rotatividade. Todavia, verifica-se que os estudos sobre rotatividade apoiam-se principalmente em um nível micro, seja sob a perspectiva do funcionário ou da organização (Mobley, 1977; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979; Hom & Griffeth, 1995, Lee & Mitchell, 1994).

Por essa razão, propõe-se, uma reflexão em nível macro apoiando-se na influência dos fatores externos sustentados pela literatura. O principal objetivo deste estudo é discorrer sobre como o ambiente externo, mais especificamente os fatores político-econômicos, influencia o movimento de entrada e saída de funcionários no setor público. Nesse sentido, cabe uma análise de custo-benefício e de custo de oportunidade, quando o trabalhador analisa se deve ou não sair do emprego.

Para alcançar esse objetivo, realizou-se de uma pesquisa bibliográfica exploratória de estudos sobre o tema “rotatividade” e “setor público”. Por meio da técnica qualitativa da análise de conteúdo proposta por Bardin (2006), elaborou-se uma descrição dos fatores político-econômicos encontrados na literatura, bem como a caracterização de suas relações com a rotatividade dos servidores público à luz da teoria econômica, que oferece uma análise racional de custo-benefício e avaliação de alternativas de emprego do funcionário antes de decidir sair da organização. Nesse contexto, optou-se pela investigação das políticas econômicas do governo Collor ao governo Dilma.

## **2. Influência do ambiente externo na rotatividade**

A Teoria da Administração Clássica trata as organizações como máquinas, sistemas fechados cuja prioridade era a uniformização e otimização das tarefas visando ao aumento da produtividade. Nesse sentido, não se levava em consideração o ambiente em que a organização estava inserida, pois ele era tido como estável. Contudo, com o advento da Teoria Geral de Sistemas, o ambiente em que as organizações existem passa a ser considerado (Morgan, 2002).

Essa teoria foi desenvolvida a partir da concepção de sistema aberto, desenvolvida pelo biólogo L. Von Bertalanffy em 1940 por meio do estudo de sistemas vivos. Segundo o autor, devem-se tratar os problemas que cercam os seres vivos, considerando seus contornos, seus componentes e as relações entre eles. Esse pensamento sistêmico baseia-se na segunda lei da termodinâmica que estabelece as trocas de matéria e energia com o meio externo como forma de manter o estado de ordem (Misoczky, 2003).

Na perspectiva dos sistemas abertos, as organizações precisam estar sensíveis ao que está ocorrendo no ambiente externo e sempre se organizar tendo o mundo exterior em mente. Por essa razão, depende-se muita atenção ao entendimento da tarefa ou função do ambiente, definido pelas interações diretas da organização com os clientes, os concorrentes, os fornecedores, sindicatos, órgãos do governo e o ambiente contextual mais amplo (Morgan, 2002).

Outro aspecto dessa abordagem envolve a concepção do sistema contendo o todo dentro do todo. Assim, sistemas contêm subsistemas que, por sua vez, podem ser sistemas abertos e que, portanto, interagem entre si, com o sistema ao qual pertencem e com o ambiente (Misoczky, 2003).

Segundo Morgan (2002), a teoria geral de sistemas reproduz princípios desenvolvidos para entender sistemas biológicos como:

- a) Homeostase: refere-se à autorregulação para manter um estado estável;
- b) Entropia/entropia negativa: sugere que sistemas fechados convergiram para o desaparecimento pela entropia, enquanto sistemas abertos buscam a autossustentação por meio da troca de energia com o ambiente visando a atingir a estabilidade;
- c) Estrutura, função, diferenciação e integração: quando intrinsecamente interrelacionados, permitem a autossustentação;
- d) Requisito da variedade: refere-se à diferenciação e integração pressupondo que os mecanismos internos de regulação precisam ser tão diversificados quanto o ambiente com que se relacionam;
- e) Equifinalidade: tendo em vista que em um sistema aberto podem existir diferentes maneiras de se alcançar um estado final, depreende-se que a estrutura do sistema nada mais é do que uma manifestação momentânea de um processo funcional mais complexo; e
- f) Evolução do sistema: refere-se à habilidade de mover-se para formas mais complexas de diferenciação e integração.

Já Katz e Kahn (1975) propõem um esquema conceitual mais abrangente e complexo. Segundo os autores, as organizações são consideradas uma classe de sistemas sociais, que constituem uma classe de sistemas abertos. Esses sistemas sociais, por sua vez, são compostos por subsistemas formados pelos indivíduos que a integram e realizam atividades complementares ou interdependentes em relação a algum produto ou resultado comum. Todavia, verifica-se que as organizações se diferenciam dos demais sistemas sociais devido a seu alto nível de planejamento e, conseqüentemente, um alto nível de controle, que inclui pressões ambientais e a aplicação de regras (Motta, 1971).

Partindo-se do pressuposto que as organizações são sistemas abertos e, por essa razão, influenciam e são influenciadas pelo ambiente externo, deve-se investigar como os fatores externos podem levar os funcionários a ter a deixar voluntariamente uma organização pela análise da influência do mercado por meio das oportunidades de trabalho e como tais oportunidades surgem. Estudos mostraram a demanda e a oferta de mão-de-obra como antecedentes de rotatividade de funcionários (Lee & Mitchell, 1994).

Antecedentes de rotatividade são fatores que influenciam a intenção de sair da organização, que se refere a um processo cognitivo de pensar em sair de uma organização, desejar sair e, conseqüentemente, planejar essa saída (Lambert & Hogan, 2009). Em concordância com esse pensamento, Campbell e Im (2016) definem a intenção de deixar a organização como a fase final de um processo de decisão em várias etapas que culmina com um funcionário que deixa sua organização.

As pesquisas iniciais de March e Simon (1958) identificaram as percepções do indivíduo sobre conveniência e facilidade de movimento como principais antecedentes do turnover voluntário. Outros estudos demonstram que a disponibilidade percebida e a avaliação de oportunidades de trabalho alternativas por parte dos funcionários influenciam o turnover (Cotton & Tuttle, 1986; Forrest, Cummings & Johnson, 1977; Lee et al., 2008; Mobley et al., 1979, Park, Ofori-Dankwa, & Bishop, 1994; Price, 1977).

Posteriormente, surgiram os primeiros modelos de *turnover* de Mobley (1977) e Price e Mueller (1981) visando a melhor esclarecerem os fatores que determinam a saída de funcionários de suas organizações. Esses modelos concentraram-se na satisfação no trabalho como variável explicativa. Satisfação no trabalho é definida por Locke (1976) como uma emoção positiva ou prazerosa resultante do trabalho ou de experiências relacionadas a ele. Estudos comprovam a correlação negativa entre satisfação no trabalho e rotatividade (Campos & Malik, 2008; Kock & Steers, 1978; Mobley et al., 1979; Price, 1981; Zeffane, 1994).

Todavia, a satisfação no trabalho parece ser apenas uma parte da explicação da rotatividade de funcionários. Outros fatores como nível profissional, condição do mercado de trabalho e chances de obter outro emprego são variáveis à serem consideradas (Hom & Kinicki, 2004). Por isso, interpretações mais recentes desses modelos dividem os antecedentes da rotatividade em quatro grandes grupos: externos, individuais, organizacionais e integrativos. Os fatores externos, como condições econômicas e mercado de trabalho, tem efeito sobre um empregado na medida em que, quanto melhores as condições econômicas locais, há mais oportunidades e mais ele acredita que conseguirá encontrar outro emprego (Zeffane, 1994).

Apesar de serem menos estudados, vários fatores externos influenciam a rotatividade (Cotton & Tuttle, 1986). Nesse sentido, a estrutura PESTEL, que é o acrônimo dos termos *Political, Economic, Social, Technological, Enviromental* e *Legal*, em inglês (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental e Jurídico, respectivamente, em português), pode fornecer uma lista dos fatores externos que influenciam a rotatividade de funcionários. Os fatores políticos referem-se ao papel do governo; os fatores econômicos dizem respeito a indicadores macroeconômicos como taxa de inflação, taxa de câmbio, taxa de juros e rendimento; os sociais tangem a variações demográficas; as influências tecnológicas vinculam-se a inovações, como o surgimento de novas tecnologias; enquanto as ecológicas abrangem questões do meio ambiente, como poluição; e, por fim, os fatores legais estão relacionados à legislação, como novas leis (Johnson, Scholes & Whittington, 2011).

Optou-se, no entanto, por um recorte político e econômico tendo em vista que esses fatores estão intrinsecamente ligados devido ao predomínio de objetivos da

macroeconomia na definição da política governamental, como o crescimento da produção nacional, a manutenção de taxas de emprego elevadas e a estabilidade dos preços. Assim, os instrumentos mais importantes seriam a política fiscal e a política monetária (Samuelson & Nordhaus, 2005). A estabilidade política e ideologias político-partidárias são fatores preponderantes a serem consideradas, assim como, crises de mercado como a ocorrida em 2008.

Estudos tem reconhecido que variações econômicas desempenham um papel fundamental na rotatividade. Funcionários de áreas com condições econômicas favoráveis e oportunidades de trabalho atraentes estão mais propensos a deixar suas organizações (McCabe, Feiock, Clingmayer & Stream, 2008; Llorens & Stazyk, 2011; Mobley et al., 1979; Moynihan & Pandey, 2008).

### **3. Teoria econômica aplicada à influência do ambiente externo na rotatividade no setor público**

A teoria econômica provê explicação comportamental dos indivíduos. Pressupõe-se que, nesse processo racional, o indivíduo analisa previamente os custos, riscos e benefícios antes de tomar uma decisão, buscando maximizar a utilidade, ou seja, a sua satisfação. Nesse sentido, o indivíduo, ao tomar decisões, busca eficiência, que é a maximização de ganhos e minimização de custos. Para isso, avalia os incentivos, que são determinados fatores que os estimulam ou desencorajam na otimização dos benefícios, e os custos (Salama, 2008).

Trazendo essa teoria para o construto da rotatividade, segundo o modelo de Mobley (1977), a insatisfação do funcionário pode levá-lo a intenção de procurar outras oportunidades de emprego que, por sua vez, leva a uma análise custo-benefício: se os benefícios de permanecer em um emprego excedem os custos percebidos do abandono do trabalho atual. A partir dessa análise, pode-se surgir que, como resultado, leva à efetiva busca por empregos e à avaliação das alternativas encontradas. Tal avaliação resulta na comparação entre as alternativas encontradas e o trabalho atual, que, conseqüentemente, pode levar à intenção de sair e, talvez, à efetiva saída.

Uma expansão desse modelo foi proposta por Mobley et al. (1979) adicionando variáveis individuais, organizacionais e econômicas que se relacionam entre si influenciando diretamente sentimentos de satisfação e expectativas no trabalho. Nota-se que a satisfação no trabalho e as alternativas de trabalho permanecem como construtos centrais do modelo. No entanto, nesse modelo, a avaliação do funcionário quanto às variáveis econômicas resultará nas percepções do mercado de trabalho, gerando, conseqüentemente expectativas quanto às alternativas de trabalho e, conseqüente, atração ou repulsão por elas.

O modelo de Price e Mueller (1981), atualizado por Price (2001), apresenta doze determinantes que influenciam o turnover, entre eles, os fatores externos oportunidade e responsabilidade familiar. Em seu estudo inicial, oportunidade, que se refere à disponibilidade de oportunidades de emprego no mercado de trabalho, foi o segundo determinante com maior efeito sobre a rotatividade. Isso corrobora com o destaque dado à variável pelos estudiosos organizacionais (Pfeffer & Salancik, 1978; Aldrich, 1979).

Segundo Martin (1979), se a taxa de desemprego é alta, as oportunidades tendem a serem baixas. Contudo, apesar de não ser afetada pela satisfação no trabalho, oportunidade influencia a relação entre satisfação e intenção de sair. Por exemplo, funcionários que estão insatisfeitos e percebem oportunidades no mercado de trabalho, estão são suscetíveis a sair da organização.

De maneira oposta, a responsabilidade familiar, que diz respeito ao grau de obrigações de um indivíduo para com seus familiares, tem menos suporte da literatura. Segundo esses estudos, obrigações familiares, principalmente entre pessoas casadas e com filhos, tendem a gerar menos rotatividade (Price & Mueller, 1981).

Nessa perspectiva, cabe uma análise de custo-benefício e de custo de oportunidade, quando o trabalhador analisa se deve ou não sair do emprego, por ser amparada pela literatura do tema.

#### **4. Procedimentos Metodológicos**

Para atingir o objetivo proposto neste estudo – identificar como os fatores externos, mais especificamente os fatores político-econômicos, influenciam o movimento de entrada e saída de funcionários no setor público –, optou-se pela realização de uma pesquisa bibliográfica de estudos sobre o tema. Por meio dos dados obtidos, permitiu-se a descrição dos fatores político-econômicos encontrados na literatura, bem como a caracterização de suas relações.

Utilizou-se a técnica qualitativa da análise de conteúdo seguindo os preceitos de Bardin (2006). Segundo a autora, essa análise consiste em:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. (...) A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (Bardin, 2006, p. 38).

Para isso, seguiram-se as seguintes etapas:

a) Pré-análise: realizou-se o levantamento e seleção de artigos científicos sobre os temas centrais do estudo pelo Portal de Periódicos da Capes, SPELL, Web of Science e Google Scholar por meio de uma leitura flutuante, que visa ao primeiro contato com o material a ser estudado. Incluiu-se, também, artigos por meio de snowball, que consiste em artigos citados nos estudos que foram considerados como relevantes;

b) Exploração do material: leitura reflexiva dos artigos selecionados com o objetivo de identificar unidades correspondentes ao conteúdo a ser considerado;

c) Tratamento dos resultados obtidos, inferência e interpretação: destinada à análise das informações obtidas, resultando em interpretações inferenciais e análise reflexiva e crítica.

A partir das leituras, buscou-se aplicar a teoria econômica à rotatividade dos servidores público a partir da análise racional dos custos, riscos, benefícios, oportunidades e custos de oportunidade que cada indivíduo faz antes de tomar a decisão de sair do seu emprego, buscando maximizar sua satisfação. Na avaliação das alternativas de emprego, priorizou-se uma análise das políticas econômicas adotadas no Brasil do governo Collor ao governo Dilma.

#### **5. Análise dos Fatores Político-Econômicos**

Muitos fatores externos podem ser identificados influenciando na rotatividade dos trabalhadores, como taxa de desemprego, taxa de empregabilidade das empresas, força sindical (Cotton & Tuttle, 1986). Busca-se aqui levantar os principais pontos de oportunidades que surgiram desde 1988.

Para analisar essas questões, cabe avaliar os tipos de política econômica adotados e os possíveis cenários deles decorrentes. Política econômica consiste no conjunto de ações governamentais que são planejadas para atingir determinadas finalidades relacionadas com a situação econômica de um país. As políticas econômicas se relacionam a política fiscal, política externa, política de rendas e política monetária.

## 5.1 A era Collor

Após a Constituição Federal de 1988, que se preocupou, em seu capítulo VII, em fortalecer certas garantias ao funcionalismo público como a efetivação de servidores e o estabelecimento de um regime jurídico específico na esfera Federal, e mais especificamente após a eleição de Fernando Collor de Mello para presidente da República no início da década de 1990, houve uma tentativa de enxugamento da “máquina administrativa” com o lançamento do Programa Nacional de Desestatização (PND), por meio da Medida Provisória nº 155, de 15 de março de 1990.

O Presidente Collor assumiu o governo, em março de 1990, num contexto de hiperinflação, cuja taxa tinha chegado a 56% em janeiro, 73% em fevereiro e 84% em março. No primeiro dia de mandato, implantou o Plano Collor I, com adoção de um ajuste de cunho ortodoxo, balizada em reforma monetária com troca de moeda e bloqueio de 70% dos ativos financeiros do setor privado na moeda antiga, ajuste fiscal, congelamento de preços e taxa de câmbio flutuante (Bresser Pereira & Nakano, 1991).

Como quase todo programa de estabilização, esperava-se que viesse acompanhado de recessão moderada. O sacrifício imposto pelo governo para restabelecer a economia desequilibrada foi a redução radical da oferta de moeda, que impactou negativamente as empresas, desorganizando a produção e resultando em uma recessão muito mais severa do que a esperada, com redução da oferta e sem que se controlasse a inflação inercial como prometido (Bresser Pereira & Nakano, 1991).

A desorganização da produção e redução da oferta resultaram em uma retração do setor formal e decréscimo dos empregos na indústria. Por isso, cresce o setor informal e as relações de trabalho não legalizadas, os quais não disponibilizam acesso à Previdência Social ou aos direitos trabalhistas: à época, 40% da força de trabalho estava no mercado informal, e havia uma expressiva subestimação das taxas de desemprego (De Toni, 1991).

Além disso, a década de 1990 foi marcada por reformas institucionais que resultaram em forte liberalização comercial, desregulamentação financeira, crescente abertura da conta de capitais e outras reformas microeconômicas coerentes com a ideia da eficiência intrínseca dos mercados, denominadas "reformas neoliberais" (Morais & Saad-Filho, 2015).

Com relação ao setor público especificamente, ao mesmo tempo em que a redução da oferta de emprego formal no setor privado diminuía, o que desestimularia a saída do setor público, houve uma reestruturação da máquina pública, com redução do número de ministérios, fusão e extinção de órgãos e entidades, remanejamento de pessoal e demissão, exoneração ou colocação em disponibilidade de cerca de 100.000 servidores e empregados públicos (Brasil, 2017).

Concomitantemente, iniciou-se uma campanha de desmoralização dos servidores públicos perante a sociedade para justificar a proposta de privatização do Estado,

propagando-se que eles (os “marajás”) ganhavam muito e trabalhavam pouco. Ao mesmo tempo, foram estabelecidos os Programas de Demissão Voluntária (Nogueira, 2005).

## **5.2 Plano Real**

O Plano Real, em 1994, foi a grande contribuição do Governo Itamar. A partir dele, finalmente controlou-se a alta inflação que se configurava desde a década de 80. O cenário macroeconômico a partir daí foi de baixa inflação, elevada taxa de juros Selic, taxa de lucro esperada baixa, taxa de câmbio valorizada e taxa real de salários estagnada (Bresser Pereira, 2005).

No entanto, apesar da estabilização de preços, a economia brasileira, não alcançou estabilidade macroeconômica nem retomou o desenvolvimento. Isso se deu, segundo Bresser Pereira (2005), devido a variáveis estruturais (baixos salários, e alta concentração de renda), variáveis de política econômica (como alta taxa de juros e falta de política estratégica da taxa de câmbio), variáveis-resultado de fluxo (como o baixo nível de investimento público, aumento do nível de desemprego e de informalidade) e variáveis-resultado de estoque (como elevada taxa de endividamento público e elevada carga tributária).

Assim, o mercado de privado tanto público quanto privado não sofreram grandes alterações em relação ao período anterior.

## **5.3 A era FHC**

No governo Fernando Henrique Cardoso, inicia-se uma nova reforma da administração pública brasileira proposta por Luiz Carlos Bresser-Pereira no Plano Diretor para Reforma do Aparelho de Estado. Para isso, criou-se um novo ministério: o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Essa reforma baseou-se nos preceitos do “empreendedorismo público”: a produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, responsabilização, transparência e o dever de prestar contas (Nogueira, 2005).

Após a crise do Real, em 1999, o governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) adotou medidas baseadas no paradigma neoliberal, com ênfase na competitividade e na estabilidade monetária, seguindo um movimento iniciado nos anos 1980 de substituir o paradigma desenvolvimentista periférico fundado no dirigismo estatal para assegurar o crescimento acelerado (Ferraz, Crocco & Elias, 2003). Segundo Bresser Pereira (2005), a política fiscal logrou melhores resultados a partir de 1999 devido ao aumento da carga tributária.

No entanto, já em 2001, Barros (2002, pp. 109-115) argumentava que o Plano Real, que sintetizou o conjunto de políticas neoliberais desde 1994, tinha “envelhecido” e perdido “eficácia” por se manter prisioneiro de um falso “dilema fiscalismo versus desenvolvimentismo”, e por a indústria brasileira vir perdendo competitividade ante à internacional devido à opção liberal adotada.

Segundo estatísticas do IBGE, no final de 1994 o desemprego atingia 4,5 milhões de trabalhadores: 6,1% da força de trabalho. Em 1998, atingia 7 milhões: 9,2%. Em 2000, os números já estavam em 11,5 milhões de trabalhadores desempregados: 15% da População Economicamente Ativa – PEA. O desemprego atingiu especialmente as pessoas de maior escolaridade: a taxa de desemprego foi mais expressiva para os trabalhadores com escolaridade entre quatro e sete anos do que para aqueles com menos de um ano (Borges e Pochmann, 2002).

O resultado imediato do desemprego é o crescimento do trabalho informal. Em 2002, segundo dados da Organização Internacional do Trabalho, apenas um em cada três brasileiros era assalariado com registro formal. Até os anos 80 havia um processo de ampliação do assalariamento formal: de cada dez postos de trabalho criados no país, oito eram empregos assalariados. A partir da década de 90, a cada dez empregos criados somente dois eram assalariados (Pochmann & Borges, 2002).

Além disso, ainda como ministro da Fazenda de Itamar Franco, FHC apresentou um projeto pondo fim à política salarial vigente há 30 anos, que garantia a indexação dos salários. O congelamento dos salários levou a grande perda do poder aquisitivo: de 1998 a 2002, a renda real dos trabalhadores acumulou perda de 10,8%.

Quanto ao serviço público, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, síntese dos diagnósticos e proposições do governo FHC para a reforma do Estado, posicionava-se quanto ao ingresso no serviço público exclusivamente via concursos como uma atitude demasiada rígida que impediria o "recrutamento direto no mercado" ou outras formas mais flexíveis de contratação, como a do regime celetista. Apontava também que metade do pessoal civil estatutário estaria fora de uma estrutura de carreiras específicas e que o concurso, de periodicidade não regular e sem avaliação sobre a necessidade de quadros, inviabilizaria a organização de carreiras específicas. Além disso, afirmava que não havia uma política "condizente com a valorização do exercício da função pública": profissionais com maior nível de escolaridade percebiam rendimentos menores no serviço público do que no privado, enquanto funções operacionais eram mais bem remuneradas pelo setor público que pelo privado. Ao mesmo tempo, havia uma má distribuição do funcionalismo, com maior concentração de servidores em níveis operacionais e déficit em atividades finalísticas (MARE, 1995).

O Plano Diretor falava também sobre a existência de um sistema remuneratório desequilibrado, no qual somente algumas carreiras específicas recebiam rendimentos satisfatórios, e defendia a necessidade de haver avaliação de desempenho dos servidores que permitisse criar políticas de qualificação e atualização do quadro. Um problema destacado no Plano foi o do Regime de Previdência do Servidor Público, que, segundo o documento, era injusto e desequilibrado, com crescimento das despesas com os inativos e difícil sustentação financeira do sistema. Assim, a discussão feita no Plano Diretor relativamente ao funcionalismo foi balizada pela necessidade de ajuste nas contas públicas, destacando os servidores como um problema fiscal (Gomes, Silva e Sória, 2012).

Notou-se, assim, uma tendência de queda no número de funcionários públicos ativos a partir de 1990 (Gomes et al., 2012), além de oito anos de governo FHC em que praticamente não houve ajuste salarial (Pochmann & Borges, 2002).

#### **5.4 A era PT: Lula e Dilma**

No início do primeiro governo Lula, as políticas neoliberais do governo anterior foram mantidas, fundadas no famoso tripé composto por uma política monetária determinada pelas metas de inflação, câmbio flutuante e uma política fiscal visando manter um superávit primário que compensasse o déficit nominal das contas públicas (Morais & Saad-Filho, 2005).

No entanto, Barbosa e Souza (2010) explicam que, apesar de um forte ajuste macroeconômico (de inspiração ortodoxa) em 2003-2005, a taxa de crescimento do PIB não se acelerou significativamente. Entre setembro de 2004 e meados de 2005, então, tentou-se uma elevação da taxa básica de juros, mas que frustrou o crescimento em 2005. O desempenho macroeconômico insatisfatório gerou um debate no interior do

governo Lula, ao final de 2005, entre a "visão neoliberal" e a "visão desenvolvimentista", gerando uma política híbrida, entre o desenvolvimentismo e o neoliberalismo, que atingiu um sucesso amplo e significativo, de forma inesperada.

A partir de 2006 e em todo o segundo governo Lula (2007-2010), a política econômica brasileira sofreu uma inflexão, resultando em crescimento do PIB, fortalecimento de grandes empresas nacionais (estatais e privadas), distribuição de renda e redução da pobreza. Segundo Barbosa e Souza (2010), várias inovações foram introduzidas com base nas premissas do novo-desenvolvimentismo, mas de forma complementar, já que as políticas macroeconômicas (monetária, cambial e fiscal) neoliberais mantiveram-se praticamente intactas. Houve controle da inflação, redução do endividamento líquido do setor público e diminuição da vulnerabilidade das contas externas, o que permitiu a aceleração do desenvolvimento econômico e social.

A partir da crise internacional de 2008, o governo reagiu com forte estímulo à renda e à demanda, acentuando o ativismo estatal, o que permitiu, ao final de 2009, a volta ao crescimento, o retorno da sobrevalorização do real e a elevação do custo fiscal da política monetária e do regime de flutuação cambial.

Como consequência, durante os governos de Luiz Inácio Lula da Silva e o primeiro mandato de Dilma Rousseff (2011-2014), houve uma expansão na força de trabalho do setor público com a intensificação da realização de concursos públicos nas mais diversas áreas, além da criação de vários órgãos públicos, como a Controladoria-Geral da União (CGU), em 2003. Segundo Nogueira (2005), tal governo tinha como objetivo superar os problemas educacionais e administrativos da força de trabalho do setor público brasileiro que, em sua avaliação, se acumularam na última década.

Na época, grande parte da força de trabalho era formada por funcionários terceirizados, comissionados ou temporários. Contudo, devido ao Acórdão 276/2002-Plenário, de 31 de julho de 2002, do Tribunal de Contas da União (TCU) que considerou irregulares os contratos precários de terceirizações e contratações avulsas com organismos internacionais, entidades sem fins lucrativos e similares, esses funcionários foram gradativamente substituídos por servidores concursados. Somente em 2003, foram autorizadas 24.808 vagas para concursos. Dentre elas, mais de 15.394 eram destinadas ao Ministério da Educação (MEC). Até o ano de 2005, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) havia substituído 24.306 funcionários terceirizados por concursados e, entre os anos de 2006 a 2010, comprometeu-se a realizar mais 33.125 substituições, o que totalizaria substituir 57.400 terceirizados por concursados (TCU, 2005).

Entre os anos de 2003 e 2015, houve um aumento de 34% no número de servidores públicos no governo federal, subindo de 534.392 para 716.521, respectivamente. O maior crescimento ocorreu no número de servidores de autarquias, da ordem de 53,6% no período de 2003 a 2015, especialmente devido a criação e reestruturação das carreiras das agências reguladoras, que funcionavam quase que exclusivamente com pessoal temporário ou terceirizado. Enquanto isso, o número de servidores em fundações públicas diminuiu 5,5% no mesmo período, passando de 97.912 para 92.515 servidores (MPOG, 2017).

Além disso, o governo se preocupou em recuperar a força de trabalho no setor público e substituir os terceirizados que trabalhavam em áreas estratégicas do Estado. De 2003 a 2008, do total de 108 mil concursos autorizados, 32 mil foram destinados a substituir pessoal temporário ou terceirizados que exerciam funções privativas de servidores. Houve também uma política de valorização dos servidores, por meio de aumentos salariais: os vencimentos de algumas categorias do serviço público federal tiveram ganhos nominais de até 238% no período de 2003 a 2007 (MPOG, 2017).

A boa situação econômica do país favoreceu esses números, já que se notou que as taxas médias de crescimento do PIB nos dois governos Lula (3,5% no primeiro; 4,6% no segundo) foram maiores do que as dos dois governos FHC (2,4% no primeiro; 2,1% no segundo). Entre 2003 e 2010, o consumo das famílias aumentou 4,5% ao ano em média, e os investimentos públicos e privados, 7,5%. Além disso, a inflação (IPCA) durante o governo Lula ficou quase sempre próxima ao centro da meta, atrelada ao processo de apreciação do real (Teixeira & Pinto, 2012).

Com relação ao mercado de trabalho, verificou-se no primeiro governo Lula uma pequena redução na taxa de desemprego das Regiões Metropolitanas (de 12,3% em 2003 para 10% em 2006), e no segundo governo, uma expressiva redução das taxas médias de desemprego nessas regiões (de 9,3% para 6,7% em 2010), ao mesmo tempo em que houve crescimento real do salário mínimo (Teixeira & Pinto, 2012).

No entanto, nos dois últimos anos do governo Lula, começaram a aparecer fissuras na hegemonia da fração bancário-financeira em decorrência do fortalecimento de outras frações e da crise financeira internacional. As mudanças nas relações entre o sistema financeiro e o Estado brasileiro ficaram mais claras no governo Dilma, a partir de uma política monetária menos ortodoxa, com redução mais rápida da SELIC (Teixeira & Pinto, 2012).

Em 2010 e 2011, os limites ao modelo de crescimento baseado no mercado interno e na redistribuição da renda, combinado com juros elevados e apreciação cambial, mostraram-se claros (Teixeira & Pinto, 2012).

Como os governos Lula não romperam com a política ortodoxa do "tripé macroeconômico" (superávit primário, câmbio flutuante e meta de inflação) dominante no Brasil desde 1999, o governo Dilma só seria bem-sucedido, segundo Bresser-Pereira (2013), se rompesse a armadilha de juros altos e câmbio sobreapreciado, fatores característicos desse tipo de política e que foram herdados pela Presidenta de seu antecessor. Como foi apenas parcialmente bem-sucedida nessa tentativa, o resultado foi o crescimento medíocre do PIB: 2,7% em 2011 e cerca de 1% em 2012 (Bresser-Pereira, 2013).

Além disso, a situação internacional que tentava se recuperar da crise de 2008 voltou a se deteriorar em 2011 devido à recuperação insatisfatória da economia americana e à crise do euro. Em consequência, todos os países ricos apresentaram taxas de crescimento muito baixas em 2012, diminuindo a demanda pelos bens exportados pelo Brasil (Bresser-Pereira, 2013).

## **6. Rotatividade e Crise Econômica**

Nota-se que o Brasil, desde 1988, os governos vêm tendo que lidar com diversas crises econômicas (1990, 1999, 2005, 2008, 2011-2015), intercalando períodos de expansão e retenção.

Crises financeiras e econômicas têm impacto tanto nas organizações como nos funcionários. Em tempos de redução de gastos, sob o lema de se "fazer mais com menos", as organizações tem reduzido seus custos. Embora, na iniciativa privada, uma crise financeira esteja diretamente relacionada à demissão de empregados; no setor público, existe uma lógica diferente devido à estabilidade e segurança no emprego (Wynen, & Beeck, 2014).

Juntamente com a probabilidade de que muitos empregados atuais possam permanecer em suas organizações somente porque há menos oportunidades externas, existe a possibilidade de *turnover* reprimido substancial ocorrer quando as oportunidades de trabalho se tornam mais favoráveis para os funcionários. Uma

pesquisa recente relatou que 54% dos adultos empregados estão suscetíveis a procurar novos empregos uma vez que a economia melhora (Adecco, 2009). Tal pesquisa corrobora o pensamento de Lee & Mitchell (1994). Segundo os autores, o estado da economia influencia diretamente o processo de decisão, seja de permanecer ou sair da organização. Decisões impulsivas ocorrem com mais frequência durante tempos econômicos bons do que ruins.

Eventos como o ocorrido no final de 2008 no mercado imobiliário norte-americano ocasionaram uma recessão econômica global. A crise financeira e econômica em questão afetou fortemente tanto o setor público como o privado e teve como consequência desemprego, ocupação precária e rotatividade no Brasil. Estudos identificaram a dificuldade de contratação de novos trabalhadores, principalmente no setor terciário, para postos de trabalho com empregados de baixa remuneração e verificou-se, também, que há predominância na rotatividade entre os mais jovens e no primeiro mês de contratação (Pochmann, 2009).

Quando o desemprego aumenta, a rotatividade voluntária tende a diminuir, uma vez que os trabalhadores ficarão relutantes em deixar um emprego num mercado de trabalho fraco (March & Simon, 1958). Ainda segundo os autores, "em quase todas as condições, o mais preciso preditor único da rotatividade de mão-de-obra é o estado da economia" (March & Simon, 1958, p. 100). Estudos confirmaram essa relação (Cotton & Tuttle, 1986; Park et al., 1994; Price, 1977; Zax, 1988).

As organizações públicas podem promover medidas de austeridade como congelamento de salários e interrupção na nomeação de novos servidores para combater possíveis efeitos de uma crise econômica. No entanto, as demissões no setor público são raras, apesar de as organizações poderem optar por não preencher seus cargos vagos (Wynen, & Beeck, 2014). Nesse caso, ocorre uma sobrecarga de trabalho sobre os funcionários que permanecem na organização (Campos & Malik, 2008; Moynihan & Pandey, 2008; Robbins & Judge, 2013).

Apesar do setor público, mesmo em períodos de turbulência econômica, ainda ser percebido como um empregador mais atraente em comparação com o setor privado (Wynen, & Beeck, 2014), podem-se observar servidores de diversas carreiras públicas do país insatisfeitos e, conseqüentemente, procurando novas oportunidades de trabalho, seja dentro da própria Administração Pública (Klein & Mascarenhas, 2016). Esse fenômeno pode ser explicado pelo congelamento dos salários mencionado acima, pois, a remuneração influencia a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, a intenção de rotatividade. É indiscutível que a remuneração é importante tanto nos setores públicos como privados (Bertelli, 2007). Todavia, enquanto no setor privado, funcionários altamente produtivos podem receber incentivos pecuniários como fator motivacional extrínseco, no serviço público, as escalas de remuneração são menos flexíveis (Meier & Hicklin, 2007), pois aumentos acontecem apenas quando o servidor progride em sua carreira ou por decretos e leis, no caso do serviço público brasileiro.

## **7. Considerações Finais**

O presente estudo propôs a discussão da influência do ambiente externo na rotatividade no serviço público brasileiro, uma vez que a literatura sobre o tema tem predomínio de estudos em nível micro, seja sobre o funcionário ou a organização. Escolheu-se, no entanto, um recorte político-econômico dado que há uma predominância de objetivos da macroeconomia na definição de políticas.

Destarte, pressupõe-se que as organizações são sistemas abertos para propor uma reflexão sobre a influência do ambiente externo na rotatividade no serviço público à luz da teoria econômica com o objetivo de se estudar os conceitos iniciais e promover uma contextualização do leitor sobre o tema. Verifica-se que as pesquisas de March e Simon (1958) e, posteriormente, Mobley et al. (1979) e Price e Mueller (1981) identificaram fatores externos, como percepções do funcionário sobre mercado de trabalho, oportunidades e alternativas de trabalho e facilidade de movimento. Nesse contexto, o funcionário avalia se deve ou não sair do emprego por meio de uma análise de custo-benefício e de custo de oportunidade.

Destaca-se que a situação econômica do país está diretamente ligada à saída de funcionários das organizações. Uma vez que se percebem menos oportunidades no mercado de trabalho, trabalhadores tendem a ficar em suas empresas. Contudo, devido à melhora na economia, a rotatividade que estava reprimida é um cenário a ser considerado (Adecco, 2009; Lee & Mitchell 1994).

Ao se analisar as políticas econômicas no Brasil desde a eleição do presidente Fernando Collor de Melo, constatou-se, primeiramente, que o país passou por uma série de momentos de crise que geraram desemprego e deterioração das condições de trabalho. Notava-se concomitantemente a isso uma tendência desvalorização também dos servidores públicos, com programação de demissão voluntária, enxugamento da máquina administrativa, estagnação de salários, com mudança desse cenário a partir do governo Lula.

Assim, as reformas econômicas instituídas nos anos 1990, caracterizadas por crescente globalização financeira, privatizações e neoliberalismo, tiveram impactos negativos sobre o mercado de trabalho nacional (Dedecca, 2003). Houve pouca abertura de novos postos de trabalho, especialmente com relação ao emprego formalizado, que, além de perder participação no total da ocupação, ficou mais heterogêneo em decorrência, por exemplo, da disseminação das novas modalidades de contratação instituídas nos anos 1990, como contratações temporárias e em tempo parcial. Houve, simultaneamente, aumento do trabalho informal (Gomes, 2009).

Essa situação foi intensificada no governo FHC, em que o Plano Diretor da Reforma do Estado discutiu o funcionalismo público com foco no ajuste nas contas públicas (Gomes et al., 2012).

A partir do governo Lula, observa-se uma valorização dos servidores, com substituição de terceirizados e trabalhadores temporários que desempenhavam funções típicas de servidores, estruturação de carreiras, aumentos salariais e grande quantidade de concursos públicos. Aliado a estabilidade garantida pela Lei 8112, o trabalho no setor público passou a ser extremamente atrativo, especialmente em momentos de crise econômica, em que há oscilações na taxa de desemprego.

Assim, conforme a Teoria Econômica, entende-se que o indivíduo racional que é servidor público, ao analisar questões como custo-benefício e custo de oportunidade no caso do Brasil das últimas décadas, tende a permanecer no serviço público, trocando apenas de cargo, se for o caso, mas dificilmente indo para a iniciativa privada, em especial em períodos de crise econômica.

Ao mesmo tempo, essa tendência em procurar o serviço público e a grande concorrência que isso gerou nos concursos públicos pode resultar em um quadro de servidores que não necessariamente escolhem sua área de trabalho, mas passam a trabalhar no local em cujo concurso teve êxito. Isso pode levar a um aumento da insatisfação com o ambiente de trabalho e conseqüente aumento na rotatividade dos servidores, que buscam novos cargos dentro do setor público, o que pode ser analisado em pesquisas futuras.

## Referências

- Adecco. (2009). *American workplace insight survey*. PRNewswire, June 25, Melville, NY.
- Aldrich, H. W. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Barbosa, N., & Souza, J. A. P. (2010). A Inflexão do Governo Lula: Política Econômica, Crescimento e Distribuição de Renda. In E. Sader & M. A. Garcia (org.), *Brasil: entre o Passado e o Futuro*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo e Editora Boitempo.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70.
- Barros, L. C. M. de. (2001). Os Desafios da Macroeconomia Brasileira. In: R. Bielschowski & C. Mussi (org.), *Políticas para a Retomada do Crescimento*. Brasília: IPEA.
- Bresser-Pereira, L. C. (2013). O governo Dilma frente ao "tripé macroeconômico" e à direita liberal e dependente. *Novos Estudos – CEBRAP*, 95.
- Bresser-Pereira, L. C., & Nakano, Y. (1991). Hiperinflação e estabilização no Brasil: o primeiro Plano Collor. *Revista de Política Econômica*, 11, 4(44).
- Bresser-Pereira, L. C. (2005). Macroeconomia Pós-Plano Real: as relações básicas. In João Sicsú, Luiz Fernando de Paula & Renaut Michel (org.), *Novo Desenvolvimentismo: Um Projeto Nacional de Crescimento com Equidade Social* (pp. 3-47). Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer.
- Campbell, J. W., & Im, T. (2016). PSM and Turnover Intention in Public Organizations: Does Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior Play a Role? *Review of Public Personnel Administration*, 36(4), 323–346.
- Campos, C. V. de A., & Malik, A. M. (2008) Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública - RAP*, 42(2), 347-368.
- Chang, W. A., Wang, Y., & Huang, T. (2013). Work Designed-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- De Toni, M. (1991). Desemprego "oficial": uma realidade marcada pelos índices. *Indicadores Econômicos FEE*, 18(4), 122-31.

- Dedecca, C. S. (2003). Anos 90: a estabilidade com desigualdade. In: Proni, M. W. & Henrique, W. (org.). *Trabalho, mercado e sociedade: o Brasil nos anos 90*. São Paulo: UNESP.
- Ferraz, J. C., Crocco, M., & Elias, L. A. (2003). Apresentação. In *Liberalização Econômica e Desenvolvimento*. São Paulo: Futura.
- Forrest, C. R., Cummings, L. L., & Johnson, A. C. (1977). Organizational participation: A critique and model. *Academy of Management Review*, 2, 586-601.
- Gomes, D. C. (2009). Estrutura produtiva e emprego industrial no Brasil dos anos 90. Campinas. Tese (Doutorado em Economia). Universidade Estadual de Campinas.
- Gomes, D. C., Silva, L. B., & Sória, S. (2012). Condições e relações de trabalho no serviço público: o caso do governo Lula. *Revista de Sociologia Política*, 20(42).
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati: South Western College Publishing.
- Hom, P. W. and Kinicki, J. A. (2004). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975-987.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Fundamentos da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1975). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Klein, F.A., & Mascarenhas, A.O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17-39.
- Kock, J. J., & Steers, R.M. (1978). Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Sector Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Lambert, E. G. (2001). To stay or quit: A review of the literature on correctional staff turnover. *American Journal of Criminal Justice*, 26(1), 61-76.
- Lambert, E. G., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Criminal Justice Review*, 34, 96-118.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*, 19 (1), 51-89.
- Lee, T. W., Gehart, B., Weller, F., & Trevor, C. O. (2008). Understanding Voluntary Turnover: Path-Specific Job Satisfaction Effects and the Importance of Unsolicited Job. *Academy of Management Journal*, 51(4), 651-671.

- Llorens, J. J., & Edmund C. Stazyk, E. C. (2011). How Important Are Competitive Wages? Exploring the Impact of Relative Wage Rates on Employee Turnover in State Government. *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), 111–127.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Martin, T. N., Jr. (1979). A contextual model of employee turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 22, 313–324.
- McCabe, B. C., Feiock, R. C., Clingermayer, J. C., & Stream, C. (2008). Turnover among City Managers: The Role of Political and Economic Change. *Public Administration Review*, 68(2), 380–386.
- Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado – MARE. (1995). Plano Diretor da Reforma do Estado. Brasília: MARE.
- Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. (2010). Boletim Estatístico de Pessoal. Brasília: MPOG, março de 2010.
- Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. (2016). Boletim Estatístico de Pessoal. Brasília: MPOG, dezembro de 2016.
- Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. (2017). Anistia: Histórico. Brasília: MPOG.
- Misoczky, M. C. A. (2003). Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social. *Cadernos EBAPE.BR*, 1(1), 01-17.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86 (3), 493-522.
- Morais, L., & Saad-Filho, A. (2005). Lula and the Continuity of Neoliberalism in Brazil: Strategic Choice, Economic Imperative or Political Schizophrenia? *Historical Materialism*, 13(1), 3-31.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da organização* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Motta, Fernando C. Prestes. (1971). A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 11(1), 17-33.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205-227.
- Nogueira, R. P. (2005). *Novas tendências internacionais da força de trabalho do Setor público: o Brasil comparado com outros países*. Universidade de Brasília.

- Park, H.Y., Ofon-Dankwa, J., & Bishop, D.R. (1994) Organizational and environmental determinants of functional and dysfunctional turnover: Practical and research implications. *Human Relations*, 47, 353-66.
- Pochmann, M. (2009). O trabalho na crise econômica no Brasil: primeiros sinais. *Estudos Avançados*, 23(66), p.41-52.
- Pochmann, M., & Borges, A. (2002). “Era FHC” - A regressão do trabalho. *CES Centro de Estudos Sindicais*.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Man Power*, 22, 600-624.
- Robbins, S.P. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Salama, B. M. (2008). O que é “Direito e Economia”. In: TIMM, Luciano Benetti (org.). *Direito & Economia*. 2<sup>a</sup> ed. rev. e atual (pp. 49-61). Porto Alegre: Livraria do Advogado.
- Samuelson, P. A.; Nordhaus, W. D. (2005). *Economics* (18<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Silva, L. S., & Menezes, E. M. (2005) *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4<sup>a</sup> ed.). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
- Teixeira, R. A., & Pinto, E. C. (2012). A economia política dos governos FHC, Lula e Dilma: dominância financeira, bloco no poder e desenvolvimento econômico [Textos para discussão – 006/2012]. Recuperado de: [http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/discussao/2012/IE\\_Teixeira\\_Pinto\\_2012\\_TD006.pdf](http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/discussao/2012/IE_Teixeira_Pinto_2012_TD006.pdf).
- Tribunal de Contas da União – TCU. (2005). TC-020.784/2005-7. Relatório.
- Wynen, J., & Beeck, S. O. (2014). The Impact of the Financial and Economic Crisis on Turnover Intention in the U.S. Federal Government. *Public Personnel Management*, Vol. 43(4) 565– 585.
- Zax, Jeffery S. (1988). Quits and race. *The Journal of Human Resources*, 27, 469-493.
- Zeffane, R.M. (1994) Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach. *International Journal of Manpower*, 15, 22-38.