



## **Turnover e Qualidade de Vida: Um Estudo na Justiça Federal em Alagoas**

Jéssica Alves Carvalho Feijó  
Justiça Federal em Alagoas (JFAL)

Rafael Rodrigues da Silva  
Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN)

Rotatividade de pessoal.





## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar a relação entre *turnover* (rotatividade de pessoal) e qualidade de vida na Justiça Federal em Alagoas, tornando-se relevante ao traduzir as implicações dos percentuais para instituição - componente do Poder Judiciário Brasileiro - resultando em elementos norteadores de ações e políticas de gestão de pessoas, com impacto em último estágio no atendimento aos jurisdicionados. A ideia precípua - de que servidores com elevados índices de satisfação com o ambiente de trabalho e demais aspectos que definem Qualidade de Vida no Trabalho-QVT - se mantém na instituição, foi tratada através do exame qualitativo de relatórios e dados brutos de pesquisas já adotadas na instituição, tais como questionários de atratividade e desligamento de carreira, de mensuração do clima organizacional e qualidade de vida, somando-se a resultados do censo institucional e dentro dos objetivos traçados no planejamento estratégico de gestão de pessoas adotado. Os resultados apontaram para a coincidência entre os fatores mais atrativos e aqueles que em maior medida levam ao desligamento a pedido, evidenciando a importância dos estudos e utilização dos mesmos para aprimorar as práticas de gestão de pessoas no ambiente estudo, contribuindo ainda para a literatura da gestão pública da área de pessoal em ente público de características particulares.

**Palavras-Chave:** *Turnover*; Qualidade de Vida; Justiça Federal.





## 1 Introdução

Em empresas e organizações o alcance dos objetivos depende de diversos recursos, entre os quais pode-se destacar as pessoas. Assim, a formação e manutenção de quadros funcionais é um desafio para as lideranças de gestão de pessoal, e envolve desde o mapeamento de necessidades e competências, plano de cargos e salários, recrutamento, seleção, e ainda - considerando-se a adoção de uma gestão estratégica - a implantação e análise de importantes índices ou indicadores de desempenho, tais como absenteísmo, rotatividade de pessoal ou *turnover*, produtividade, capacitação e clima organizacional (Paim, Levorin & Gomes, 2017).

Neste contexto, o *turnover* merece atenção especial, pois relaciona admissões e desligamentos da organização em dado período. Isso porque a decisão do colaborador em deixar voluntariamente seu posto de trabalho é preocupante, bem como os desligamentos não voluntários por falta de compatibilidade entre as partes, sob a ótica da contratante, seja empresa ou órgão público. Pois, todas as etapas de contratação, bem como a retenção de pessoal envolve custos, investimento em capacitação, impactam o clima organizacional e nas atribuições dos setores de gestão de pessoas, bem como influencia diretamente nos resultados finalísticos (Mota & Teixeira, 2014).

O controle dos índices de *turnover*, através do mapeamento dos fatores relacionados, e implementação de ações para minimizar seus percentuais e impactos negativos, tem influência direta na eficiência das organizações, pois significa retenção de talentos e entrega de produtos e serviços com excelência. No entanto, cabe esclarecer que o desligamento não voluntário para fins de recrutamento de novos talentos tem tendência positiva, ao passo de que revigora a instituição com novos talentos, conhecimentos, e muitas vezes pessoas mais inseridas na cultura organizacional, conseqüentemente, mais motivadas.

Entre os aspectos internos que implicam permanência ou pedidos de desligamento dos colaboradores estão aqueles relacionados à qualidade de vida no trabalho, que são o quanto que o ambiente corporativo viabiliza a saúde e segurança - tendo destaque atualmente para aspectos de saúde mental e emocional - o nível de atratividade da remuneração e benefícios diretos e indiretos oferecidos, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento profissional, qualidade dos relacionamentos entre as partes envolvidas no negócio, bem como clima organizacional e bem-estar.

No âmbito do Judiciário Brasileiro, Pedroso, Moura e Degranei (2016) verificaram que a rotatividade de pessoal ocorre de forma regular. Além disso, observou-se os impactos, em alguns momentos, na qualidade do serviço público. Um dos principais impactos negativos foi que o número total de decisões/despachos e atos ordinatórios expedidos diminuiu nos anos com maior rotatividade de recursos humanos e afetou o tempo médio de julgamento dos processos. Outro efeito identificado foi a necessidade de treinar constantemente os servidores novos, o que causou sobrecarga sobre os outros membros do quadro funcional.

O objetivo deste trabalho é analisar a relação entre *turnover* e qualidade de vida na Justiça Federal em Alagoas, projetando que o foco macro de gestão de pessoas deve ser a eficácia organizacional por meio das pessoas e da realização dos objetivos pessoais e organizacionais. Para tanto, foram analisados dados e relatórios da instituição e, também, do





Conselho da Justiça Federal (CJF) sobre atratividade de carreira, desligamento e rotatividade; de clima e qualidade de vida. Os instrumentos agregam informações diretamente relacionadas à instituição, o que colabora para a implementação das ações do Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas 2023-2026.

Na Justiça Federal, o baixo índice de rotatividade de pessoal pode significar: melhores resultados institucionais, mais harmonia e conexão entre os servidores, e contribuição aos processos de sucessão de carreiras e de gestão de riscos. Ainda, os ingressos e desligamentos são responsáveis por um grande volume de trabalho operacional na instituição. A diminuição de desligamentos voluntários permitiria à área de gestão de pessoas ter mais tempo para dedicar-se a ações de desenvolvimento de pessoal e outras ações estratégicas.

Assim, essa análise torna-se relevante quando se considera os impactos negativos do *turnover* em relação a produtividade, clima e custos, e o quanto as ações de qualidade de vida são importantes para a manutenção de índices satisfatórios; consoante estudos clássicos os quais indicam que, em empresas onde o grau de satisfação dos funcionários é maior, os índices de rotatividade são menores (Herzberg, 1964; Vroom, 1964; Ross & Zander, 1957; Lévi-Leboyer, 1994).

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Turnover ou Rotatividade de Pessoal

O *turnover* representa o número de empregados que se desligam da empresa em um determinado período, em comparação com o quadro médio de efetivos. Essa métrica é expressa por meio de um índice de rotatividade, também conhecido como Índice de Rotatividade de Pessoal (Marras, 2000). Para Andrade (2004) a movimentação de pessoal é uma variável dependente dos efeitos de fenômenos internos e externos à organização, sobre atitudes e comportamento de pessoal. Externamente observam-se principalmente a oferta e a demanda de pessoal e o cenário econômico, e internamente os fatores são diversos e variam conforme o tipo de organização.

Pode-se mencionar as políticas de recrutamento e seleção, salarial, de benefícios, de treinamento e desenvolvimento, e disciplinar; os tipos de supervisão e avaliação de desempenho; as oportunidades de crescimento profissional; relacionamento interpessoal, moral e cultura; condições físicas ambientais; grau de flexibilidade das políticas desenvolvidas; entre outros. Pode-se visualizar uma balança, em que o colaborador analisa os pontos que considera como positivos e elevam a satisfação com seu ambiente de trabalho, e as oportunidades e fatores atrativos de outras organizações.

Estudo do DIEESE de 2017 identificou a rotatividade como um dos maiores desafios do mercado de trabalho no Brasil, caracterizado pelo segmento celetista e sua sujeição à flexibilidade contratual. Destacou como motivos para o desligamento a pedido do trabalhador a busca de melhores oportunidades de emprego em termos de remuneração e condições de trabalho. Já no contexto da administração pública brasileira, verificam-se os seguintes indicativos internos que levam ao *turnover*: ambientes de trabalho hostis e conflituosos, baixa



remuneração e deficiências no plano de carreiras, liderança ineficaz, rotina monótona e repetitiva, além das oportunidades externas já mencionadas (Oliveira & Abib, 2024).

No tocante aos impactos da rotatividade de pessoal há que se destacar os negativos, pois o desligamento de um colaborador, especialmente a pedido, significa que há falhas na gestão de pessoas em atrair e motivar a permanência dos colaboradores; implica em altos custos, especialmente em se tratando da Administração Pública, que em consonância com o art. 37, II da Constituição Federal prescinde da realização de concurso público para preenchimento de seus cargos, salvo exceções mencionadas no mesmo dispositivo.

Robbins (2002) enfatizou que os altos índices de *turnover* resultam em maiores custos primários/financeiros, ou seja, com recrutamento, com seleção e com treinamento, além de causar ruptura na eficiência da organização, uma vez que o capital humano é perdido. Estes são a consequência organizacional mais representativa e que, para uma avaliação válida dos custos com *turnover*, devem ser observados (Silva, 2001). Existem ainda secundários, atrelados a produtividade; e os terciários, tais como os reflexos na imagem e nos negócios, que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes ou em fase de ambientação.

Acrescente-se os efeitos sobre os funcionários que permanecem em atividade, que tendem a sofrer com a variação na produtividade levando-se em conta que, independentemente do movimento de reposição e embora seja possível repassar o conhecimento, em cada indivíduo que vivencia sua construção é incorporada uma “face viva” e única que não é possível repassar para nenhum outro (Franco Matos, 2010). Ou seja, há perdas consideráveis nas equipes e estas podem ensejar sobrecarga de trabalho, desvio de função, redução da eficiência, possibilidade de conflitos, entre outros.

Em contraponto é preciso salientar os aspectos positivos da rotatividade. Traduz-se primeiramente em um desafio para área de gestão de pessoas com fins de implementação de melhorias na motivação e desenvolvimento dos trabalhadores, assumindo seu papel orientador, facilitador e fonte de conhecimento para as estratégias do negócio (Ribeiro, 2005). Os desligamentos oportunizam a revisão dos critérios desde o recrutamento até a formação de líderes, passando por pontos específicos a cada organismo. Os números estagnados podem significar baixos índices de inovação, produtividade e motivação; e o recrutamento externo ajuda a oxigenar o quadro de pessoal, permitindo o contato com o universo de profissionais com experiências e potenciais de contribuições diferentes (Ratto, 2008).

### 2.3 Qualidade de Vida e *Turnover* na Justiça Federal

O relatório do CJF (2023) sobre uma pesquisa de clima organizacional realizada em 2023, destacou que a investigação serve como um instrumento de avaliação pontual que deve ser norteador para que cada órgão da Justiça Federal elabore seu plano de ação, visando a melhoria do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, dos percentuais de satisfação dos servidores, motivo que levou a setorização dos dados. Tal aspecto também se aplica aos casos de redistribuição, que tem ainda o agravante da mudança do vínculo, o servidor passa a integrar permanentemente o quadro do órgão de destino.





Isso posto, a análise da rotatividade de pessoal no âmbito da Justiça Federal deve levar em consideração além dos fatores comumente analisados no contexto do mercado de trabalho como um todo, as peculiaridades inerentes à sua forma de contratação, desligamento e de distribuição da força de trabalho nacionalmente. Visto que apesar de critérios de remuneração, plano de cargos e salários e outros quesitos serem iguais, por definição legal, aspectos como o clima organizacional e políticas de qualidade de vida podem ser determinantes na manutenção de seus quadros.

Considerando o contexto da Justiça Federal, é essencial analisar as metodologias de admissão e desligamento de funcionários. Adicionando a isso, os dados recentes obtidos do censo do Poder Judiciário de 2023, realizado pelo CNJ, fornecem uma base sólida para uma discussão aprofundada sobre o fenômeno do *turnover* dentro desta esfera do judiciário. Essa análise é fundamental para entender os padrões de movimentação profissional e suas implicações para a eficiência e eficácia da Justiça Federal.

Da análise com ênfase sobre as respostas de servidores da Justiça Federal, foi possível verificar fatores que podem ensejar o *turnover* nesse recorte. Foram eles: assédio ou discriminação, especialmente praticados por superiores hierárquicos; relação desproporcional entre volume e jornada de trabalho; processos de trabalho defasados; insatisfação com a remuneração; incompatibilidade de tempo para reservar ao trabalho e ao cuidado bem-estar físico e mental; e adoção de metas de produtividade. Os respondentes (alcançando todo o Judiciário) também apontaram diagnósticos de ansiedade, estresse, esgotamento emocional e físico relacionados ao trabalho.

A qualidade de vida como ferramenta de gestão deve ser analisada em conjunto com a taxa de rotatividade de pessoal e outros indicadores de gestão de pessoas, pois não basta verificar os números de desligamentos, mas os motivos que os ensejaram e traçar ações para minimizar as saídas e elevar qualidade da mão de obra. Entende-se por qualidade de vida no trabalho ou QVT o grau de satisfação que um colaborador tem com as condições de trabalho oferecidas pela empresa, bem como com o seu próprio desempenho e desenvolvimento profissional. Envolve aspectos como saúde, segurança, bem-estar, motivação, produtividade, reconhecimento, clima organizacional e responsabilidade social.

Nessa perspectiva, é que se relaciona a qualidade de vida no trabalho com a rotatividade de pessoal. Walton (1973) apresentou oito categorias fundamentais para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): 1) compensação justa e adequada; 2) condições de trabalho seguras e saudáveis; 3) utilização e desenvolvimento de capacidades; 4) oportunidade de crescimento e segurança; 5) integração social na empresa; 6) constitucionalismo; 7) equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; 8) relevância social do trabalho na vida. Essas categorias, referidas por Walton (1973) como "critérios", não seguem uma ordem hierárquica, refletindo a visão de que todas possuem igual relevância para a efetivação da QVT.

Logo, o não atendimento as expectativas do empregado aliado aos atrativos externos à instituição empregadora podem culminar na saída do trabalhador, com a necessidade de reposição, o chamado *turnover*, com todas as implicações já expostas.





### 3 Procedimentos e métodos

O presente estudo se dedicou a realizar análise predominantemente qualitativa acerca dos seguintes dados e instrumentos relacionados à Justiça Federal em Alagoas. Prioritariamente o Relatório sobre aplicação dos instrumentos de avaliação, direcionamento e monitoramento de gestão de pessoas da justiça federal 2022 e 2023, para o último exercício a análise foi feita a partir dos dados brutos. Do Plano Estratégico de Gestão de Pessoas da Justiça Federal da 5ª Região, para o período 2023-2026, Índices de rotatividade de pessoal entre 2019 e 2023 e do Relatório da Pesquisa Nacional de Clima Organizacional e Qualidade de Vida da Justiça Federal, edição de 2023 – realização do Conselho da Justiça Federal.

Ressalta-se que, embora tenha havido avaliação dos dados de cada uma das pesquisas, neste trabalho constam dados adicionais e ainda se buscou relacioná-los a fim de aferir os motivos que atraem novos colaboradores, que levam ao desligamento e aqueles relacionados a permanência dos servidores em atividade no órgão, identificando em que medida os aspectos da QVT influenciam positiva ou negativamente nestes aspectos.

Referente à população e amostra das pesquisas e demais informações coletadas, o relatório que analisou os fatores relevantes para ingresso e desligamento de pessoal verificou dados de todos os órgãos que compõem a Justiça Federal e o CJF, totalizando 336 e 219 respostas respectivamente, tendo evidenciado na maioria das análises os dados de cada uma das seções –para o exercício de 2022; atinente a 2023, uma vez que foi possível acesso aos dados brutos, analisou-se apenas as respostas dos servidores vinculados à JFAL, sendo 11 respostas relativas à admissão e 05 ao desligamento.

O planejamento de gestão de pessoas aplica-se a todas as seções judiciárias da 5ª Região. Foram apresentados os índices de rotatividade entre 2019 e 2023 apenas para SJAL. E por último, a pesquisa de QVT atingiu 83 respostas no universo de 754 servidores no âmbito da 5ª região, apenas 83 respondentes, ou seja, 11%.

### 4 Resultados e Discussão

#### 4.1 Apresentação do caso

A Justiça Federal abrange os juízes federais de primeiro grau e os Tribunais Regionais Federais, conforme estabelece o artigo 106 da Constituição Federal (Levcovitz, 2023). Inclui-se também a atuação dos tribunais superiores (STJ e STF) em suas competências recursais e originárias relacionadas a matérias de interesse da União (Taylor, 2011). A Justiça Federal é um componente essencial do Poder Judiciário brasileiro, que é independente e está resguardado por cláusula pétrea. Sua função é resolver litígios, abrangendo questões coletivas e constitucionais, assegurando assim o Estado Democrático de Direito, de acordo com Andrade (2018). Ademais, o regime jurídico para a contratação de servidores é regulamentado pela lei nº 8.112/90 que aborda as condições de admissão e desligamento, referindo-se à vacância (quando um cargo fica vago).



Assim, o presente estudo se concentrou em analisar o *turnover* no âmbito da Justiça Federal em Alagoas, considerando na composição do efetivo médio o ingresso por nomeação em cargo efetivo, remoção e redistribuição a pedido; as duas últimas modalidades foram inseridas também nos motivos de desligamentos junto a exoneração, aposentadoria e posse em outro cargo inacumulável.

Para as hipóteses de desligamento consideradas, à exceção da posse em cargo público inacumulável, poderão ocorrer de ofício ou a pedido do servidor, e estabelece a jurisprudência que nenhuma destas podem ser utilizadas para fins de punição. Diversos motivos levam à exoneração de ofício, como a falta de comprovação de exercício após a posse, não aprovação no estágio probatório, redução de despesas com pessoal e em razão de recondução de servidor. Já a aposentadoria voluntária depende do preenchimento de critérios de idade, tempo de serviço e tempo de contribuição, além do interesse do servidor, que tem a opção de continuar em atividade até os 75 (setenta e cinco) anos.

A remoção a pedido, com destaque para os casos decorrentes do concurso nacional de remoção promovido pelo Conselho da Justiça Federal (CJF), chamado de Sinar, foi inserida nessa análise em virtude de significar que o servidor, embora tenha seu cargo oficialmente vinculado ao órgão onde se deu a nomeação, passa a exercer suas atividades e sofrer a influência cultural daquele para onde solicitou ser removido. Em outras palavras, ele figura na folha de pagamento do vínculo de origem, mas exerce suas atribuições e relaciona-se com as pessoas e problemáticas do órgão de destino, sendo o vínculo cessado apenas por nova motivação pessoal. Acrescente-se que as remoções podem ocorrer internamente, entre subseções de cidades diversas e a sede da seção na capital, mudança essa que impacta consideravelmente na visão do servidor sobre clima, cultura e outros aspectos que podem favorecer ou não o desejo pelo desligamento.

Já os servidores que têm seus cargos de provimento efetivo redistribuídos, passam a integrar o quadro de pessoal efetivo do órgão de destino, figuram como ativo, da mesma maneira que o ingressante por nomeação. Podem ser verificados casos mediante permuta por cargo vago ou ocupado, cumpridos requisitos dentre os quais destacamos a “compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão”, art. 37, VI da Lei nº. 8.112/90. Assim, oficialmente casos de remoção e redistribuição não costumam ser incluídos no cálculo da taxa de rotatividade, mas efetivamente causam impacto na força de trabalho.

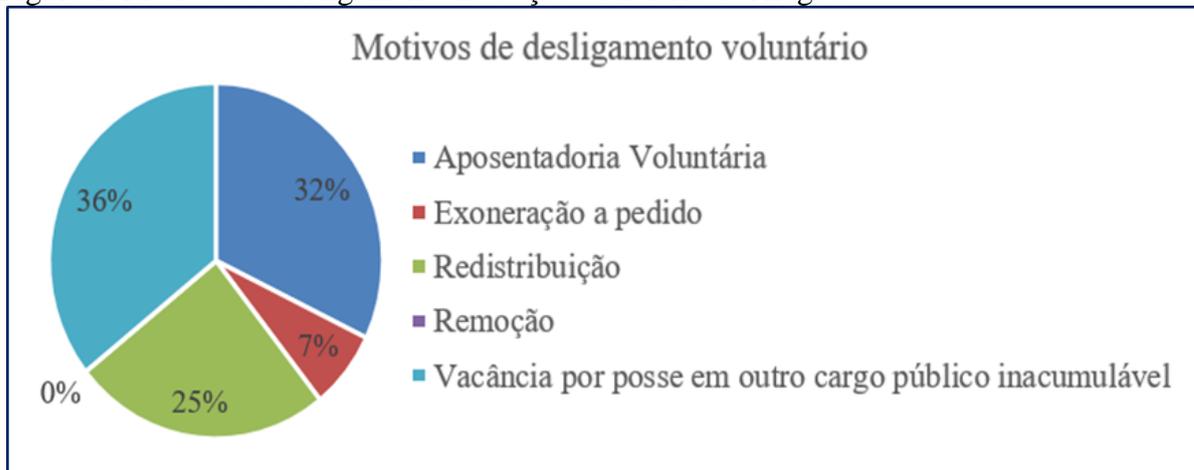
No âmbito da Justiça Federal da 5ª Região, a missão da área de Gestão de Pessoas é: “Contribuir para a construção de um ecossistema organizacional que propicie o desenvolvimento dos magistrados, servidores e estagiários e garanta a equidade de gênero, viabilizando as melhores condições para o cumprimento de suas missões”. Entre seus objetivos estratégicos de gestão de pessoas, destaca-se o de promover a saúde e o bem-estar nos ambientes laborais através da implementação políticas e práticas que promovam a saúde física e mental dos magistrados e servidores, assim como o seu bem-estar, através de melhorias de qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho.

Ou seja, o estudo do *turnover* contribui para a verificação dos objetivos institucionais no que diz respeito à capacidade de atrair e reter talentos em decorrência de diversos fatores,



entre eles os que se relacionam com a qualidade de vida organizacional. Para a Seção Judiciária em Alagoas, os números registrados nos últimos cinco anos são apresentados na Figura 1.

Figura 1. Motivos de desligamento na Seção Judiciária de Alagoas



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A taxa média de turnover registrada é de 1,2%, tendo o maior índice em 2019 e o menor em 2021. No ano de 2022 o percentual de 1,1% é menor que o total de 1,3% registrado no relatório do CJF, uma vez que não contemplou os servidores removidos e redistribuídos no cálculo. Os valores expressam que foram superadas as metas de diminuição do índice de rotatividade conforme o relatório da Estratégia do CNJ, que indicava 5% até 2020. A Tabela 1 apresenta as taxas de *Turnover* entre 2019 e 2023

Tabela 1. Taxas de Turnover entre 2019 e 2023

Ano	Efetivo Inicial	Efetivo Final	Efetivo Médio	Turnover
2019	303	305	455,5	1,8%
2020	305	305	458	1,1%
2021	305	303	457	0,9%
2022	304	304	456	1,1%
2023	305	302	456	1,3%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os principais motivos de desligamento foram pedidos de vacância por posse em outro cargo público inacumulável, seguido de aposentadoria voluntária (no período cinco servidores iniciaram abono permanência) e a remoção em terceiro lugar.



## 4.2 Atratividade e desligamento

A partir de 2021 restou estabelecido através da Resolução nº. 697 do Conselho da Justiça Federal a elaboração e institucionalização de instrumentos de avaliação, direcionamento e monitoramento de gestão de pessoas, sintetizados em questionários de atratividade de carreira, questionários de desligamento e índice de rotatividade, principal documento analisado no presente estudo.

O questionário de atratividade na carreira de 2022 e de 2023 foram subdivididos nos seguintes tópicos: identificação; motivos de escolha da Justiça Federal; histórico de trabalho e expectativas sobre a carreira e a instituição. Para o primeiro ano obtivemos acesso ao relatório geral, com todas as instituições aglomeradas por regiões, e para o segundo foi possível o acesso aos dados brutos da Seção Judiciária de Alagoas, contribuindo para o comparativo e conclusões sobre a referida instituição dentro do universo ao qual pertence.

No entanto, sabe-se que de um ano para o outro o número de respondentes mais que triplicou, passando de 336 para 985. As médias de idade foram 34 anos e 36 anos, em ambos os anos e cenários analisados (macro/micro) o maior percentual dos servidores indicou a especialização *lato sensu* como nível de escolaridade. Apesar de a prestação jurisdicional ser a atividade fim dos órgãos analisados, a pesquisa mostrou que esses atraem profissionais das mais diversas áreas do conhecimento. Apenas somando-se formações em nível de graduação e especialização que se chega ao percentual de 66% dos ingressantes com formação na área em 2022, isso se deve ao fato de o cargo de Técnico Judiciário, até o momento da realização das pesquisas, admitir profissionais que apresentassem minimamente o ensino médio, porém, a carreira acabava por atrair pessoal com nível maior de escolaridade. A partir da lei nº. 14.456/2022, publicada em 22/09/2022, passou-se a exigir curso de ensino superior completo como requisito para investidura no referido cargo no âmbito do Poder Judiciário da União.

Cabe destacar que o instrumento identificou as pessoas com deficiência (PCD), e listou perguntas direcionadas a fim de garantir ações de acessibilidade, saúde e qualidade de vida - a SJAL registrou um ingresso de PCD em cada um dos anos da pesquisa. Também, perguntas relacionadas ao vínculo anterior com a Administração Pública, continuidade dos estudos para concursos, Poder Judiciário como principal área de interesse e, atratividade devido possibilidade de remoção, demonstram a preocupação em prever desligamentos futuros.

Entre os motivos de escolha da Justiça Federal, da análise daqueles relacionados diretamente aos órgãos, ou seja, sem selecionar questões de cunho pessoal. A Tabela 2 apresenta os principais motivos de escolha pela Justiça Federal.

Tabela 2. Motivos de escolha pela Justiça Federal

Principais motivos de escolha da Justiça Federal	2022 Justiça Federal e CJF (PJ)	2023 SJAL
Benefícios	11,9%	54,5%
Bom ambiente de trabalho	14,2%	54,5%
Boa remuneração	16,3%	63,6%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).



Mais de 60% (2022/PJ) e mais de 80% (2023/SJAL), dos respondentes já atuavam na esfera pública anteriormente. A carreira da Justiça Federal foi avaliada como melhor que a “de órgãos dos outros poderes” e, que a “iniciativa privada” por 34,2% dos respondentes na avaliação do ano de 2022, alcançando os percentuais de 81,8% e 36,3% no ano 2023; quanto ao órgão do respondente ser indicado como ser melhor que “outros órgãos do Poder Judiciário”, os números são pouco expressivos, 23,5% e 36,3%, respectivamente. A expectativa sobre clima organizacional, estrutura física e remuneração variou entre “excelente” e “bom” em ambos os cenários.

O questionário de desligamento concentrou-se nos seguintes aspectos: forma e identificação de desligamento - foram considerados os casos de aposentadoria voluntária, exoneração a pedido e vacância por posse em outro cargo público inacumulável; motivo do desligamento da Justiça Federal; histórico de trabalho; e percepções sobre a instituição. Nesse caso cabe exame distinto entre os dados de todo o judiciário (2022) e aqueles relacionados a Seção de Alagoas (2023), debruçando-nos nas peculiaridades.

Foram obtidas ao todo 219 respostas em 2022, entre os motivos, 56% das respostas demonstram descontentamento com os órgãos, pois dividem-se em: (i) Falta de perspectiva de desenvolvimento na carreira; (ii) Remuneração insuficiente, desvalorização do cargo ou área de atuação; e (iii) Melhores perspectivas/oportunidades profissionais em outro local (28,5%).

Os percentuais acerca da avaliação do histórico de trabalho trouxeram números entre 60% e 80% de satisfação. Os quesitos foram clima organizacional, reconhecimentos por superiores hierárquicos e colegas, e desenvolvimento pessoal. Outros quesitos foram avaliados como excelente ou bom, com média de 60,27% de satisfação, são eles: comunicação de políticas, estrutura física, benefícios sociais, área da saúde, meios de comunicação interna, remuneração.

O total de 18,3%, ou seja, 40 pessoas disseram já ter passado por situação de constrangimento, resultando em sofrimento ou mal-estar, o que levou a indicação da necessidade de implementação de ações de prevenção ao assédio. As ações de capacitação e desenvolvimento foram mencionadas como as que mais atenderam às expectativas dos servidores, seguidas por saúde e qualidade de vida. É válido destacar o índice de 81% dos respondentes que avaliaram positivamente o trabalho da área de gestão de pessoas.

Algumas das ações sugeridas para fins de melhoria na qualidade de vida:

- Capacitação de gestores;
- Implantação do teletrabalho total ou parcial;
- Processos claros e transparentes de escolha para indicação de funções e cargos;
- Programa de reconhecimento com base nas metas alcançadas pelas equipes;
- Programa robusto de ambientação; programas de integração entre servidores e entre as unidades da instituição; reconhecimento por tempo de serviço;
- Valorização dos serviços de saúde oferecidos.

Saindo do panorama geral para o da Seção Judiciária de Alagoas, é possível destacar os números de desligamento para os dois anos em perspectiva, conforme apresentado na Tabela 3.





Tabela 3. Motivos de Desligamento na SJAL

Motivo do Desligamento - SJAL	2022	2023
Aposentadoria Voluntária	0	1
Exoneração a pedido – devido recondução	1	1
Redistribuição	0	2
Vacância por posse em outro cargo público inacumulável	4	2
<b>Totais</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Não houve registro de saídas por remoção nesses anos, e os desligamentos de servidores que já se encontravam removidos a pedido com data de início em anos anteriores foram desconsiderados na tabela, pois consideramos que desde a remoção deixaram de compor a força de trabalho da instituição, porém eles responderam ao questionário. As exonerações se deram por ocorrência de recondução dos servidores a seus órgãos anteriores, um deles indicou insatisfação quanto sua lotação em Subseção e impossibilidade do teletrabalho e avaliou negativamente a maioria dos quesitos, tal desvio não foi incluído na mensuração a seguir. Frise-se que a legislação aplicável informa e deixa ciente aos candidatos às vagas no órgão que, tendo em vista critério de remoção interna ter como principal fator a antiguidade no órgão, é comum o início das atividades em uma das cidades do interior do Estado, bem como somente é possível a realização de teletrabalho após concluído o estágio probatório. Do total de saídas nos dois anos, 54,5% se deram por posse em outro cargo público inacumulável.

Voltando as respostas ao questionário de desligamento em 2023, o tempo médio de permanência na instituição foi de doze anos, tendo o maior tempo de 24 anos e quatro meses e um caso de apenas oito meses, que não integrou a fórmula para média. Entre os motivos de desligamento, cada uma das pessoas apontou um motivo como sendo o mais determinante: 1. Falta de perspectiva de desenvolvimento na carreira; 2. Remuneração insuficiente, 3. Desvalorização do cargo ou área de atuação, e 4. Melhores perspectivas/oportunidades profissionais em outro local. Os quesitos avaliados receberam no geral respostas positivas, cabendo destaque apenas para as seguintes menções, de positivo foi enaltecido o relacionamento interpessoal e negativamente foi indicada a retirada do auxílio-saúde.

O relatório de 2022 apresentou também a diminuição do Índice de rotatividade - de 7% para 5% entre 2016 e 2020, e, em 2022, entre os órgãos que responderam, apenas um atingiu o percentual superior a 5%. As considerações finais apontaram apenas que os dados e informações apresentados devem servir de parâmetro para os órgãos da Justiça Federal elaborarem políticas e ações de gestão de pessoas que visem a tornar mais atrativa a carreira da Justiça Federal.

### 4.3 Clima e Qualidade de Vida

Realizada em 2023 como primeira edição, a Pesquisa Nacional de Clima Organizacional e Qualidade de Vida da Justiça Federal e do CJF, objetivou mapear os índices da área em atendimento a meta do Plano Estratégico da JF 2021/2026 que visa atingir o percentual de 70% de satisfação. Do total de 754 servidores no âmbito da 5ª região, apenas 83



respondentes, ou seja, 11%. Os percentuais alcançados foram 61,3% para Clima Organizacional e 65,7% para Qualidade de Vida no Trabalho.

A investigação sobre o clima organizacional, considerou os seguintes aspectos: autonomia, desempenho, desenvolvimento, inovação, liderança e reconhecimento. Destaque para algumas sugestões de melhorias e/ou pontos importantes para o clima organizacional apresentadas pelos respondentes: fomento ao diálogo e à comunicação; adoção do feedback; diálogo assertivo e boa comunicação entre gestores e servidores, com estímulo à participação na tomada de decisões entre as partes; liderança positiva, reconhecimento explícito e diálogo. Foram listados ainda, através da síntese das questões qualitativas, os pontos considerados de maior ou menor impacto no clima organizacional.

No tocante ao clima organizacional foram avaliados os fatores: condições de trabalho, cooperação e motivação. As análises dos quesitos foram feitas levando-se em consideração a modalidade de trabalho adotada. Os pontos com as menores avaliações foram: reconhecimento e pausas para alongamento. Algumas das colocações sobre o que significa qualidade de vida no trabalho: “*ter bem-estar físico, mental e financeiro*”; “*ações de saúde física e mental*”, “*adoção do teletrabalho*” e “*respeito, sensibilidade, ambiente psicologicamente saudável*”. Da síntese das questões qualitativas analisadas foram expostos outros fatores de maior ou menor relevância para a qualidade de vida no trabalho, que vão desde a disponibilização de equipamento e ambientes adequados, a possibilidade de trabalhar sem perder tempo de vida social de qualidade. O volume de trabalho concentrado por servidor foi ponto de destaque nas sugestões finais.

Foram verificados os índices distinguindo-se as modalidades de trabalho entre presencial, híbrido e remoto, resultando, respectivamente, em valores crescentes. Nas alegações finais o relatório apontou para resultados positivos, porém com margem a aprimoramentos; e para responsabilidade coletiva para a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho.

#### 4.4 Turnover e Qualidade de Vida na Justiça Federal em Alagoas

Pode-se verificar que as pesquisas foram capazes de traduzir os números de *turnover* registrados nos últimos cinco anos na Seção Judiciária de Alagoas, e que essa é uma amostra fidedigna ao universo analisado no âmbito da Justiça Federal de 1º e 2º graus. O principal motivo de desligamentos é o pedido de vacância para fins de ingresso em outros órgãos públicos, e, a remoção - movimentação que legalmente não caracteriza desligamento, figurou como o terceiro motivo de saídas, sendo que em segundo lugar está a aposentadoria, processo natural do ciclo da vida profissional. O resultado apresentado demonstra a importância de mapear o *turnover* apesar dos baixos índices, pois em se tratando de ameaça externa tem o controle mais difícil. Importante observar que o questionário de atratividade já dispõe de perguntas relacionadas ao interesse na carreira devido possibilidade de mudança de cidade, o que facilita a apreciação.

O clima organizacional no trabalho, apesar de dispor de pesquisa própria, foi assunto entre as perguntas que mapearam as expectativas e histórico dos servidores na pesquisa de



rotatividade de pessoal, e foi bem avaliado, demonstrando a importância do cruzamento dos estudos. Com isso, é possível visualizar pontos de relacionamento entre os motivos de desligamento e os pontos de melhoria indicados para QVT.

O fator desvalorização do cargo ou área de atuação, um dos quatro elencados como principais causas de desligamento, pode ter menores impactos a partir de ações que implementem as sugestões dos respondentes, tais como: fomento ao diálogo e à comunicação; adoção do feedback; diálogo assertivo e boa comunicação entre gestores e servidores, com estímulo à participação na tomada de decisões entre as partes; liderança positiva; reconhecimento explícito e diálogo. Também foi mencionado, ainda que em menor percentual, o reconhecimento, fator que também leva a questão da desvalorização do servidor no desempenho de suas atividades.

Colocações no quesito aberto da pesquisa de QVT sobre o que significa qualidade de vida no trabalho, trazem a relação direta à saúde física, mental e financeira, o que remete a atenção da instituição para os benefícios e valorização. O relacionamento interpessoal, fator relacionado a qualidade de vida foi muito bem avaliado por quem deixou a instituição. No entanto, um fator negativo deve ser considerado por todas as órgãos, que é a realização de ações em busca de diminuir o assédio.

Diante do exposto é possível inferir que a Justiça Federal em Alagoas apresenta percentuais satisfatórios de *turnover* e qualidade de vida, fatores diretamente relacionados e que tende a sofrer queda essencialmente por fatores externos, cabendo ações afirmativas e de otimização.

## 5 Considerações Finais

A presente pesquisa ampliou os estudos já adotados na instituição no tocante ao cálculo e análise do *turnover*, ao incluir, nos registros de ingresso e desligamento, as remoções e redistribuições de servidores, e ao relacionar temas diversos, porém, com implicações convergentes, tais como rotatividade e qualidade de vida. Aprofundou o debate ao verificar os registros da Seção Judiciária quando no geral os relatórios demonstram a situação de toda a Justiça Federal. Levou a discussão do *turnover* ao detalhamento dos seus efeitos concernente a remoções internas, caracterizando cada endereço do órgão como um espaço sujeito a diferentes aspectos de cultura.

Evidenciou que a instituição mantém ações constantes visando o alcance dos objetivos estratégicos da área de gestão de pessoas com indicadores satisfatórios, ainda mais observando as limitações legais da área pública e a carência de servidores com experiência na área de recursos humanos. Restou evidente que o principal motivo de desligamento de servidores se deve a atrações externas à instituição, e que esta deve atentar-se principalmente a promover ações mais efetivas no combate ao assédio, consoantes números registrados no censo do Poder Judiciário, por ter disso um dos pontos mais apontado nas avaliações.

Pode-se identificar ainda, que os servidores ingressantes demonstram expectativas positivas para os benefícios, para o ambiente de trabalho e para remuneração; porém os que pedem vacância e exoneração consideram a remuneração insuficiente e a carreira desvalorizada,





revelando que a expectativa inicial que faz o servidor ingressar nos órgão do poder judiciário é a mesma que promove o seu desligamento, fazendo chegar à conclusão que a forma que as instituições recompensam seus servidores reflete diretamente no *turnover*.

Por fim, é válido destacar que o trabalho apoiado em pesquisas isoladas pode vir a ser ampliado no futuro através de levantamentos que tratem diretamente da relação entre aspectos da qualidade de vida no trabalho e a rotatividade de pessoal, cabendo aplicação de questionários para ingressos e desligamentos voluntários conforme o perfil do servidor.

## Referências

Andrade, A. D. (2004). *Absenteísmo e Turnover*. Lorena, SP: Opção.

Andrade, C. A. E. G. (2018). *O Poder Judiciário*. Brasil: Clube de Autores.

BRASIL. Conselho de Administração do Tribunal Regional Federal da 5ª Região. Resolução nº 4, de 04 de maio de 2023. Dispõe sobre o Plano Estratégico de Gestão de Pessoas da Justiça Federal da 5ª Região - PEGP-JF5 para o período 2023-2026. Diário Eletrônico Administrativo TRF5, Recife-PE, 26 mai. 2023. Disponível em: <https://www4.trf5.jus.br/diarioeletinternet/>. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art6](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art6). Acesso em: 23 fev. 2024.

Conselho da Justiça Federal. Relatório de Aplicação dos Instrumentos de Avaliação, Direcionamento e Monitoramento de Gestão de Pessoas da Justiça Federal 2023. Brasília, DF: CJF, 2023.

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Justiça em Números 2023. 2024. URL: Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/02/justica-em-numeros-2023-16022024.pdf>. Acesso em: 13/03/2024.

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). 2º censo do Poder Judiciário 2023: relatório. Brasília: CNJ, 2024. 135 p. ISBN: 978-65-5972-122-1.

DIEESE. Movimentação no mercado de trabalho: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego. São Paulo: DIEESE, 2017. 104 p. ISBN 978-85-87326-88-1.



Lopez, F., Bugiarem, M., & Bugiarem, K. (2013). Rotatividade nos cargos de confiança da administração federal brasileira (1999-2013). *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e econômicas and. Políticas Ressorce Grou (EPRG, UnB/CNPq)*.

Mota, R. S., & Teixeira, M. R. C. (2014). Rotatividade nas organizações: razão de grandes perdas. *Perquirir*, 2(11), 36-50.

Oliveira, V. G. D., & Abib, G. (2024). Risco na administração pública: uma revisão sistemática focada em uma agenda de pesquisas futuras. *Revista de Administração Pública*, 57, e2022-0419.

Paim, D. S., Levorin, F. B., & Gomes, R. F. (2017). A rotatividade no trabalho no Brasil: uma análise baseada em práticas de RH e no mercado de trabalho. *Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós*, 7(28).

Pedroso, D. S., Moura, G. L. de, & Degranei, J. O. (2016). Rotatividade de pessoal: estudo de caso na 1ª Vara Federal de Cruz Alta. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 9-28. <https://doi.org/10.1590/0034-7612139068>.

Silva, E. H. D. R., & Lima, E. P. (2015). O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 10(3), 159-159.

Uchoa, C. E. (2013). Elaboração de indicadores de desempenho institucional. Brasília: ENAP/DDG2. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2403>

Levcovitz, Silvio. A corrupção e a atuação da Justiça Federal no Brasil: 1991 – 2014. Brasil: Clube de Autores, 2023.

