

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**DISSERTAÇÃO**

**A LIDERANÇA PARA RETENÇÃO DE PESSOAL NA**  
**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO INSTITUTO NACIONAL**  
**DE CÂNCER- INCA.**

**FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA**

**2021**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**A LIDERANÇA PARA RETENÇÃO DE PESSOAL NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
O CASO DO INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER- INCA.**

**FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA**

*Sob a orientação da professora:*  
**Dra. Marcia Cristina Rodrigues Cova**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção de grau de **Mestre**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ.

Seropédica/RJ  
Fevereiro de 2021

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada com os dados fornecidos pelo (a) autor (a)

L7321 Lima, Flavia Freguglia de, 1984-  
A Liderança para retenção de pessoal na Administração pública: O caso do Instituto Nacional de Câncer- INCA / Flavia Freguglia de Lima - 2021.  
218 f.

Orientadora: Marcia Cristina Rodrigues Cova.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE, 2021.

1. Retenção de pessoal. 2. Instituto Nacional de Câncer- Inca. 3. Administração pública. 4. Liderança. I. Cova, Marcia Cristina Rodrigues, 1968-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓREITORIA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 05 de fevereiro de 2021

**Conforme deliberação número 001/2020 da PROPPG, de 30/06/2020**, tendo em vista a implementação de trabalho remoto e durante a vigência do período de suspensão das atividades acadêmicas presenciais, em virtude das medidas adotadas para reduzir a propagação da pandemia de Covid-19, nas versões finais das teses e dissertações as assinaturas originais dos membros da banca examinadora poderão ser substituídas por documento(s) com assinaturas eletrônicas. Estas devem ser feitas na própria folha de assinaturas, através do SIPAC, ou do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e neste caso a folha com a assinatura deve constar como anexo ao final da tese / dissertação.

---

Márcia Cristina Rodrigues Cova (Dra.)  
Orientadora /Presidente da banca  
MPGE/UFRRJ

---

Claudiana Guedes de Jesus (Dra.)  
Membro interno  
MPGE/UFRRJ

---

André Ferreira (Dr.)  
Membro Externo  
UFF



Emitido em 07/04/2021

**TERMO N° 353/2021 - MPGE (12.28.01.00.00.00.05)**

**(N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)**

*(Assinado digitalmente em 08/04/2021 09:47 )*

**CLAUDIANA GUEDES DE JESUS**

*PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR*

*DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)*

*Matrícula: 1544787*

*(Assinado digitalmente em 08/04/2021 09:53 )*

**MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA**

*PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR*

*DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)*

*Matrícula: 2283475*

*(Assinado digitalmente em 07/04/2021 22:52 )*

**ANDRÉ FERREIRA**

*ASSINANTE EXTERNO*

*CPF: 898.467.887-20*

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número:  
**353**, ano: **2021**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **07/04/2021** e o código de verificação: **6eb7f1e625**

## RESUMO:

LIMA, Flavia Freguglia de. **A liderança para retenção de pessoal na Administração pública: o caso do Instituto Nacional de Câncer- INCA.** 2021. 215p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2021.

A dificuldade de reter seus servidores tem sido um dos desafios enfrentados pelas organizações públicas. Embora muito profissionais sejam atraídos para o serviço público pela maior segurança nas relações trabalhistas, estabilidade e remuneração atrativa, questões como excesso de burocracia e falta de políticas efetivas de valorização tem feito com que muito decidam o deixar. Além disso, fatores relacionados à insatisfação no trabalho, falta de comprometimento organizacional e de suporte organizacional fazem com que muitos servidores resolvam deixar a organização que fazem parte e busquem outros órgãos para trabalhar, seja por meio da aprovação em outro concurso ou de movimentações dentro do quadro de pessoal. Esta pesquisa aplicada apresenta como objetivo principal propor um guia de orientação para a liderança voltada à retenção de servidores públicos. Para tanto foi utilizada uma metodologia qualitativa, com a realização de um estudo de caso, sendo o campo de pesquisa constituído pelo Instituto nacional de Câncer- INCA. A coleta de dados foi obtida por meio de pesquisa documental e posteriormente com a aplicação de um questionário *online* junto a servidores do Instituto. A análise de dados foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo. Na primeira fase da pesquisa, com a finalidade de identificar o perfil do profissional que deseja sair do INCA e buscar pistas iniciais para explicar o fenômeno da intenção de sair na organização, foi realizada uma pesquisa documental. Foram analisados 186 processos de movimentação (temporária ou definitiva) para outros órgãos e desligamento abertos no órgão entre maio de 2017 e fevereiro de 2020. Os resultados encontrados demonstraram que a intenção de sair é um problema que afeta a instituição como um todo, não estando restrita a um setor ou unidade. Os dados mostraram, ainda, que a redução dessa intenção demanda estratégias no sentido manter a satisfação dos funcionários; aumentar o comprometimento afetivo organizacional; e melhorar o nível de percepção do suporte organizacional. Esses resultados foram, posteriormente, triangulados com os achados do questionário *online* e com o conteúdo bibliográfico. Restou clara a partir do estudo, a influência do comportamento do líder e da utilização de estratégias de liderança para a retenção dos servidores, satisfação no trabalho, percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional. Além disso, verificou-se que essa influência é exercida por toda a cadeia hierárquica e não somente pelo chefe direto. Destaca-se a importância dada pelos entrevistados à atuação da alta gestão institucional para a intenção de sair e permanecer. Assim, o estudo indicou a necessidade de adoção de uma Gestão Estratégica de Pessoas, com a conscientização da importância de todos os gestores para a retenção de pessoal. Como forma de contribuir para esta conscientização e fornecer informações acerca das estratégias e comportamentos capazes de contribuir para a intenção de permanecer dos servidores, foi elaborado um Guia prático de liderança para a retenção de pessoal.

**Palavras-chave:** Retenção de pessoal; Liderança; Administração pública, INCA.

## ABSTRACT

LIMA, Flavia Freguglia de. **The leadership for staff retention in public administration: the case of the National Cancer Institute - INCA.** 2021. 215p Dissertation (Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Graduate, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2021.

The difficulty of retaining their servers has been one of the challenges faced by public organizations. Although many professionals are attracted to the public service due to greater security in labor relations, stability and attractive remuneration, issues such as In addition, factors related to job dissatisfaction, lack of organizational commitment and organizational support make many employees decide to leave the organization they are part of and seek other bodies to work, either through approval in another competition or moves to other organizations. excessive bureaucracy and lack of effective valuation policies have made them decide to leave. The main objective of this research is to provide an orientation guide for leadership aimed at retaining public servants. For this purpose, a qualitative methodology was used, with the realization of a case study, with the research field constituted by the National Cancer Institute - INCA. Data collection was obtained through documentary research and later with the application of an online questionnaire with the Institute's servers. Data analysis was conducted based on the content analysis technique. In the first phase of the research, in order to identify the profile of the professional who wishes to leave INCA and seek initial clues to explain the phenomenon of the intention to leave the organization, a documentary research was carried out. 186 processes of movement (temporary or permanent) to other bodies and open terminations in the body between May 2017 and February 2020 were analyzed. The results found demonstrated that the intention to leave is a problem that affects the institution as a whole, and is not restricted to a sector or unit. The data also showed that reducing this intention requires strategies to maintain employee satisfaction; increase affective organizational commitment; and improve the level of perception of organizational support. These results were later triangulated with the findings of the online questionnaire and the bibliographic content. It became clear from the study, the influence of the leader's behavior and the use of leadership strategies for retaining employees, job satisfaction, perception of organizational support and organizational commitment. In addition, it was found that this influence is exercised throughout the hierarchical chain and does not comment on the direct boss. We highlight the importance given by the interviewees to the performance of institutional high management for the intention to leave and remain. Thus, the study indicated the need to adopt a Strategic People Management, with the awareness of the importance of all managers for the retention of personnel. As a way of contributing to this awareness and providing information about strategies and behaviors capable of contributing to the employees' intention to remain, a practical leadership guide for staff retention was developed.

Keywords: Personnel retention; Leadership; Public administration, INCA.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo conceitual do estudo .....	21
Figura 2- Combinação de palavras-chaves utilizadas.....	22
Figura 3- Rotatividade na Administração pública.....	38
Figura 4- Rotatividade a nível organizacional e do individuo.....	41
Figura 5-Missão, visão, valores e competências do INCA.....	87
Figura 6- Áreas finalísticas do INCA.....	88
Figura 7- Foco das áreas Finalísticas e meio do INCA .....	88
Figura 8- Estrutura de governança do INCA.....	89
Figura 9- Localização das unidades hospitalares, Direção Geral e Coordenações .....	89

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Movimentações externas e desligamentos voluntários na Administração pública (continua).....	39
Quadro 2- Antecedentes da retenção de pessoal .....	42
Quadro 3- Antecedentes da intenção de rotatividade mais investigados na literatura .....	44
Quadro 4- Variáveis da Escala de Satisfação no Trabalho – EST.....	49
Quadro 5- Variáveis da Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP) (continua).....	51
Quadro 6- perdas componentes do comprometimento instrumental.....	54
Quadro 7- Variáveis componentes da EBACO-R.....	55
Quadro 8- Conceitos de Liderança.....	58
Quadro 9- Evolução do pensamento sobre liderança (continua).....	59
Quadro 10- Características dos líderes gerenciais, visionários e estratégicos (continua) .....	64
Quadro 11- Variáveis componentes da Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG) (continua).....	67
Quadro 12- Variáveis componentes da LMX-MDM .....	69
Quadro 13-Competências necessárias ao líder no setor público (continua).....	76
Quadro 14- Síntese da estruturação do questionário .....	81
Quadro 15- síntese metodológica do estudo.....	84
Quadro 16- Características da Carreira de Ciência e Tecnologia (continua).....	93
Quadro 17-Questões condutoras da pesquisa documental .....	98

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos artigos encontrados	23
Tabela 2- Distribuição dos artigos em periódicos (continua)	23
Tabela 3- Classificação dos periódicos	24
Tabela 4- Núcleo de partida (continua)	26
Tabela 5- Distribuição dos servidores por sexo e faixa etária	92
Tabela 6- Distribuição dos servidores do INCA vinculados à carreira de C&T por cargos	94
Tabela 7- Variação da força de trabalho do INCA de 2011 a 2019	95
Tabela 8-Servidores afastados de suas atividades temporariamente	95
Tabela 9-Quantitativo inicial de processos	96
Tabela 10-Processos descartados por meio dos critérios de exclusão	97
Tabela 11-Distribuição dos processos de acordo com a fundamentação legal	97
Tabela 12- Distribuição dos processos por ano de abertura	98
Tabela 13-Distribuição dos processos por faixa etária dos solicitantes	99
Tabela 14-Distribuição dos processos por tempo de serviço dos solicitantes no INCA	100
Tabela 15-Distribuição dos processos de acordo com o Estado civil dos solicitantes	101
Tabela 16-Distribuição dos processos de acordo com o sexo dos solicitantes	102
Tabela 17-Distribuição dos processos de acordo com titulação/escolaridade dos solicitantes	103
Tabela 18-Distribuição dos processos de acordo com o cargo ocupado pelo solicitante	104
Tabela 19-Distribuição dos processos de acordo com área de atuação dos solicitantes	105
Tabela 20-Distribuição dos processos de acordo com o setor de lotação do solicitante (continua)	111
Tabela 21- Caracterização dos respondentes do questionário (continua)	113
Tabela 22- Antecedentes da intenção de sair, de acordo com os respondentes (continua)	118
Tabela 23- Categorização dos antecedentes da intenção de sair citados pelos respondentes	119
Tabela 24-Antecedentes da intenção de permanecer, de acordo com os respondentes	121
Tabela 25-Categorização dos antecedentes da intenção de permanecer citados pelos respondentes	122
Tabela 26-Avaliação da influência das variáveis do comprometimento organizacional na intenção de permanecer, de acordo com os respondentes	123
Tabela 27-Avaliação da influência das variáveis da satisfação no trabalho na intenção de permanecer, de acordo com os respondentes	124
Tabela 28-Avaliação da influência das variáveis do suporte organizacional na intenção de permanecer, de acordo com os respondentes	125
Tabela 29-Possíveis políticas e práticas organizacionais para a retenção, de acordo com os respondentes	126
Tabela 30-Avaliação da influência dos comportamentos dos líderes na intenção de permanecer, de acordo com os respondentes (continua)	128
Tabela 31-Comportamentos dos chefes que influenciam na intenção de permanecer, de acordo com os respondentes (continua)	129

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Cronologia da produção .....	25
Gráfico 2- Distribuição percentual dos servidores por sexo.....	92
Gráfico 3- Distribuição percentual dos servidores por faixa etária.....	92
Gráfico 4- Distribuição percentual dos servidores do INCA vinculados à da carreira de C&T por cargos .....	94
Gráfico 5- Distribuição dos processos de acordo com a fundamentação legal .....	97
Gráfico 6- Distribuição dos processos por ano de abertura.....	98
Gráfico 7-Distribuição dos processos por faixa etária dos solicitantes .....	100
Gráfico 8-Distribuição dos processos por tempo de serviço dos solicitantes no INCA.....	100
Gráfico 9-Distribuição percentual dos processos de acordo com o Estado civil dos solicitantes .....	101
Gráfico 10-Distribuição percentual dos processos de acordo com o sexo dos solicitantes....	102
Gráfico 11-Distribuição dos processos de acordo com titulação/escolaridade dos solicitantes .....	103
Gráfico 12-Distribuição dos processos de acordo com o cargo ocupado pelo solicitante .....	104
Gráfico 13-Distribuição dos processos de acordo com área de atuação dos solicitantes.....	105
Gráfico 14-Modalidade de desligamento ou movimentação solicitado de acordo com o cargo ocupado.....	106
Gráfico 15-Modalidade de desligamento ou movimentação solicitado de acordo com o a área de atuação .....	106
Gráfico 16- Distribuição percentual dos respondentes por cargo ocupado .....	114
Gráfico 17- Distribuição percentual dos respondentes por gênero.....	115
Gráfico 18-Distribuição percentual dos respondentes por idade.....	115
Gráfico 19-Distribuição percentual dos respondentes por Estado civil .....	116
Gráfico 20-Distribuição percentual dos respondentes por escolaridade/titulação.....	116
Gráfico 21-Distribuição percentual dos respondentes por Tempo de atuação no INCA .....	117
Gráfico 22-Intenção de sair e de permanecer, de acordo com os respondentes .....	118

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	14
1.1 Contextualização	14
1.1.1 Caracterização do setor e da organização	15
1.1.2 Relato da situação problema	16
1.2 Pergunta de Pesquisa	18
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo final:	18
1.3.2 Objetivos intermediários	19
1.4 Justificativa	19
1.4.1 Relevância do estudo	19
1.4.2 Oportunidade do estudo	20
1.4.3 Viabilidade do estudo	20
1.5 Delimitação do Estudo	20
1.6 Modelo Conceitual do Estudo	21
<b>2 LEVANTAMENTOS BIBLIOMÉTRICO</b>	22
2.1 Aplicação do modelo proposto:	22
2.1.1 Pesquisa na amostra	22
2.1.2 Identificação dos periódicos com maior número de artigos publicados	23
2.1.3 Identificação dos autores com maior número de publicações	25
2.1.4 Levantamento da cronologia da produção	25
2.1.5 Resultados obtidos: identificação do “núcleo de partida”	25
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA</b>	28
3.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública	28
3.1.1 As Reformas do Estado e as implicações na gestão de pessoas	29
3.1.2 Mudança de paradigma e o novo papel da Gestão de Pessoas	34
3.2 Retenção de pessoal na Administração pública	36
3.2.1 Retenção de pessoal como estratégia organizacional	36
3.2.2 Definição de retenção de pessoal	37
3.2.3 Variáveis antecedentes da retenção de pessoal	42
3.2.3.1 Satisfação no trabalho	45
3.2.3.2 Percepção de suporte organizacional	50
3.2.3.3 Comprometimento organizacional	53
3.3 Liderança Para Reter	57
3.3.1 Definição e estilos de liderança	58
3.3.2 Papel do líder	65
3.3.3 Teoria das trocas líder-liderado	67
3.3.4 Relação entre liderança e retenção de pessoal	70
3.3.5 Liderança na Administração pública	74
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	79
4.1 Delineamento da pesquisa	79
4.2 Coleta de Dados	79
4.3 Análise dos Dados	82

4.3.1 Do Levantamento Bibliométrico	82
4.3.2 Da pesquisa documental	82
4.3.3 Dos questionários online	83
4.4 Universo e Amostra	83
4.5 Limitações	85
4.5.1 Dos métodos	85
4.5.2 Para a coleta de dados	85
4.5.3 Para a análise dos dados	86
<b>5 ESTUDO DE CASO</b>	<b>87</b>
5.1 O Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva-INCA	87
5.2 Resultados e Discussões	96
5.2.1 Da Pesquisa Documental	96
5.2.2 Dos questionários <i>online</i>	113
5.2.2.1 Caracterização os respondentes	113
5.2.2.2 Análise de Conteúdo	117
<b>6 PROPOSTA DE UM GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA A LIDERANÇA VOLTADO À RETENÇÃO DE PESSOAL</b>	<b>134</b>
6.1 Características e processos de construção do guia	134
6.1.1 Definição do objetivo	134
6.1.2 Justificativa	134
6.1.3 Público alvo	135
6.1.4 Desenvolvimento do Guia	135
6.1.4.1 Organização do conteúdo	135
<b>7 CONCLUSÃO</b>	<b>137</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE B: PRODUTO TÉCNICO</b>	<b>174</b>
<b>ANEXO A: ORGANOGRAMA DO INCA</b>	<b>212</b>
<b>ANEXO B: TABELA DE REMUNERAÇÃO DA CARREIRA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA.</b>	<b>213</b>
<b>ANEXO C: TERMOS DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA</b>	<b>214</b>
<b>ANEXO D: PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP-INCA</b>	<b>216</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Considerando que os trabalhadores possuem poder direto na produtividade das empresas (MOREIRA *et al.*, 2018), as pessoas passam a ser consideradas competências essenciais e assumem um papel estratégico para as organizações (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013). Assim, é fundamental que as organizações maximizem seus esforços para garantir a satisfação, envolvimento e comprometimento de seus profissionais com os objetivos dos negócios (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014; DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

Tendo em vista que, as instituições públicas são essencialmente prestadoras de serviços, melhorar a eficácia da gestão de pessoas é fundamental para que se consiga entregar serviços de qualidade e que atendam as necessidades do cidadão (MARQUES; BORGES; REIS, 2016). Partindo da premissa que o servidor público, através da prestação de serviço, é o responsável por atender as demandas da sociedade, identificar e compreender seus comportamentos ou intenções de comportamentos aparece como uma questão central para a Administração pública (DIÓGENES *et al.*, 2016).

Problemas de evasão têm sido observados em várias carreiras públicas no país (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; DIÓGENES *et al.*, 2016). Alguns dos preditores para a intenção de sair da organização, apontados por estudos recentes são a falta de comprometimento organizacional e a insatisfação no trabalho (STEIL *et al.*, 2019). Há, também, o entendimento de que existe uma relação direta entre a geração de comprometimento e a satisfação no trabalho com a retenção de funcionários (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

A saída de profissionais da organização gera consequências negativas porque não possibilita um adequado processo de retenção e transferência do conhecimento acumulado pelos servidores experientes, nas soluções das atividades laborais, dificultando o aprimoramento das atividades institucionais (MEIRINHOS; BARRETO, 2018).

Quando se trata do serviço público, diferentemente da iniciativa privada, a forma de ingresso em cargo efetivo, conforme estabelece a Constituição Federal, em seu art. 37, ocorre obrigatoriamente por meio de concurso público. Assim, tem-se que substituição da força de trabalho decorre, constitucionalmente, de prévio concurso de prova ou prova e títulos, cuja elaboração e autorização demandam tempo e dotação orçamentária previamente autorizada (BRASIL, 1988).

Deste modo, a sobrecarga de trabalho causada pela saída de servidores pode acarretar um efeito bola de neve com a queda na qualidade dos serviços prestados, desânimo, fadiga, adoecimento de servidores, afastamentos para tratamento médico, novos desligamentos dos quadros e assim por diante (MEIRINHOS; BARRETO, 2018). A rotatividade é responsável, deste modo, não somente por altos custos operacionais, mas também se mostra uma questão estratégica para a organização (SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014).

Percebe-se, assim, que a necessidade de maximizar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional é latente no setor público (MARQUES; BORGES; REIS, 2016). Considerando que a percepção de suporte organizacional exerce significativo impacto sobre o comprometimento organizacional (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014), a fim de reduzir a intenção de sair da organização, mostram-se necessárias, medidas que visem aumentar a percepção dos servidores públicos sobre a valorização recebida desta em retribuição aos esforços despendidos no trabalho (DIÓGENES *et al.*, 2016).

Nesse sentido, as políticas de Gestão de pessoas aparecem como determinantes, sendo predictoras não só do comprometimento organizacional, mas também da satisfação no trabalho (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013). Além disso, possuem influência sobre o nível de percepção do suporte organizacional, podendo enfraquecê-la ou fortalecê-la (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014).

A gestão de pessoas na Administração pública evoluiu significativamente ao longo do tempo, passando a se valer de ferramentas e conceitos gerenciais, (BANDEIRA *et al.*, 2017), principalmente após a década de 1990, quando passou a adotar uma perspectiva estratégica orientada para resultados. Destaca-se, entretanto, que devido às características inerentes ao setor público, como a burocracia e impessoalidade, as ferramentas originárias do setor privado enfrentam desafios para sua implantação (CARMO *et al.*, 2018).

Percebe-se, a partir da prática que apesar do papel determinante atribuído às pessoas para a efetividade organizacional e da adoção da Administração Pública Gerencial, a atuação da área de Gestão de Pessoas ainda está restrita e estruturada no campo das rotinas administrativas e da aplicação das normas legais. Assim, questões como políticas de valorização dos funcionários, qualidade de vida no trabalho, cultura organizacional, clima organizacional, liderança e suporte organizacional são geralmente desconsiderados (BANDEIRA *et al.*, 2017).

Um dos eixos fundamentais de modernização da gestão de pessoas na administração pública consiste na descentralização da responsabilidade de gerir os recursos humanos para o gestor de linha, assim como para os demais membros da organização (BERGUE, 2019). A liderança (relação entre líder e liderado), bem como o exercício do papel organizacional do líder/gestor, aparece nesse cenário, como uma questão importante a ser discutida (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Muitos fatores podem afetar a satisfação no trabalho e os sentimentos em relação ao comprometimento organizacional, contudo um comportamento de liderança dos gestores mostra-se como um dos mais importantes, existindo uma relação clara e direta entre esses constructos. Para que se consiga manter seus profissionais comprometidos ao longo do tempo, é necessário que os gestores garantam a esses, suporte da organização quanto a dois elementos principais: funções otimizadas e ambiente de apoio (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

Diante do cenário exposto, explorar as relações entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e suporte organizacional com a intenção de deixar ou de permanecer na organização pode ser uma ferramenta útil para auxiliar na compreensão da retenção de pessoal. Considera-se ainda, que, aprofundar o entendimento acerca da relação que esses constructos estabelecem com a liderança pode contribuir para o aprimoramento das políticas de gestão e de retenção de pessoas.

### **1.1.1 Caracterização do setor e da organização**

O Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva- INCA é um órgão do Ministério da Saúde, vinculado diretamente à Secretaria de Atenção Especializada à Saúde- SAES. O Instituto constitui-se em instância técnica e executiva do Ministério da Saúde para assuntos relacionados ao controle do câncer; atua como órgão de pesquisa, de disseminação do conhecimento e da prática oncológica; é formulador da Política Nacional de Prevenção, Diagnóstico e Tratamento do Câncer; e presta assistência médico-hospitalar especializada exclusivamente ao Sistema Único de Saúde (SUS), conforme expresso no artigo 41 da Lei nº 8.080/1990 (Lei Orgânica do SUS). É ainda um Centro de Assistência de Alta Complexidade em Oncologia, conforme Portaria SAES/MS nº 1.399, de 17 de dezembro de 2019 (INCA, 2020a).

Localizado na cidade do Rio de Janeiro, Brasil e fundado em 1937, para executar sua atuação multidisciplinar na área oncológica, o Instituto conta com 4 unidades hospitalares e 1 Centro de Transplante de Medula Óssea – CEMO para a assistência médico-hospitalar. Além disso, possui unidades voltadas para atividades administrativas, de ensino, prevenção e vigilância e pesquisa (INCA, 2020a).

Devido à relevância das atividades desenvolvidas no contexto oncológico nacional, o INCA foi incluído na Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993, como uma Instituição de Ciência e Tecnologia. Dessa forma, seus servidores (98%) estão inseridos no plano de Carreira para a área de Ciência e Tecnologia. Os outros (2%) dos servidores do Instituto são integrantes das Carreiras da Previdência, da Saúde e do Trabalho; e da Carreira de Seguridade Social e do Trabalho (INCA, 2020a; INCA, 2019; BRASIL, 1993).

Para o alcance dos objetivos institucionais, o INCA contava ao final de 2019, com 2904 servidores distribuídos em suas atividades-fim (assistência ao paciente, pesquisa, ensino, prevenção e vigilância) e atividades-meio (Administração Geral e Gestão de Pessoas). Ainda, constituíam a força de trabalho, 187 contratados temporários, totalizando 3091 profissionais. Todavia, um dos desafios enfrentados pelo Instituto diz respeito à gestão da força de trabalho frente ao déficit de pessoal (INCA, 2020a; INCA, 2019).

### **1.1.2 Relato da situação problema**

De acordo com dados fornecidos pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoas-DIDEP/INCA, entre 2009 e 2018, ingressaram no Instituto, 2098 servidores efetivos. Tais admissões ocorreram com a finalidade de substituição da força de trabalho terceirizada, contratada por intermédio da Fundação Ary Flausino – FAF. Assim, embora o número admissões seja expressivo, existe, ainda, um elevado déficit de servidores no INCA. Esse déficit no final de 2018 era de 1151 cargos de nível superior e 670 de nível médio, situação que indica uma sobrecarga da força de trabalho (INCA, 2019).

Essa situação é agravada pelo crescente quadro de desligamentos de servidores efetivos, seja por meio da exoneração, recondução para o cargo anteriormente ocupado, posse em outro cargo inacumulável, remoção, redistribuição ou aposentadoria (INCA, 2018, p. 77).

Conforme apresentado no Relatório de Gestão, o INCA teve em 2019, 118 aposentadorias; 2 óbitos; 19 exonerações<sup>1</sup> ou posses em outro cargo inacumulável<sup>2</sup>; 1 demissão<sup>3</sup>; e 9 saídas por outras formas de desligamento como remoção<sup>4</sup> e redistribuição<sup>5</sup>,

---

<sup>1</sup> De acordo com os artigos 33 e 34 da lei 8.112/90, a exoneração é uma das formas de vacância do cargo público e pode ocorrer de duas formas: a pedido do servidor ou por decisão de ofício da própria Administração, quando não satisfeitas as condições do estágio probatório ou quando, tendo tomado posse, o servidor não entrar em exercício no prazo estabelecido.

<sup>2</sup> Consiste na vacância do cargo público decorrente de posse em outro cargo inacumulável. (Art. 33, VIII da Lei nº 8.112/90). Na hipótese de vacância por posse em outro cargo inacumulável, o servidor regido pela Lei nº 8.112, de 1990, que já tenha cumprido o estágio probatório poderá ser reconduzido a este em caso de não aprovação no estágio probatório exigido no novo cargo.

<sup>3</sup> Consiste no desligamento do servidor do cargo que ocupa em razão da prática de uma infração grave. Deste modo tem natureza jurídica de pena, sanção. As causas que ensejam a demissão do servidor público federal estão enumeradas no art. 132, da Lei 8.112/90.

<sup>4</sup> Conforme disciplina o artigo 36 da lei 8112/19990, a remoção é o deslocamento do servidor no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede. Poderá ocorrer de ofício, no interesse da Administração; a pedido, a critério da Administração; a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração para: a) para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração; b) por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial; c) em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de

um total de 149 servidores ativos a menos. Já as admissões não ocorreram proporcionalmente, totalizando 31 (INCA, 2020a).

Destaca-se ainda que dos 2094 servidores que constituíam o quadro de pessoal do INCA ao final de 2019, 68 estavam afastados temporariamente de suas atividades junto ao Instituto. De acordo com dados da Divisão de Administração de Pessoal - DIAP/INCA, 28 desses servidores estavam cedidos<sup>6</sup> ou requisitados<sup>7</sup>; 11 estavam em exercício provisório<sup>8</sup> em outro órgão; 15 estavam em gozo de licença para acompanhamento de cônjuge<sup>9</sup>; 14 em gozo de licença para interesses particulares<sup>10</sup> (INCA, 2020a).

Constam do controle interno de processos da Divisão de Administração de Pessoal-DIAP/INCA, que no período de maio de 2017 a fevereiro de 2020 foram abertos 53 processos de exoneração; 4 exonerações ainda no período de estágio probatório, visando a recondução para cargos anteriormente ocupados<sup>11</sup>; 12 vacâncias para posse em cargo inacumulável; 40 processos de cessão; 16 de redistribuição; 31 de remoção; e 7 de requisição, o que demonstra a intenção dos servidores em se desligarem definitivamente ou temporariamente de suas atividades junto à organização.

Com a publicação da portaria 193/2018, substituída pela Portaria 282/2020, que tratam da alteração da lotação ou exercício de empregado ou servidor para compor força de trabalho, regulamentando o § 7º do art. 93 da Lei 8112/1990 (BRASIL, 2018), o INCA vem recebendo inúmeros pedidos de cessão de servidores com tal fundamentação legal. Vários servidores do Instituto se cadastraram no banco de talentos do Governo Federal e vem participando de processos seletivos em outros órgãos. Até fevereiro de 2020, foram abertos 23 processos com tal fundamentação. Não obstante o déficit de pessoal, considerando que é uma solicitação irrecusável e não depende da anuência prévia do órgão, ocorreram até fevereiro de 2020, 5 liberações e existe o risco eminente da saída de mais servidores.

---

vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97).

<sup>5</sup> De acordo com o artigo 37 da Lei 8112/1990, a redistribuição consiste no deslocamento do cargo do servidor para quadro de pessoal de outro órgão ou entidade do mesmo poder, cujos planos de cargos e vencimentos sejam idênticos, observado sempre o interesse da administração.

<sup>6</sup> A cessão de acordo com a portaria nº 357, de 2 de setembro de 2019, é ato autorizativo pelo qual o agente público, sem suspensão ou interrupção do vínculo funcional com a origem, passa a ter exercício fora da unidade de lotação ou da estatal empregadora.

<sup>7</sup> A requisição é, de acordo com a portaria nº 357, de 2 de setembro de 2019, ato irrecusável que implica a alteração do exercício do servidor ou empregado público, sem alteração da lotação no órgão de origem.

<sup>8</sup> Previsto no artigo. 84, § 2º da Lei nº 8.112/90, com a redação dada pela Lei n.º 9.527/97, ocorre quando é conferido ao servidor que esteja em licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro, que também seja servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a possibilidade de ter exercício em órgão ou entidade da Administração Federal direta, autárquica ou fundacional, desde que para o exercício de atividade compatível com o seu cargo. Neste caso, o servidor continua vinculado ao órgão de origem e percebendo remuneração por esta enquanto durar o afastamento do cônjuge.

<sup>9</sup> Prevista no artigo 84 da Lei nº 8.112/90, com a redação dada pela Lei n.º 9.527/97, consiste em uma licença não remunerada, por prazo indeterminado, concedida ao servidor cujo cônjuge ou companheiro tenha sido deslocado para outro ponto do território nacional, para o exterior ou para o exercício de mandato eletivo dos Poderes Executivo e Legislativo.

<sup>10</sup> Prevista no antigo art. 91 da Lei nº 8.112/90, com a redação dada pela Lei n.º 9.527/97, é um afastamento sem remuneração concedido a critério da Administração ao servidor ocupante de cargo efetivo, que não esteja em estágio probatório. A licença é concedida pelo prazo de até 03 (três) anos consecutivos, prorrogáveis, podendo totalizar 6 (anos) em toda vida funcional do servidor.

<sup>11</sup> A recondução, prevista no artigo 29 da lei 8112/1990, é o retorno do servidor estável ao cargo anteriormente ocupado, em decorrência de não aprovação em estágio probatório em outro cargo, desistência do cargo a que estava submetido a estágio probatório ou reintegração do ocupante anterior do cargo.

Essa problemática de evasão se acentua quando é considerado o quantitativo de servidores que já preenchem os requisitos de aposentadoria e que tendem a solicitá-la antes da aposentadoria compulsória, tendo em vista as mudanças previstas para a previdência e a insegurança jurídica atual. Existiam ao final de 2019, 308 servidores em gozo de abono permanência, ou seja, que já possuem os requisitos para se aposentarem, mas optaram por continuar atuando na Instituição, o que pode ocasionar uma diminuição abrupta da força de trabalho. (INCA, 2020).

A esse cenário soma-se o fato de que o recrutamento e a seleção de pessoal no INCA ocorrem por meio de concurso público para o provimento de cargos efetivos do Plano de Carreiras para área de Ciência e Tecnologia e necessita de prévia autorização do Ministério da Economia. Assim, o provimento de novas vagas e também a substituição daqueles que deixaram a organização é um processo longo e burocrático.

Diante do quadro exposto, a retenção de pessoal foi um dos fatores evidenciados pelo órgão na análise da gestão de risco relacionados à Gestão de Pessoas no Relatório de gestão de 2017 (INCA, 2018).

De forma a gerir seus Recursos Humanos, o INCA possui a Coordenação de Gestão de Pessoas, composta pela Divisão de Administração de Pessoal, juntamente com seus dois Serviços (Serviço de Processamento da Folha de Pagamento e Serviço de Benefícios, Cadastro e Controle de Frequência); pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoas; e pela Divisão de Saúde do Trabalhador, a qual engloba a Seção de engenharia e Segurança do Trabalho.

É necessário observar que, não obstante a importância da atuação da coordenação de Gestão de Pessoas, devido à complexidade e dimensão da instituição, com servidores, que atuam em áreas variadas e em ambientes com dinâmicas de trabalho diversificadas, os gestores de cada área assumem um papel estratégico na relação organização-servidor. Assim, evidencia-se a necessidade de investigar a relação entre a liderança e a retenção de servidores.

## **1.2 Pergunta de Pesquisa**

Em um contexto, no qual as relações de trabalho tem se modificado constantemente, a natureza social da liderança tem se mostrado cada vez mais essencial para desenvolver a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores, bem como a percepção de suporte organizacional (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018). Essas variáveis, por sua vez são citadas na literatura como importantes antecedentes da retenção de pessoal. (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016)

A aplicação de conhecimento técnico, codificado (*hard skills*), apesar de capacitar os líderes para a execução das dimensões funcionais do seu trabalho, não os capacita para atender a necessidade dos trabalhadores por uma liderança mais relacional, coletiva e focada no outro. Desta forma, mostra-se primordial que líderes busquem desenvolver habilidades interpessoais (*soft skills*) que os capacitem a construir relações e estabelecer colaborações (SOBRAL; FURTADO, 2019).

Assim chega-se a seguinte questão: como o INCA pode utilizar as estratégias de liderança para reter seus servidores?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo final:**

O estudo possui como objetivo final propor um guia de orientação para a liderança voltada à retenção dos servidores públicos no INCA.

### **1.3.2 Objetivos intermediários**

Os objetivos intermediários compreendem:

- 1 Identificar o perfil dos servidores que desejam deixar a organização;
- 2 Identificar relações entre a intenção de sair e as categorias demográficas e ocupacionais dos servidores do INCA;
- 3 Investigar junto aos servidores que permanecem no INCA quais são os antecedentes para a intenção de sair e de permanecer na organização;
- 4 Identificar qual a influência dos constructos satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e suporte organizacional para intenção de sair e de permanecer na organização;
- 5 Conhecer a percepção dos servidores acerca da existência de fatores de retenção na organização;
- 6 Investigar junto aos servidores quais políticas e práticas organizacionais poderiam influenciar a retenção;
- 7 Identificar o papel dos líderes para a retenção da força de trabalho.

## **1.4 Justificativa**

### **1.4.1 Relevância do estudo**

A pesquisa apresenta três perspectivas de contribuições relevantes. A primeira está relacionada com a sua contribuição teórica. Embora internacionalmente, as pesquisas sobre liderança venham verificando a relação entre o estilo de liderança e o alcance de melhores resultados, como satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho, no Brasil, poucos estudos têm abordado os consequentes da liderança, demonstrando os reais impactos da atuação gerencial (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Outro ponto a ser destacado é que poucos trabalhos têm sido desenvolvidos procurando testar os modelos de liderança existentes no setor público, provavelmente devido à ideia de que a burocracia limita o poder de atuação dos líderes (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010). Deste modo, os resultados apresentados poderão contribuir para aumentar o debate sobre o papel da liderança para retenção de pessoal na Administração Pública, consolidando o conhecimento e servindo de referência para outros estudos.

A segunda relevância está relacionada com a perspectiva social. A necessidade de estratégias de prevenção e controle dos diversos tipos de câncer aparece como um grande desafio da sociedade brasileira no século XXI. O INCA possui grande importância nesse cenário, uma vez que, é a maior instituição pública de referência na área da Oncologia nacional (INCA, 2020a).

Considerando, a função essencial dos servidores para ao alcance de sua missão, a partir da resposta à questão problema foi possível elaborar, com base nas estratégias de liderança, um Guia prático para auxiliar na preparação dos líderes no sentido de aumentar a retenção de servidores. Deste modo, a pesquisa possui também relevância prática.

Embora a pesquisa tenha como foco o INCA, atentando para suas características, como o problema levantado é comum a outras organizações públicas, o estudo poderá fornecer subsídios para generalização analítica para replicações do Guia proposto em outras organizações do serviço público.

#### **1.4.2 Oportunidade do estudo**

A escolha do INCA como *locus* da pesquisa, se deu por acessibilidade, uma vez que a pesquisadora é servidora pública, ocupante do cargo de Analista em Ciência e Tecnologia, lotada, desde dezembro de 2016, na Divisão de Administração de Pessoal- DIAP/INCA, setor que trata dos desligamentos e movimentações externas na Instituição. Assim, a realização do estudo e a elaboração de um produto técnico aplicável ao campo estudado propiciou o alinhamento com a atuação profissional da pesquisadora na área de Gestão de Pessoas do INCA.

É oportuno responder a questão proposta por ter sido, a necessidade de retenção de pessoal, identificada como um dos riscos mais relevantes relacionados à Gestão de pessoas no Instituto, conforme Relatório de Gestão de 2017 (INCA, 2018). Além disso, a necessidade de se trabalhar a retenção de pessoal foi um dos temas discutido durante a elaboração do Planejamento estratégico 2020-2023.

#### **1.4.3 Viabilidade do estudo**

A pesquisa mostrou-se viável por haver a anuência da Coordenação de Gestão de Pessoas e da Direção Geral para a realização do estudo, assim como a autorização para utilização dos dados extraídos dos documentos e sistemas de informações gerenciais.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do INCA (CEP-INCA), conforme Parecer Consubstanciado nº 3.836.076 de 13 de fevereiro de 2020 e pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, parecer 1.433/19.

Há de se destacar ainda que, a condição da pesquisadora como servidora lotada na Divisão de Administração de Pessoal, facilitou a observação, coleta de dados, elaboração e interpretação do conteúdo, uma vez que, além de acesso aos sistemas de informação, permitiu o contato direto com os servidores no ato de desligamento ou de solicitação de movimentação para outro órgão.

Houve exequibilidade financeira, tendo em vista que, os custos do estudo com a pesquisa de campo e com as publicações dos resultados estavam dentro do orçamento da pesquisadora.

O fato de o campo de pesquisa ser também o órgão de trabalho da pesquisadora auxiliou na exequibilidade temporal e financeira, uma vez que, diminuiu a necessidade de tempo e recursos com deslocamentos.

#### **1.5 Delimitação do Estudo**

A partir da Análise dos pedidos de movimentação externa e de desligamento impetrados de maio de 2017 até fevereiro de 2020, percebeu-se que os servidores interessados estão alocados em diversas unidades e setores do instituto, bem como são ocupantes de diferentes cargos, com predominância dos cargos de ensino superior (71%) vinculados às áreas administrativas (42%) e de assistência ao paciente (53%).

Dessa forma, considerando que o problema de pesquisa afeta o Instituto em sua integralidade, a delimitação geográfica foi constituída pelo universo do INCA, órgão localizado na cidade do Rio de Janeiro, englobando suas diversas unidades e setores voltados à pesquisa, ensino, prevenção e vigilância, assistência médico-hospitalar, bem como à gestão.

A delimitação temporal do estudo abrange o período entre 2017 e 2018, quando se identificou a necessidade do estudo e os anos de 2019 e 2020, quando foi realizada a pesquisa de campo e concluídas as análises.

O estudo delimitou-se ao aprofundamento dos temas retenção de profissionais,

intenção de sair e permanecer na organização, suporte organizacional, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, Gestão de Pessoas e liderança no contexto da administração pública.

## 1.6 Modelo Conceitual do Estudo

Foi elaborado um modelo de delimitação teórica da pesquisa, o qual possibilitou a visualização da idealização do estudo (GODOY, 1995).

**Figura 1- Modelo conceitual do estudo**



Fonte: Elaborado pela autora, 2019, baseado em Godoy (1995).

Com o objetivo de manter uma ordem didática e facilitar a compreensão das informações, o presente trabalho está organizado em sete capítulos, sendo o primeiro esta introdução. No segundo capítulo é apresentado um levantamento bibliométrico que foi realizado com o objetivo de estabelecer um núcleo inicial de documentos bibliográficos para responder a pergunta de pesquisa.

O terceiro capítulo traz uma revisão teórica dividida em dois momentos. Desta forma, inicialmente, tem-se uma abordagem geral sobre a Gestão de pessoas na Administração Pública, apresentando as implicações trazidas pelas reformas do Estado e o novo papel demandado da gestão de pessoas nas organizações públicas. Em seguida discute-se a retenção de pessoal na Administração pública, seu papel estratégico, os principais conceitos relacionados ao tema, bem como o papel do líder nesse contexto.

O quarto capítulo trata da metodologia de pesquisa utilizada para a execução do trabalho, enquanto o quinto consiste no estudo de caso proposto. Como forma de entender a realidade em que o INCA está inserido, foi realizada em um primeiro momento a caracterização e contextualização do Instituto. Posteriormente são apresentadas as análises e discussões da pesquisa de campo realizada. No sexto capítulo é proposto, como produto técnico originário desta pesquisa, um guia prático de liderança voltado para a retenção de pessoal. O último capítulo, por sua vez, consiste nas conclusões deste estudo.

No próximo capítulo é apresentado o levantamento bibliométrico que permitiu delimitar um conjunto inicial de trabalhos acerca da retenção de pessoas e suas correlações, tema central dessa pesquisa.

## 2 LEVANTAMENTOS BIBLIOMÉTRICO

De forma a estabelecer um núcleo inicial de documentos bibliográficos para responder a pergunta formulada e criar formas de solucionar a situação problema, foi realizada a mineração de fontes bibliográficas baseada no modelo *webibliomining*, ou garimpagem de texto na rede web, proposto por (COSTA, 2010). De acordo com o autor, tal modelo pode ser incluído na interseção entre a Bibliometria, *Bibliomining* e Webmetria possuindo as seguintes etapas:

- 1 Definição da amostra da pesquisa;
- 2 Pesquisa na amostra, com as palavras-chave;
- 3 Identificação dos periódicos com maior número de artigos publicados sobre o tema;
- 4 Identificação dos autores com maior número de publicações;
- 5 Levantamento da cronologia da produção, identificando “ciclos de maior produção”;
- 6 Seleção dos artigos para a composição do “núcleo de partida” para a pesquisa Bibliográfica, o qual deve contemplar: os artigos mais relevantes; identificação dos primeiros autores a escreverem sobre o tema; identificação dos últimos autores a escreverem sobre o tema; identificação dos textos mais relevantes em cada “ciclo de maior produção”.

### 2.1 Aplicação do modelo proposto:

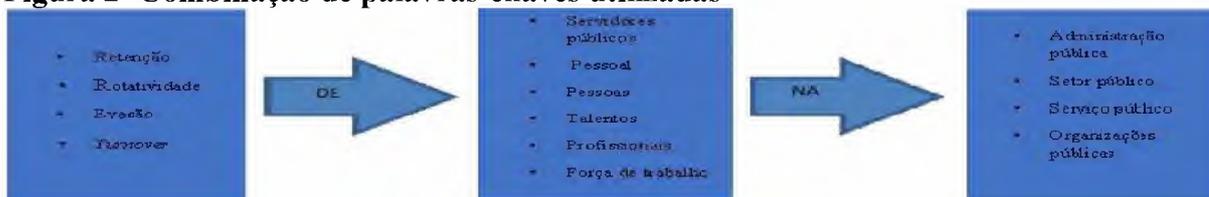
#### 2.1.1 Pesquisa na amostra

Neste primeiro momento da pesquisa buscou-se o levantamento de publicações de forma que fosse possível entender o desenvolvimento e comportamento da literatura nacional acerca da temática estudada, bem como, identificar as tendências dos estudos na área. O levantamento, realizado em abril de 2019, estabeleceu como recorte temporal o período de 2000 a 2019. A definição deste recorte se deu para que fosse possível observar o crescimento e as possíveis modificações das pesquisas sobre o tema, sem, no entanto trazer informações demasiadamente ultrapassadas. O estado da arte foi respeitado, havendo a pesquisa posterior de obras e autores consagrados.

Inicialmente, optou-se pela utilização do *software Harzing's Publish or Perish*. Considerando que o programa utiliza a base do *Google Scholar* e assim retorna um conjunto abrangente de documentos, decidiu-se por delimitar as buscas de modo a identificar publicações que abordassem o contexto da Administração Pública.

Desta forma, a busca foi realizada utilizando a combinação das seguintes palavras chaves no campo “*the Phrase*” do programa:

**Figura 2- Combinação de palavras-chaves utilizadas**



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A pesquisa foi realizada em português, com exceção da palavra *turnover*. Essa decisão se deu devido à intenção de, em um primeiro momento, buscar-se entender a produção nacional sobre o tema, considerando as especificidades da Administração Pública brasileira.

Foram identificados 108 documentos, dos quais 11 foram descartados por serem repetidos, restando 97 títulos. A partir da leitura dos resumos destes documentos foram excluídos mais 63 por não possuírem relação com a pesquisa ora proposta. Deste modo restaram 34 títulos distribuídos conforme a tabela 1.

**Tabela 1 - Distribuição dos artigos encontrados**

Publicação	Harzing's	Capes periodicos	total
Artigos em periódicos	14	35	49
Artigos em eventos	6	1	7
Dissertações	9	2	11
Monografias	4	0	4
Capítulos de livro	1	0	1
Total	34	38	72

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Posteriormente, a fim de verificar se havia artigos científicos sobre a temática que não tivessem sido contemplados na busca inicial e identificar publicações recentes, levantou-se os artigos indexados no Portal de Periódico da Capes. A utilização do Periódico Capes em detrimento da pesquisa diretamente nas bases de conhecimento como *Scielo, Scopus ou Web of Science*, se deu porque esse retorna em uma única busca, publicações de várias bases. Conforme dados do Próprio Portal de Periódicos, ele disponibiliza 34 mil títulos em todas as áreas do conhecimento, 130 bases referenciais, 11 bases de patentes.

Neste segundo momento, optou-se por uma busca mais abrangente de modo a identificar artigos capazes de balizar conceitualmente a situação-problema. Desta forma, utilizou-se além das combinações pesquisadas no *Harzing's*, combinações de palavras-chaves sem a especificação do contexto como, por exemplo, "retenção de pessoal" e das seguintes palavras-chaves: "desligamento voluntario"; exoneração; rotatividade; *turnover*.

Assim, as buscas retornaram 1041 registros, dos quais a partir do título, foram selecionados 38, cuja distribuição é apresentada na tabela 1.

A pesquisa foi refinada considerando apenas para os artigos em periódico, totalizando 49 títulos sobre os quais foi realizada a análise bibliométrica.

### 2.1.2 Identificação dos periódicos com maior número de artigos publicados

A partir da tabela 2 foi possível identificar que a produção nacional sobre a temática se encontra bastante dispersa, sendo levantadas publicações em 38 periódicos, cuja classificação *Qualis* (quadriênio 2013-2016) é apresentada na tabela 3. Percebe-se, assim, que, 31 (63,26 %) dos artigos selecionados foram publicados em Periódicos com classificação A2, B1 e B2.

Além disso, os resultados encontrados mostram que a temática tem sido investigada por áreas do conhecimento como Administração, Psicologia, Antropologia, Comunicação e interdisciplinar.

**Tabela 2- Distribuição dos artigos em periódicos (continua)**

Periódico	Qualis	Quantitativo
O&S. ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE	A2	1
REVISTA LATINO AMERICANA DE ENFERMAGEM	A2	2
REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS	A2	2
RAE REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	A2	1
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	A2	3
SOCIEDADE E CULTURA	A2	1

**Tabela 2- Distribuição dos artigos em periódicos (conclusão)**

Periódico	Qualis	Quantitativo
CIÊNCIA & SAÚDE COLETIVA	B1	3
REVISTA DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO	B1	1
REVISTA PRODUÇÃO ONLINE	B1	1
RAM. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE	B1	1
MEDIA & JORNALISMO	B1	1
NOVA ECONOMIA	B1	1
REVISTA DE PSIQUIATRIA CLÍNICA	B1	1
ACTA	B1	1
READ : REVISTA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO.	B1	2
REVISTA PSICOLOGIA ORGANIZAÇÕES E TRABALHO	B1	2
REVISTA DE ENFERMAGEM REFERÊNCIA	B2	1
HOLOS	B2	2
REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO	B2	1
TRENDS IN PSYCHOLOGY	B2	1
REVISTA IBERO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA	B2	1
REVISTA ECONOMIA & GESTÃO	B2	1
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO IMED	B3	1
REVISTA DE PESQUISA: CUIDADO É FUNDAMENTAL	B3	1
NAVUS	B3	1
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE RORAIMA – RARR	B3	1
RACE - REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CONOMIA	B3	1
RACEF	B3	1
CADERNOS DE PESQUISA	B4	1
GESTO	B4	1
RECAPE	B4	4
CET-FAESA	B4	1
REVISTA EXPRESSÃO CATÓLICA	B5	1
REVISTA GESTÃO PÚBLICA: PRÁTICAS E DESAFIOS	B5	1
BRAZILIAN APPLIED SCIENCE ...	xx	1
REVISTA ADMINISTRAÇÃO E DIÁLOGO	xx	1
SAÚDE DEBATE	xx	1
<b>Total</b>		<b>49</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

**Tabela 3- Classificação dos periódicos**

Qualis	Quantitativo
A2	6
B1	10
B2	6
B3	7
B4	4
B5	2
Sem classificação	3
<b>Total</b>	<b>38</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

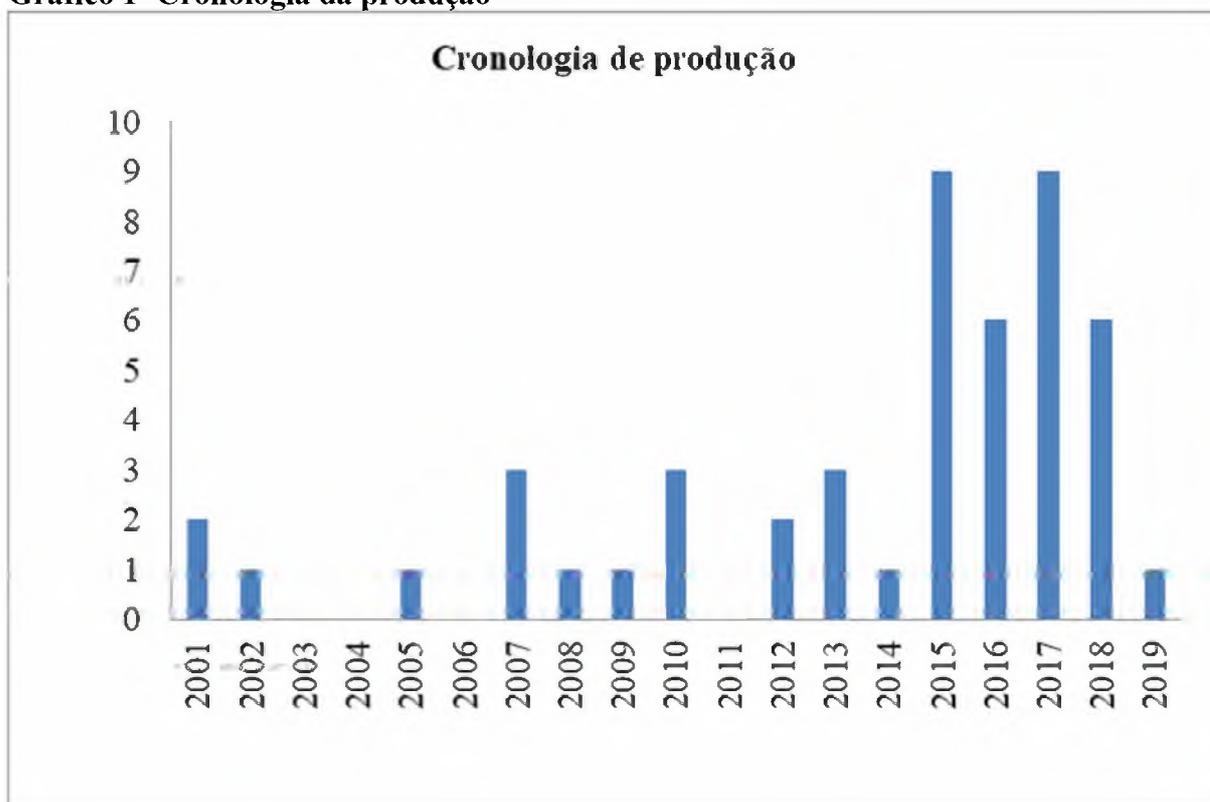
### 2.1.3 Identificação dos autores com maior número de publicações

Não foi possível observar a predominância de determinados autores publicando sobre o tema. Apenas Kamila Pagel de Oliveira e Ivan Beck Ckagnazaroff foram autores de mais de 1 artigo. Acrescenta-se, entretanto, que tais estudos foram publicados em periódicos com classificação B4 ou inferior.

### 2.1.4 Levantamento da cronologia da produção

Conforme pode ser observado no Gráfico 1, houve um aumento nas publicações sobre a temática a partir de 2015, o que demonstra um aumento no interesse nas investigações sobre o tema.

Gráfico 1- Cronologia da produção



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

### 2.1.5 Resultados obtidos: identificação do “núcleo de partida”

Adotando o modelo *webibliomining* proposto por COSTA (2010) foi aplicado um conjunto de regras para a seleção do referencial inicial conforme apresentado a seguir:

Inicialmente, de forma a identificar “linhas de pensamento diferentes” nas discussões iniciais cadastradas na amostra, Costa (2010) orienta a seleção de 1% dos artigos mais antigos de autores diferentes e de 5% dos artigos mais recentes. Considerando que o número de títulos levantados foi baixo, optamos pela seleção de 3 artigos mais antigos e 15 mais recentes.

Posteriormente, foram identificados os artigos com maior grau de relevância, avaliada considerando o número de vezes em que o artigo foi citado e a Classificação *Qualis* do periódico em que foi publicado. Assim, foram selecionados todos os artigos com classificação *Qualis* B1 ou superior, bem como os 3 mais citados dentre os artigos publicados nos demais periódicos, sendo o núcleo de partida composto pelas seguintes publicações:

**Tabela 4- Núcleo de partida (continua)**

Título	Autor	Citações	Ano	Periódico	Qualis
MOTIVATION OF PEOPLE IN THE PUBLIC SECTOR: A BRIEF REFLECTION ON LITERATURE	Avaristo, J. A. de C.	0	2019	Brazilian Applied Science Review	xx
CONCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE COM BASE NA LITERATURA	Moreira, G. E.; Pantoja, M. J. Oliveira, M. A. M.; Lopes, A. V.	0	2018	Sociedade e cultura	A2
A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR DE RETENÇÃO O DE RECURSOS HUMANOS	Metinhos, R; Barreto, A. M;	0	2018	Media & Jornalismo	B1
AFINAL, RH PARA QUÊ? UM ESTUDO EM ECONOMIA PERIFÉRICA	Sant'Anna, A. de S.; Diniz, D. M.; Paiva, S. M. G.	0	2018	Revista de Ciências da Administração	B1
ANÁLISE DOS FATORES ORGANIZACIONAIS DETERMINANTES DA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE	Oliveira, A. F.; Gomide Júnior, S; Oliveira-Silva, L. C; Poli, B. V. S;	2	2018	Trends in Psychology	B2
CAUSAS DA ROTATIVIDADE ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO SETOR HOTELEIRO DA REGIÃO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL	Gallon, S; Nascimento, L. N. do; Scherer, A	0	2018	Revista de Administração de Roraima – RARR	B3
ROTATIVIDADE: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE AS CAUSAS DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA	Lima, K. A. de; Araújo, G. S; Xavier, A. R; Silva, V. M. S. da;	0	2018	Revista expressão católica	B5
VÍNCULOS PROFISSIONAIS EM HOSPITAIS DE PEQUENO PORTE BRASILEIROS	Barbosa, A. Claudius Q.	0	2017	RAE - Revista de Administração de Empresas	A2
ENGAJAMENTO NO TRABALHO: ANTECEDENTES INDIVIDUAIS E SITUACIONAIS E SUA RELAÇÃO COM A INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE	Oliveira, L. B. de; Rocha, J. C.	3	2017	Revista Brasileira de Gestão e Negócios	A2
IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL ENTRE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS BRASILEIROS: UM ESTUDO NO SETOR CULTURAL	Cavazotte, F. S. C. N Araujo, F. F.; Abreu, A. L; Vasconcelos, K. C. A;	2	2017	Revista Brasileira de Gestão e Negócios	A2
RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DOS PROFISSIONAIS.	Silva Junior, A. da; Nascimento, A. P. do; Goulart, V. M; Portela, G. Z.;	0	2017	READ- Revista Eletrônica de Administração.	B1
RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE: CRISE GLOBAL E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	Fehn, A. C; Ungerer, R. L. S; Dal Poz, M. R;	1	2017	Ciência & Saúde Coletiva	B1
A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS SOBRE A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL	Genari, D; Ibrahim, C. V. D Ibrahim, G. F;	0	2017	Holos	B2
A RESSIGNIFICAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E OS NOVOS PAPÉIS DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES	Castro, A. B. C; Brito, L. M. P; Varela, J. H. S	4	2017	Holos	B2
FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS DAS GERAÇÕES X E Y NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE ACADÊMICOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	Martins, J. G. S; Bohnenberger, M. C; Froehlich, C;	0	2017	Revista de Administração IMED	B3
MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO PROFISSIONAL E EVASÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DA CARREIRA DE ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICA E GESTÃO GOVERNAMENTAL	Klein, F. A; Mascarenhas, A. O;	20	2016	Revista de Administração Pública	A2
ANTECEDENTES DA RETENÇÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES	Steil, A. V; Penha, M. M; Bonilla, M. A. M	9	2016	Revista Psicologia Organizações e Trabalho	B1
OS FATORES DETERMINANTES DA ROTATIVIDADE EXTERNA DOS ENFERMEIROS: VÍNCULO CONTRATUAL, INCENTIVOS SALARIAIS OU RECONHECIMENTO PROFISSIONAL	Poeira, A.; Mamede, R. P;	16	2016	REVISTA DE ENFERMAGEM REFERÊNCIA	B2
A FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA SAÚDE: A REALIDADE DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO FEDERAL	Alves, S. M. P; Coelho, L. H. B; Rezende, M. C; Cruz, C. A. M Paulete, L. M; Maciel, M. A;	13	2015	Ciência & Saúde Coletiva	B1
BEM-ESTAR NO TRABALHO E PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA COMO ANTECEDENTES DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE	Agapito, A. R Polizzi Filho, A; Siqueira, M. M. M;	37	2015	RAM. Revista de Administração Mackenzie	B1

**Tabela 4 - Núcleo de partida (conclusão)**

Titulo	Autor	Citações	Ano	Periódico	Qualis
SATISFAÇÃO PROFISSIONAL E QUALIDADE NO CUIDADO EM ONCOLOGIA: VISÃO DOS PROFISSIONAIS DA SAÚDE	Trindade, LL; Bordignon, M; Ferraz L; Amestoy, S.C;	15	2015	Revista de Pesquisa:Cuidado é Fundamental	B3
ROTA TIVIDADE DA FORÇA DE TRABALHO MÉDICA NO BRASIL	Pierantoni, C.R; Vianna, C.M.M França, T; Magnago, C; Rodrigues, M.P.S;	19	2015	Saúde debate	xx
GESTÃO DO CONHECIMENTO NUMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO NORDESTE DO BRASIL	Brito, L.M.P; Oliveira, P.W.S; Castro, A.B.C	3	2012	Revista de Administração Pública	A2
A ROTA TIVIDADE DE ENFERMEIROS E MÉDICOS: UM IMPASSE NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE SAÚDE DA FAMÍLIA	Medeiros, C.R.G Junqueira, A.G.W; Schwing, G; Carreno, I; Jungle, L; Saldanha, A.P Lechmann;O.M.F	23	2010	Ciência & Saúde Coletiva	B1
INDICADORES DE QUALIDADE NO GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM ENFERMAGEM: ELEMENTOS CONSTITUTIVOS SEGUNDO PERCEPÇÃO DE ENFERMEIROS	Vieira, A.P.M; Kurcgant, P;	13	2010	Acta	B1
SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS: UMA ANÁLISE DO PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO	Nunes, A.VL; Lins, S.LB;	48	2009	Revista Psicologia Organizações e Trabalho	B1
SATISFAÇÃO NO TRABALHO E ROTA TIVIDADE DOS MÉDICOS DO PROGRAMA DE SAÚDE DA FAMÍLIA	Campos, C.VA ; Malik, A.M;	4	2008	Revista de Administração Pública	A2
A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO E DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM BENEFÍCIO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO	Jesus, A.M	5	2007	O&S- Organizações e Sociedade	A2
SÍNDROME DE <i>DEBURNOUT</i> OU ESTAFA PROFISSIONAL E OS TRANSTORNOS PSIQUIÁTRICOS	Chei Tung Teng, T.RT; Hallak, J.E.C;	13	2007	Revista de psiquiatria Clínica	B1
ROTA TIVIDADE DA EQUIPE DE ENFERMAGEM: ESTUDO EM HOSPITAL-ESCOLA	Nomura, F.H; Gaidzinski, R.R	36	2005	Revista latino Americana de Enfermagem	A2
OS DETERMINANTES DA ROTA TIVA DE DO TRABALHO NO BRASIL: INSTITUIÇÕES X CICLOS ECONÔMICOS	Ramos, C.A.C., Francisco G;	24	2002	Nova economia	B1
“SOBREVIVÊNCIA” NO EMPREGO DOS TRABALHADORES DE ENFERMAGEM EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR PÚBLICA	Anselmi, M.L. Duarte, G.G; Angerami,L.G.S;	6	2001	Revista latino Americana de Enfermagem	A2
PROGRAMA DE DEMISSÕES VOLUNTARIAS: UMA ALTERNATIVA PARA O SOFRIMENTO DO SERVIDOR	Mazzilli, C.P; Costa, S.G	10	2001	REAd - Revista Eletrônica de Administração.	B1

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A partir dos estudos constituintes do núcleo de partida, foi possível identificar outros trabalhos importantes, incluindo publicações internacionais, sendo estruturada a revisão de literatura com os principais autores sobre o tema, a qual é apresentada no próximo capítulo.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são apresentados os conceitos e teorias a respeito dos assuntos relacionados ao tema da pesquisa, mais especificamente, sobre Gestão de pessoas na Administração Pública e a Retenção de pessoal no setor público e Liderança. Deste modo, o capítulo é composto pelos seguintes tópicos: Gestão de pessoas na Administração Pública; As Reformas do Estado e as implicações na gestão de pessoas; Mudança de paradigma e o novo papel da Gestão de pessoas; Retenção de pessoal como estratégia organizacional; Definição de retenção de pessoal; Variáveis antecedentes da retenção de pessoal; Satisfação no trabalho; Percepção de suporte organizacional; Comprometimento organizacional; Liderança para reter; Definição e estilos de liderança; Papel do líder; Teoria das trocas líder-liderado; Relação entre liderança e retenção de pessoal; e Liderança na Administração pública.

#### 3.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública

O Estado se desdobra, historicamente, em dois: Estado como regime político ou como sistema constitucional-legal, e Estado como administração pública ou como aparelho (organização) que garante o sistema constitucional-legal (BRESSER-PEREIRA, 2017).

A partir do fim da Segunda Guerra Mundial, o Estado, como regime político, assumiu a forma de Estado democrático social ou Estado de bem-estar, responsável por garantir os grandes serviços sociais universais de educação, saúde e previdência social. Assumiu também o papel de Estado desenvolvimentista, voltando a atuar decisivamente na promoção do desenvolvimento econômico (BRESSER-PEREIRA, 2017).

Com a necessidade de atender com êxito essas demandas sociais, que apresentam, em grande parte, características de alta complexidade, houve um grande crescimento do aparelho do Estado, ou seja, do Estado enquanto Administração pública e também a necessidade de uma gestão pública mais eficiente (BRESSER-PEREIRA, 2017).

A relevância social e a complexidade do produto pretendido pela ação estatal, com diversos atores e interesses intervenientes a serem equacionados, impõem características próprias às atividades desempenhadas pelas organizações públicas, sendo o serviço público intensivo em conhecimento. As pessoas, por meio do trabalho, são responsáveis por empregar o conhecimento como principal recurso de produção e geram valor ao transformar seu conhecimento em ação, e esta em resultados para a sociedade, sendo assim, elemento fundamental nos processos de produção de bens e serviços públicos (BERGUE, 2019).

Frente à importância do conhecimento e das habilidades das pessoas para o êxito organizacional, a gestão de pessoas possui papel de destaque para a administração pública atual e vem passando por profundas mudanças, necessárias para que as organizações possam satisfazer demandas da sociedade (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

A Gestão de Pessoas no setor público pode ser definida como “o esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. (...)” (BERGUE, 2010a, p. 18).

Considerando que, o comportamento humano é uma variável essencial dos resultados da organização e que ele pode ser gerido, a Gestão de pessoas deve buscar influenciar as condutas das pessoas para adequá-las, tanto quanto possível, à estratégia da organização.

Deste modo, cabe à organização produzir deliberadamente um conjunto de políticas<sup>12</sup> e de práticas de Gestão de pessoas destinadas a estimular determinados comportamentos (aplicação, aprendizado, colaboração etc.) e evitar outros (absenteísmo, rotatividade, conflito etc (LONGO, 2007).

É importante observar que, a Gestão de Pessoas na administração pública apresenta inúmeras peculiaridades quanto à finalidade, ao recrutamento, à seleção, à contratação, às políticas de remuneração, aos métodos de avaliação de desempenho etc.(BANDEIRA *et al.*, 2017). Essas peculiaridades são oriundas da natureza e dos propósitos das organizações públicas, da estrutura e do modo de funcionamento particular do setor, dos componentes culturais que moldam as práticas de gestão e os comportamentos no ambiente do serviço público (BERGUE, 2019).

Metodologicamente, a ocupação no setor público pode ser compreendida como somatória dos que mantêm vínculo institucional direto (militar, estatutários e não estatutários, que, por sua vez, incluem os celetistas e os informais) e vínculo indireto, o qual resulta de relações contratuais entre a Administração pública e entidades privadas, com ou sem fins lucrativos (fundações de apoio, organizações sociais e entidades similares que compõem o setor “público não estatal”) (CARDOSO JUNIOR; NOGUEIRA, 2011).

Além disso, o gestor de pessoas na esfera pública precisa lidar com dificuldades adicionais como a ambiguidade das prioridades, seu caráter mutável, a brevidade dos ciclos políticos, a reticência para medir e avaliar, o peso da inércia, as numerosas limitações legais e as restrições intangíveis de natureza cultural (LONGO, 2007).

É importante ressaltar que o pensamento e as práticas de gestão, notadamente de gestão de pessoas, são influenciados por referenciais constituídos, aprendidos e reproduzidos em um processo de pensamento, de reflexão, de formulação, de aplicação, de experimentação, no transcurso de uma longa trajetória (BERGUE, 2019).

A evolução histórica da Gestão de Pessoas no setor público do país está atrelada às principais reformas administrativas brasileiras, destacando-se o patrimonialismo, a burocracia e a Administração Pública Gerencial (BANDEIRA *et al.*, 2017; CARMO *et al.*, 2018). Assim, para melhor compreendermos como se dá a gestão de pessoas nas organizações públicas contemporâneas é necessário entendermos sua história e o contexto em que estão inseridas.

### **3.1.1 As Reformas do Estado e as implicações na gestão de pessoas**

A administração pública brasileira passou por transformações importantes desde o período colonial (COSTA, 2008), podendo ser dividida em três fases: Estado Patrimonial, ou Patrimonial-Mercantil, até 1930; Estado Burocrático, ou Burocrático-Industrial, entre 1930 e 1985; e Estado Gerencial, ou Gerencial-Pós-Industrial, a partir de 1985 (BRESSER-PEREIRA, 2001). Consequentemente a forma de gerir as pessoas dentro das organizações públicas também se modificou ao longo do tempo (BANDEIRA *et al.*, 2017; CARMO *et al.*, 2018).

A origem do funcionalismo público brasileiro se confunde com a própria formação do Estado e teve início com o período imperial, compreendido logo após a emancipação política do Brasil (BANDEIRA *et al.*, 2017). Nesse período, amplamente marcado pelas características da Monarquia patrimonial portuguesa dentre as quais se destacam a centralidade do Estado, não distinção entre o público e o privado, nepotismo, clientelismo e

---

<sup>12</sup> As políticas de gestão de pessoas funcionam como guias de pensamento e ação, podendo ser definidas como as propostas articuladas da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, que possuem o objetivo de obter resultados desejados. (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

corrupção, (BRESSER-PEREIRA, 1996), os critérios administrativos eram pessoais, e a preocupação com a eficiência da máquina estatal, nula (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Somente com o fim da República velha em 1930, a administração pública brasileira começou a caminhar no sentido de um serviço público profissional, impessoal e formal, com princípios baseados na racionalidade legal, configurando o que Weber denomina Administração Pública Burocrática (BRESSER-PEREIRA, 1996; SECCHI, 2009). Sinteticamente, são três as grandes reformas que se sucederam a partir de meados dos anos 1930, e que estão separadas entre si por intervalos de aproximadamente 30 anos — 1937, 1967 e 1995 (ou 1998, ano em que foi promulgação da Emenda Constitucional nº 19) (COSTA, 2008).

O modelo burocrático weberiano é um modelo organizacional que possui três características principais: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. Além disso, a eficiência organizacional é uma questão central no modelo burocrático, havendo uma preocupação especial com a alocação racional das pessoas dentro da estrutura organizacional (SECCHI, 2009).

São características do modelo burocrático, relacionadas à gestão de pessoas no setor público, a meritocracia, a separação entre propriedade pública e privada, o trabalho remunerado, a divisão racional das tarefas e separação dos ambientes de vida e trabalho, a hierarquia, a promoção baseada na experiência na função (senioridade) e desempenho (performance) e a equidade, que visa dar tratamento igualitário aos empregados que desempenham tarefas iguais (SECCHI, 2009).

Dessa forma, no que se refere aos recursos humanos, essa também foi uma fase promissora. Em paralelo ao surgimento da Escola de Relações Humanas e o advento do homem social nas organizações privadas, tiveram início, os primeiros esforços para a profissionalização do serviço público. Assim, alguns dos valores que passaram a pautar as dinâmicas de gestão de pessoas foram: a construção de corpo de servidores dissociados dos agentes políticos; servidores profissionais, neutros em relação à política e protegidos por estabilidade; seleção de servidores por concurso público; desempenho de atribuições legalmente fixadas para os cargos públicos; e valorização do mérito (BERGUE, 2019).

Cabe esclarecer que no ambiente público, a perspectiva humanista, em que as relações estabelecidas entre as pessoas possuem centralidade no gerenciamento das organizações, não obteve grande ênfase. Somente mais recentemente, os valores humanistas começaram a ser mais explorados, embora muitas vezes resumindo-se ao plano do discurso, especialmente nos programas de capacitação em relações humanas, liderança, comunicação e afins (BERGUE, 2019).

Por outro lado, a ênfase no controle procedimental de tarefas, e na importância da imparcialidade no tratamento dos empregados e clientes demonstra que o modelo burocrático apresenta uma desconfiança com relação à natureza humana. Dessa forma, a burocracia está relacionada à teoria X de McGregor, que em contraposição à teoria Y do mesmo autor apresenta desconfiança com relação à índole humana, à vontade de trabalho e desenvolvimento das pessoas, e à capacidade criativa e de responsabilidade (SECCHI, 2009).

Uma das medidas de maior destaque no período burocrático foi a criação, em 1936, no governo de Getúlio Vargas, do Conselho Federal do Serviço Público Civil, que se consolidou em 1938, com sua transformação no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) (BRESSER-PEREIRA, 2001).

O DASP procurou concretizar os princípios de racionalidade e eficiência preconizados por Weber (CARMO *et al.*, 2018) e dentre suas funções incluía as de um departamento de pessoal, com incumbências de ordem legal (BRESSER-PEREIRA, 2001). Nesse sentido, o Departamento buscou a criação e a instituição de uma sistemática classificação de cargos; a estruturação de quadros de pessoal; o estabelecimento de regras para a profissionalização de

servidores; sistema de carreiras baseado no mérito; (BANDEIRA *et al.*, 2017) ingresso no serviço público por concurso; a organização dos serviços de pessoal e de seu aperfeiçoamento sistemático (BRESSER-PEREIRA, 2001).

É importante esclarecer que, se de um lado a burocratização permitiu a profissionalização e trouxe avanços importantes rumo a uma Administração pública impessoal, ela também apresentou disfunções que iam de encontro à eficiência e excelência do tipo de burocracia idealizado por Weber. Dentre tais disfunções podemos citar: apego exagerado às regras e regulamentos internos; formalismo exagerado e excesso de papelório; resistência a mudanças; desconsideração à pessoa do servidor (despersonalização); rigidez e falta de flexibilidade; desconsideração do cidadão; decisões distantes da realidade (SECCHI, 2009).

Essas disfunções fizeram com que o modelo burocrático se mostrasse inadequado para o período de desenvolvimento nacional marcado pela grande intervenção estatal e descentralização do setor público. Nesse contexto, buscando a superação da rigidez burocrática, flexibilidade e agilidade da ação estatal, a edição do Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967, embora sobre os ditames autoritários do Regime Militar, marcou o início de novo movimento de reforma administrativa (BRESSER-PEREIRA, 2001).

A reforma iniciada pelo Decreto-Lei 200 pode ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. A distinção clara entre administração direta e administração indireta garantiu a esta última grande autonomia de gestão. Contudo, a reforma administrativa embutida no Decreto-Lei 200 ficou pela metade e fracassou, uma vez que, houve uma cisão entre a chamada Administração Indireta e a Direta. No campo dos recursos humanos, enquanto a administração indireta possuía uma gestão paralela, mais flexível e autônoma, forte e profissionalizada, a administração direta foi enfraquecida, tornando-se lenta e pouco profissionalizada (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Uma das mudanças trazidas pelo decreto-lei foi a possibilidade de a Administração indireta contratar através da CLT. Ao permitir a contratação de empregados sem concurso público, acabando com a estabilidade nessas organizações, houve uma flexibilização da gestão de pessoas, mas por outro lado, favoreceu-se a sobrevivência de práticas clientelistas ou fisiológicas. Já na administração direta, as carreiras de Estado, foram em grande parte abandonadas, havendo diminuição de concursos, redução de salários e consequente falta de pessoal qualificado nas funções exclusivas de Estado (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Após a década de 1980, diante da redemocratização do país e a implantação do estado social, houve a necessidade de aumentar a eficiência ou diminuir os custos dos grandes serviços sociais universais assumidos pelo Estado. Assim, foram concentrados esforços para implantar a reforma gerencial do Estado, com novos modelos de gestão e de relação do Estado com a sociedade. Considerada a segunda grande reforma do aparelho do Estado moderno, a reforma gerencial do Estado inspirava-se em discursos e práticas derivadas do setor privado, e a teoria que surge com ela foi chamada de Nova Gestão Pública (BRESSER-PEREIRA, 2017).

A Nova Gestão Pública (*New Public Management*) também chamada Administração Pública Gerencial- APG- está relacionada com o gerencialismo movimento que floresceu na Inglaterra e Estados Unidos, durante os governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan. (PAULA, 2005). Com propostas baseadas na corrente Gerencialista do pensamento administrativo, a Nova Gestão Pública propunha a adoção de princípios de gestão privada no setor público em contraposição ao modelo burocrático inflexível e ineficiente (BANDEIRA *et al.*, 2017). Assim, a reforma possuía outras duas dimensões: a cultural e a de gestão (BRESSER-PEREIRA, 2000).

A dimensão cultural apontava a necessidade de transformar a cultura burocrática do Estado em uma cultura gerencial. Já a dimensão de gestão defendia o uso de práticas de

gestão do setor privado adaptadas ao setor público, tais como os programas de qualidade e a reengenharia organizacional (BRESSER-PEREIRA, 2000). Nesse contexto, ao encontro do objetivo de introduzir o modelo gerencial no nosso ordenamento jurídico, a Emenda Constitucional nº19, de 1998, acrescentou ao caput do art. 37 o princípio da eficiência (ABRUCIO, 2007).

A Administração Pública Gerencial começou efetivamente a ser implementada no Brasil durante o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso. Essa implementação se deu por meio das ações contidas no Plano Diretor da Reforma do aparelho do Estado apresentado pelo então Ministro do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), Luiz Carlos Bresser-Pereira (PAULA, 2005).

Observou-se entre 1995 e 2010, nos governos de Fernando Henrique Cardoso (FHC) e Luiz Inácio Lula da Silva (Lula), o estabelecimento de políticas de administração de pessoal com efeitos importantes em todo o âmbito federativo. Algumas dessas políticas passaram a compor as novas bases constitucionais e legais, e deram origem a medidas e incentivos que afetaram o crescimento, a distribuição e o modo de vinculação de pessoal na Administração Pública (CARDOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011).

O primeiro mandato do Governo FHC foi marcado por um esforço concentrado de produção de documentos e diretrizes explícitas fundamentados no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995. Já no seu segundo mandato as prioridades fiscais, que culminaram, em 2000, com a edição da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), se impuseram no campo da gestão de pessoal. Diante de uma séria crise cambial houve fortes restrições ao gasto com pessoal. Observou-se, assim, durante o período FHC, uma retração no número de servidores públicos derivada dos planos de demissão voluntária (PDV) dos servidores federais, da contenção de concursos públicos e pelo aumento das aposentadorias, em função da expectativa de perdas salariais por parte dos servidores (CARDOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011).

A partir de 2004, já sob a Administração do Governo Lula, influenciado pela política expansionista do governo que buscou fortalecer a capacidade estatal de forma a fomentar o desenvolvimento do país (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017), iniciou-se um movimento de recomposição do quadro de pessoal do setor público nacional. Foram realizados também, ajustes graduais da remuneração dos servidores, propiciados pelo novo cenário de crescimento da economia (CARDOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011).

Nesse período, observou-se uma preocupação em conferir maior capacidade burocrática ao Estado, reforçando carreiras em áreas estratégicas, tais como: advocacia pública, arrecadação e finanças, controle administrativo, planejamento e regulação (CARDOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011), bem como a criação das carreiras de analista de infraestrutura, analista de políticas sociais e de especialista em regulação (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Assim, houve a reabertura dos concursos públicos, os quais possuíram também o objetivo de substituir as terceirizações<sup>13</sup> irregulares<sup>14</sup> por servidores concursados, conforme determinado no Termo de Ajuste de Conduta (TAC) assinado com o Ministério Público (MP) e o Tribunal de Contas da União (TCU). Entre 2003 e 2010, a ocupação na administração

---

<sup>13</sup> Contratados informais de cooperativas e entidades privadas diversas, bem como, os contratados via agências internacionais (CARDOSO JUNIOR, NOGUEIRA, 2011).

<sup>14</sup> O contrato de trabalho para prestação de serviços finais de uma dada instituição é caracterizado como irregular pelo Ministério Público (MP) sempre que contraria a norma constitucional que requer a admissão por intermédio de concurso. Nesse caso, a categoria de informalidade ou precariedade do trabalho não implica necessariamente a não observância de direitos do trabalhador, mas, sim, condição que contraria o princípio da legalidade da ação do Estado (CARDOSO JUNIOR, NOGUEIRA, 2011).

pública federal teve um aumento de 30,3% com o ingresso de aproximadamente 155 mil servidores (CARDOSO JUNIOR, NOGUEIRA, 2011), uma média de ingressos anual de mais de 21 mil, enquanto entre 1995 e 2000 o ingresso médio de servidores por ano era em por volta de 8,5 mil (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Outra diferença entre os dois períodos, refere-se ao perfil das carreiras e cargos que foram admitidos. Enquanto durante o processo de implementação da reforma gerencial (1995-2000), houve a priorização do ingresso de carreiras do núcleo estratégico, em consonância com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), no período de 2003 a 2014 houve uma maior diversificação, sendo mais de 40 carreiras/cargos, antigas ou recém-criadas, beneficiadas com novos integrantes (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Ressalta-se, entretanto que, o processo de reposição da força de trabalho após 2003 se mostrou suficiente apenas para retornar ao número servidores ativos existente em meados da década de 1990 (CARDOSO JUNIOR, NOGUEIRA, 2011), estando, ainda, o quantitativo de servidores distante do existente há 25 anos. Outro ponto a se destacar é que houve também nesse período uma ampliação do leque de atuação governamental, em especial nas políticas sociais, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988 (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

No contexto de profissionalização da burocracia nacional outra questão evidenciada é a política salarial, que além de ser o maior incentivo pecuniário, também impacta na valorização do servidor e exerce a importante função de atratividade de bons profissionais, competindo com as opções da iniciativa privada. Considerando, ainda, a pressão e a relação dos movimentos sindicais, historicamente vinculados ao Partido dos Trabalhadores, houve após 2003 um processo de incremento salarial dos servidores públicos federais, não obstante, a permanência das disparidades entre as remunerações médias do Plano Geral de Cargos e das carreiras do núcleo estratégico (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Destaca-se, entretanto, que destarte a importância do movimento de recomposição do quadro de pessoal das organizações públicas e a política de valorização salarial ocorridos, vem sendo observado que muitos servidores vêm solicitando exoneração, por vezes, ainda dentro do prazo de validade do concurso. Deste modo, é necessário que a Administração dispense atenção às altas taxas de rotatividade. (DIÓGENES *et al.*, 2016).

Embora fundamentais, as mudanças legais, as reestruturações organizacionais e a modernização tecnológica, não são suficientes para mudar em profundidade o funcionamento das organizações públicas. Exercer influência sobre o comportamento humano nas instituições, embora seja uma tarefa difícil, é uma questão central para a eficácia, eficiência e efetividade organizacional. Deste modo, a gestão dos recursos humanos se encontra entre os principais temas de qualquer agenda de reforma da gestão pública (LONGO, 2007).

A Gestão de pessoas na perspectiva Gerencialista almeja um estilo de gestão com a utilização de recompensas baseadas em desempenho; redução de custos do emprego; descentralização estratégica para as unidades de recursos humanos; maior flexibilidade; e aumento da individualização das relações de trabalho (TRUSS, 2008). A reforma gerencial busca tornar os gerentes dos serviços responsáveis por resultados, ao invés de obrigados a seguir regulamentos rígidos, bem como premiar os servidores por bons resultados e os punir pelos maus (BRESSER-PEREIRA, 2017).

Mostra-se importante entender, entretanto, que a Administração pública possui especificidades, como a dinâmica do trabalho, as restrições legais, estruturais, relacionais e de confiança para a designação de lideranças, e a dimensão ética, que não podem ser ignoradas ao tratar tal contexto. Assim, a incorporação acrítica de tecnologias e conceitos do setor privado à Gestão de pessoas no serviço público, nos últimos anos, vem se constituindo em um *pop public management* (BERGUE, 2019; 2010b).

Além disso, a administração Pública Gerencial não significou um rompimento total com a burocracia, e nem mesmo com o patrimonialismo, coexistindo nas organizações públicas contemporâneas características desses três modelos, como a meritocracia, noção de carreira, impessoalidade, nepotismo, gerontocracia, corrupção e sistemas de designação de cargos públicos baseados na lealdade política (ABRUCIO, 2007; SECCHI, 2009). Bresser-Pereira (2017) destaca que, a reforma gerencial, assim como a reforma burocrática, precisará de 30 a 40 anos para poder ser considerada razoavelmente completa, mas nunca estará de fato completa.

### 3.1.2 Mudança de paradigma e o novo papel da Gestão de Pessoas

Diante do papel estratégico assumido pelas pessoas e sua relevância para a criação de capacidades organizacionais que levam a uma competitividade maior, a gestão de pessoas nas organizações precisou passar por modificações capazes de garantir seu alinhamento com a estratégia organizacional e a valorização dos funcionários (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

A Gestão Estratégica de Pessoas ganhou destaque nos estudos em administração a partir da década de 1980 ressaltando a importância da orientação dos comportamentos dos indivíduos para o atingimento dos objetivos organizacionais (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). Assim, pressupõe a noção de alinhamento sistêmico, evidenciando o papel da gestão de pessoas para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (MASCARENHAS, 2008). Ela se alia aos tomadores de decisão e integra os objetivos de longo prazo das organizações com as necessidades relacionadas às pessoas (TRUSS, 2008).

Nessa perspectiva, em direção à implantação da Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública Federal, uma iniciativa que merece ser citadas é a publicação do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNPD), se apresentando como uma iniciativa mais sólida, para a implantação de uma Gestão por Competências no setor público. Conforme disciplina em seu art. 1º, o PNPD teve por objetivos: melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (BRASIL, 2006b).

Merece destaque também, o Decreto nº 7.133/2010, que “por sua vez, aprova critérios e procedimentos para a realização de avaliações de desempenho individuais e institucionais, com o intuito de inserir a gestão por resultados no setor público federal”. (CARMO *et al.*, 2018, p. 168).

Observa-se, entretanto, que apesar dos esforços empreendidos no sentido de orientar a gestão pública dos recursos humanos para um enfoque mais estratégico, a incorporação das políticas e práticas propostas ainda está longe de ocorrer (BANDEIRA *et al.*, 2017). A partir da perspectiva da reforma gerencial da administração, se observa que existem limitações dos sistemas de gestão pública que dificultam a transposição de um modelo originário da iniciativa privada, como a burocracia (CARMO *et al.*, 2018).

Entre as características essenciais da Gestão de pessoas na Administração pública a serem reconhecidas, encontra-se a ênfase dada ao cargo em detrimento das pessoas, em uma perspectiva estática, rígida, reativa, funcional e mecânica, em que servidores são admitidos para desempenhar as atribuições de um cargo (BERGUE, 2019).

O marco jurídico é um poderoso elemento limitador à elaboração e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas no ambiente público. Como disciplina o artigo 37 da Constituição Federal de 1988, a atuação da Administração pública está vinculada ao princípio

da legalidade, só podendo fazer aquilo que a lei expressamente determina (BRASIL, 1988). Essa necessidade de atender a estrita legalidade apesar de trazer maior segurança jurídica à relação entre Administração e servidor também dificulta a implantação efetiva de uma Gestão Estratégica de Pessoa. Assim, a Gestão de pessoas na administração pública tende a confundir-se com o marco jurídico que a regulamenta, sendo a função do gestor de pessoas, sobretudo, cumpri-la, possuindo baixo grau de discricionariedade para decidir (LONGO, 2007).

Outro ponto importante a ser destacado é que a gestão de pessoas no serviço público ainda está excessivamente centralizada com estratégia e o modelo de gestão definidos pelo governo. Os dirigentes de linha dispõem de pouca autonomia para o exercício de suas responsabilidades na gestão de seus recursos humanos (FONSECA *et al*, 2013). Na Gestão Estratégica de Pessoas, por outro lado, existe a noção de que o gerenciamento de pessoas é compromisso de todos os gestores, sendo a liderança (relação entre líder e liderado) ou mesmo o exercício do papel organizacional do líder/gestor assuntos críticos a serem discutidos (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Nesse sentido um aspecto a ser destacado é que Gestão de pessoas não deve ser entendida apenas como uma área (departamento, unidade, secretaria etc.), mas como um processo cíclico, virtuoso e infinito, ou seja, é uma relação, que envolve múltiplos atores em todos os níveis e áreas da organização. É necessário superar a visão de unidade funcional herdada do modelo clássico taylorista, passando-se à compreensão da gestão de pessoas como função de toda a organização, com foco nas pessoas, especialmente na relação entre as lideranças e os demais atores organizacionais, sendo todos coprodutores e responsáveis pelos resultados (BERGUE, 2019).

A descentralização da função de gerenciar pessoas manifesta-se de forma heterogênea e é afetada por diversos fatores como tamanho da organização, sua história e cultura, a tecnologia utilizada para produzir, o ambiente etc. Contudo, verifica-se que esse processo, pressupõe uma redefinição do papel do departamento de Gestão de pessoas nas organizações, que passam a ter atuação estratégica e consultiva (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). O setor de Gestão de Pessoas ganha um novo valor nas organizações, já que se converte em parte da Gestão de pessoas, atuando, entre outras atribuições, como ativador da formulação, da execução e da avaliação de políticas de gestão de pessoas, a serem desenvolvidas em colaboração com os demais atores da organização (BERGUE, 2019)

Deste modo, a gestão estratégica de pessoas na administração pública é definida a partir de cinco elementos: função de RH próxima à alta administração; agentes públicos (servidores e agentes políticos) posicionados no centro da organização; a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores; a adoção de uma perspectiva sistêmica e contextualizada; e o reconhecimento das pessoas como elemento de continuidade da organização (BERGUE, 2014).

Para que haja efetividade da gestão de pessoas, é necessário que as políticas e práticas estabelecidas sejam compartilhadas e implementadas por um líder atuante e capaz de direcionar o comportamento das pessoas com foco nos indivíduos e conectadas com o objetivo da organização. O líder possui desta forma, o papel de elo na gestão e pode, ainda, servir como um filtro entre a intenção da gestão de pessoas (conjunto arquitetado de políticas e práticas) e a percepção dessas práticas pelos profissionais (baseada na experiência resultante da utilização das práticas) (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Em um cenário em que as pessoas são cada vez mais reconhecidas como detentoras de competências necessárias à produção do valor público, assumir a centralidade do líder na gestão de pessoas implica reconhecer a necessidade de um perfil diferenciado de gestores das áreas meio e também finalísticas das organizações. Impõe-se o senso de uma liderança

estratégica, na qual são requeridas além das competências técnicas, competências gerenciais e comportamentais (BERGUE, 2019).

## **3.2 Retenção de pessoal na Administração pública**

### **3.2.1 Retenção de pessoal como estratégia organizacional**

A Partir da década de 2000, o perfil dos servidores públicos federais vem passando por transformações substanciais. Na busca por uma burocracia mais profissionalizada, esforços foram empreendidos na valorização destes agentes, especialmente no que se refere à remuneração, contribuindo para a atração de profissionais qualificados (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Ressalta-se, entretanto, que embora exista um grande número de pessoas que buscam um emprego no setor público, as organizações do Estado enfrentam o desafio de conter a saída de seus profissionais (DIÓGENES *et al.*, 2016). Apesar dos servidores públicos vivenciarem relações menos instáveis de trabalho do que os funcionários do setor privado, eles ainda estão expostos, em muitos casos, a uma política de desvalorização do sujeito o que contribui para a insatisfação no trabalho e dificulta a retenção (RIBEIRO; NUNES; SANT'ANNA, 2015).

Essa problemática é agravada no setor de saúde, que necessita de mão de obra altamente especializada e qualificada. Especialmente, no que se refere aos profissionais da área médica, existe grande dificuldade na atração e retenção, uma vez que, essa categoria vem passando por uma expansão do mercado de trabalho com mudanças relacionadas à carreira, tais como flexibilização das relações de trabalho, especialização, mudança nas condições de trabalho. Alguns fatores que dificultam a retenção destes servidores estão relacionados à carga horária excessiva, más condições de trabalho, infraestrutura precária (MAGNAGO; PIERANTONI, 2014; BIANCHESSI; ABREU, 2019).

A saída de um profissional da organização acarreta a perda da experiência e conhecimento adquiridos ao longo dos anos de atuação (MEIRINHOS; BARRETO, 2018). Além disso, existe um alto custo associado à sua substituição. Quando se trata do setor público, destaca-se ainda que a necessidade da realização de concurso público para a ocupação de cargos efetivos, sendo os sistemas de recrutamento e seleção longos, complexos e excessivamente formalizados (LONGO, 2007). Assim, a retenção de profissionais pode apresentar-se como um diferencial competitivo, constituindo-se em uma das principais preocupações das organizações (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

O Capital humano é entendido como a soma do conhecimento, experiência e habilidades de todos os funcionários, incluindo o que foi construído internamente na organização e o que foi adquirido externamente em outras organizações e / ou em particular. Assim, a organização perde esse capital quando o indivíduo a deixa (BENDIG *et al.*, 2018).

Já o capital social da empresa resume o conhecimento derivado de interações e laços sociais entre indivíduos, incluindo relações formais e informais de trabalho entre funcionários, clientes e outras partes interessadas, fornecendo acesso a recursos tangíveis e intangíveis, como financiamento e melhores práticas. O capital organizacional, por sua vez, refere-se ao conhecimento institucionalizado capturado em sistemas, processos, rotinas, patentes, manuais e estruturas (BENDIG *et al.*, 2018).

Essas três subcategorias de capital baseado no conhecimento também espelham o trio de mecanismos de aprendizagem que criam capacidades dinâmicas, definidas como um padrão aprendido e estável de atividade coletiva através do qual a organização modifica sistematicamente suas rotinas operacionais. Assim, acumulação de experiência leva ao capital

humano; articulação do conhecimento leva ao capital social; e codificação do conhecimento ao capital organizacional (BENDIG *et al.*, 2018).

À medida que as reposições se intensificam, há custos relacionados à perda de eficiência, eficácia, efetividade e por consequência, da qualidade dos serviços prestados, seja no âmbito mais restrito do processo de trabalho institucional, seja no segmento da produção no qual a rotatividade ocorre (ANSELMÍ; DUARTE; ANGERAMI, 2001).

Nesse contexto de evasão, alguns dos custos tangíveis observados são recrutamentos, seleção, benefícios, treinamento, integração, desligamento. Já como custos intangíveis tem-se a perda de *know-how*, diminuição da criatividade e da inovação organizacional, quebra no fluxo de trabalho, quebra de vínculos com fornecedores e clientes, dentre outros. Atenta-se ainda para o fato de que os custos da saída de um profissional não são apenas financeiros, mas também psicológicos à medida que geram a desmoralização dos funcionários que permanecem e que passam a se questionar se devem continuar na organização (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014; OLIVEIRA *et al.*, 2018)

Deste modo, a retenção de pessoal é considerada uma capacidade estratégica em função de sua relação com construtos organizacionais, tais como conhecimento, criatividade e desempenho (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

### **3.2.2 Definição de retenção de pessoal**

A retenção de pessoal pode ser definida como a capacidade que determinadas organizações têm de manter grupos específicos de profissionais atuando nelas, de modo que alcancem seus objetivos estratégicos (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). Assim, as estratégias de retenção buscam evitar que profissionais qualificados tenham a intenção de deixarem as organizações (STEIL *et al.*, 2019).

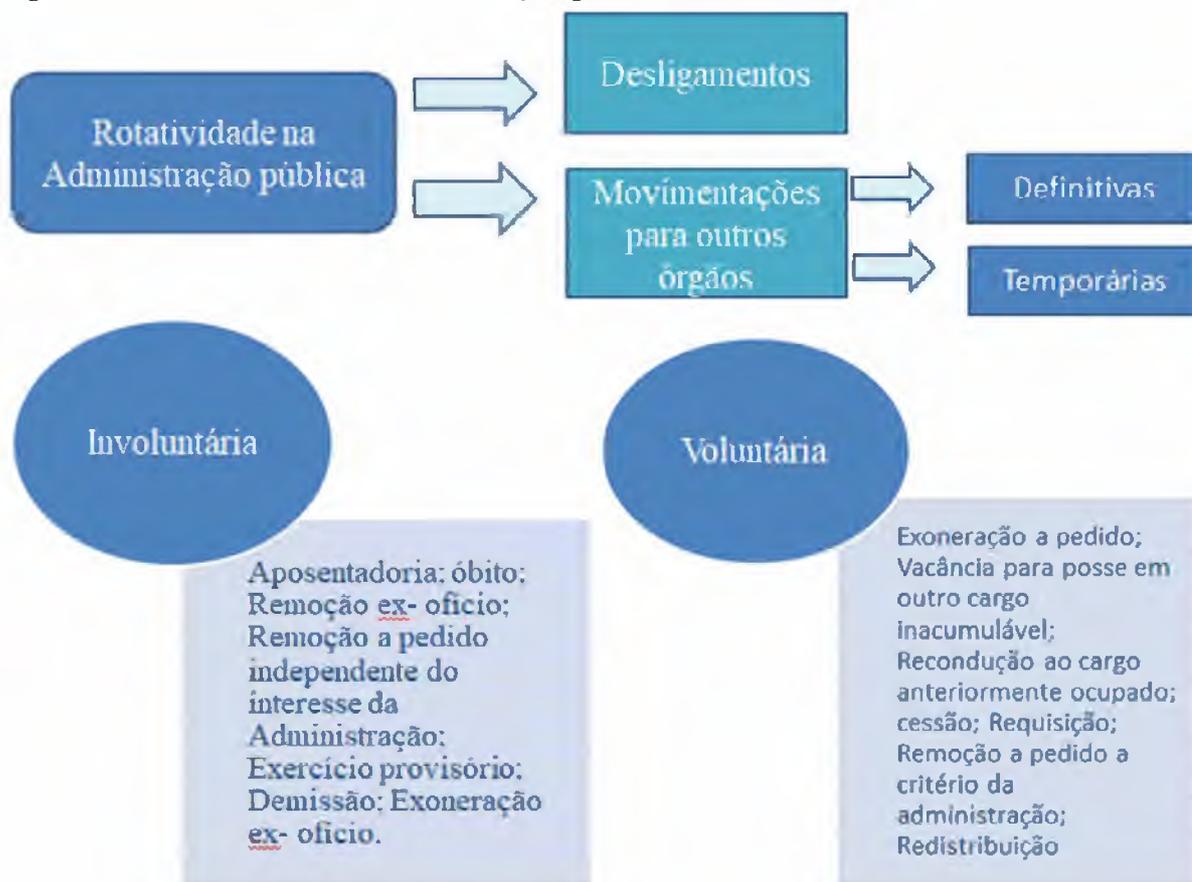
Cabe esclarecer que a retenção de pessoal não é o inverso de rotatividade. Enquanto a retenção diz respeito à capacidade que a organização possui para manter funcionários considerados importantes, a rotatividade refere-se ao percentual de mudança na composição total de funcionários da organização em um período (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015; STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). Deste modo, a rotatividade está relacionada à ideia de reposição, substituição ou rodízio da força de trabalho (ANSELMÍ; DUARTE; ANGERAMI, 2001).

A rotatividade no trabalho pode ser entendida como a “suspensão da condição de membro participante de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta”, podendo ser involuntária ou voluntária (MOBLEY, 1992, p. 30)

A rotatividade involuntária consiste no desligamento do trabalhador por iniciativa da organização, bem como aquele proveniente de aposentadoria ou falecimento. Já a rotatividade voluntária acontece quando um membro da organização decide deixá-la por iniciativa própria (MOBLEY, 1992), podendo representar a perda de trabalhadores fundamentais, cuja saída representa prejuízo ao funcionamento organizacional (DIÓGENES *et al.*, 2016).

Price (2001), por sua vez, considera que a rotatividade engloba também a movimentação de funcionários, que são pagos por seus serviços, além dos limites da organização. Para o autor, a partir do momento em que um funcionário deixa a organização, mesmo que temporariamente e mantendo seu vínculo empregatício, há um desfalque da força de trabalho. Isso ocorre, por exemplo, nos casos de cessão ou requisição, no caso do serviço público.

**Figura 3- Rotatividade na Administração pública<sup>15</sup>**



Fonte: elaborado pela autora, 2020

O quadro apresenta as modalidades legais de movimentações para outros órgãos e desligamentos voluntários, suas implicações práticas e jurídicas, bem como seus requisitos.

<sup>15</sup> A remoção foi considerada uma forma de rotatividade, considerando o caso do INCA, uma vez que ao solicitar remoção, o servidor continua fazendo parte do quadro de servidores do Ministério da Saúde, mas deixa de ter lotação no INCA.

### Quadro 1- Movimentações externas e desligamentos voluntários na Administração pública brasileira (continua)

Tipo de desligamento ou movimentação	Fundamentação legal	Consequências para o servidor	Requisitos
Exoneração a pedido	Artigo 34 da Lei 8112/1990	*Desligamento permanente do órgão; *Há perda do vínculo com a Administração Pública	*Não Há
Exoneração visando a recondução ao cargo anteriormente ocupado	Artigo 34, I, da Lei 8112/1990; Artigo 29 da lei 8112/1990;	*Desligamento permanente do órgão; *Recondução ao cargo anteriormente ocupado; *Não há perda do vínculo com a Administração Pública.	*Não ter sido, ainda, aprovado no estágio probatório no cargo atual. Ser estável no cargo para o qual deseja a recondução;
Vacância para posse em outro cargo inacumulável	Artigo 33 VIII, da Lei 8112/1990	*Desligamento permanente do órgão, mas com direito a recondução até a aprovação no estágio probatório do outro cargo (artigo 29 da lei 8112/1990) ; *Não há perda do vínculo com a Administração Pública.	*Ter sido nomeado para outro cargo inacumulável; *Ser estável no cargo atual;
Redistribuição	Artigo 37 da Lei nº 8.112/1990 Portaria do MPOG nº 57/2000	*Desligamento permanente do órgão; *Há o deslocamento do cargo; *Não há perda do vínculo com a Administração Pública; *Há manutenção do Plano de Carreira; *Há manutenção da remuneração;	*Deve ocorrer para para outro órgão ou entidade do mesmo poder; *Deve ocorrer para órgão da mesma Carreira; *Prévia apreciação do órgão central do SIPEC; *Interesse da administração; *Equivalência de vencimentos; *Manutenção da essência das atribuições do cargo; *Vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades; *Mesmo nível de escolaridade, especialidade ou habilitação profissional; *Compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade; *Contrapartida de um cargo efetivo, ocupado ou vago, do mesmo nível de escolaridade.
Cessão	Artigo 93 da lei 8112/1990 Decreto 9144/2017 Legislações específicas a depender do órgão	*Afastamento temporário do órgão, podendo ser por tempo determinado ou indeterminado; *O agente público passa a ter exercício em outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, ou do Distrito Federal e dos Municípios; *Sem suspensão ou interrupção do vínculo Funcional com a origem; *A manutenção da remuneração vai depender da fundamentação legal utilizada;	*Um servidor pode ser cedido para: I- exercício de cargo em comissão ou função de confiança; II – em casos previstos em leis específicas *Pedido do cessionário, *Prescinde de: concordância do cedente, concordância do agente público a ser cedido; *Devem ser preservadas, as atividades do cargo;

**Quadro 1- Movimentações externas e desligamentos voluntários na Administração pública brasileira (conclusão)**

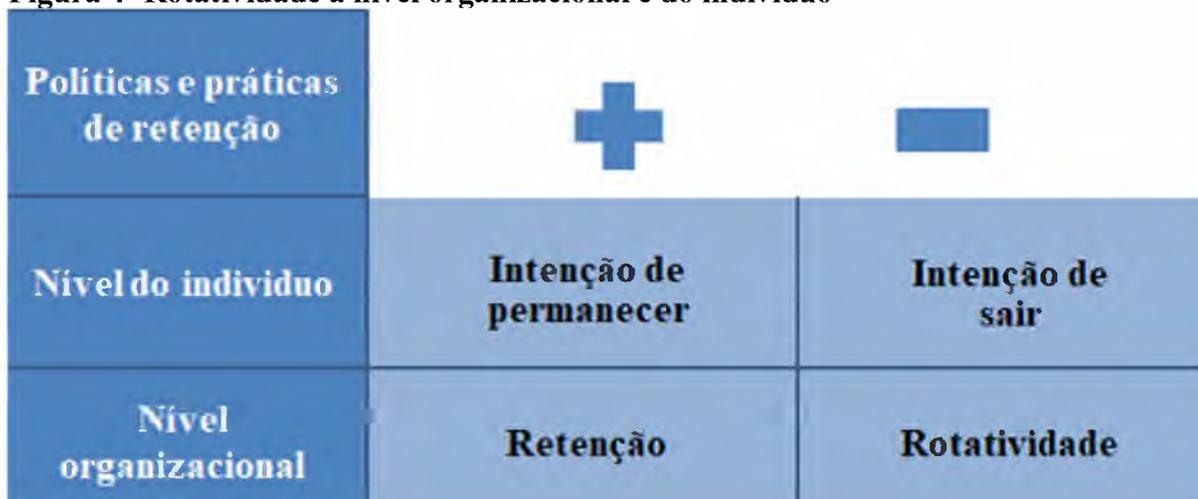
Cessão para recomposição da força de trabalho	Artigo 93, §7º, da lei 8112/1990 Decreto 9144/2017 Portaria 193/2018 Portaria 282/2020	*Afastamento temporário do órgão por tempo Indeterminado; *Há manutenção do vínculo com o órgão e com a Administração pública; *Há Manutenção da remuneração.	*Independência da anuência prévia do órgão ou entidade ao qual o servidor está vinculado; *Devem ser preservadas, as atividades do cargo; *O servidor deve realizar prévio cadastro no banco de talentos do Governo Federal * O servidor deve participar e ser aprovado no processo seletivo.
Requisição	Artigo 3º do Decreto 9144/2017; Legislações específicas a depender do órgão de destino.	*Afastamento temporário do órgão podendo ser por tempo determinado ou indeterminado. *Implica a transferência do exercício do agente público, * Não há alteração da lotação; *Há manutenção do vínculo com o órgão e com a Administração pública; *Há manutenção da remuneração.	*Independência da anuência prévia do órgão ou entidade ao qual o servidor está vinculado; *Em alguns casos é precedida de processo seletivo.
Remoção a pedido, à critério da administração	Artigo 36, II, da Lei 8112/1990	*Desligamento permanente da Unidade de lotação; *Deslocamento do servidor no âmbito do mesmo Quadro, com ou sem mudança de sede; *Não há perda do vínculo com a Administração Pública; *Há manutenção do Plano de Carreira; *Há manutenção da remuneração.	*O deslocamento deve ocorrer no âmbito do mesmo Quadro; *Devem ser preservadas as atividades do cargo; *Interesse da Administração;

Fonte: Elaborado pela autora, 2020, com base em (BRASIL 1990; 1993; 2000; 2017; 2018; 2020).

É importante perceber que a rotatividade e a evasão de funcionários são fatos inerentes a qualquer organização, seja ela pública ou privada, e que não são fenômenos sempre negativos, mostrando-se como um problema, quando, em sua maioria, acontece de maneira “voluntária, disfuncional e evitável” (KLEIN; MASCARENHAS, 2016). Em alguns casos, a rotatividade pode ser vista como benéfica, como, por exemplo, quando funcionários de baixo desempenho deixam a organização, criando-se a oportunidade da substituição por outro mais motivado e com melhores habilidades (ROBBINS; JUDGE, 2013). Além disso, há a diminuição de desvios comportamentais, como o absenteísmo, apatia e sabotagem, por parte de funcionários que pretendem sair (CHANG; WANG; HUANG, 2013)

É necessário também diferenciar retenção de pessoal e a rotatividade da intenção de permanecer ou sair da organização, uma vez que, enquanto os primeiros correspondem à descrição de um fenômeno de nível organizacional, as intenções de permanecer e de sair da organização são consequências de atitudes direcionadas a comportamentos de nível individual. Assim, respectivamente, se referem ao desejo consciente e deliberado do empregado de querer continuar na empresa em que trabalha e a intenção de sair voluntariamente da organização (STEIL *et al.*, 2019; STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

**Figura 4- Rotatividade a nível organizacional e do individuo**



Fonte: elaborado pela autora, 2020.

A partir de uma análise bibliométrica sobre a produção científica nacional acerca da intenção de sair da organização Steil *et al.* (2019) observaram que a definição desse construto é tratada em menos da metade das publicações analisadas e que aquelas que o fazem optam pela utilização do termo intenção de rotatividade. Deste modo, neste estudo adotaremos intenção de rotatividade como sinônimo da intenção de sair da organização.

Diógenes *et al* (2016) explicam que a intenção de rotatividade consiste na probabilidade subjetiva, própria dos indivíduos, de deixar a organização em um futuro próximo, captando a percepção e a avaliação do indivíduo a respeito de alternativas de trabalho.

Desta forma, a intenção de rotatividade é um elemento importante para a compreensão da retenção por ser um indicador eficaz para avaliar o pensamento, o planejamento e a vontade de trabalhadores deixarem a organização de trabalho (OLIVEIRA *et al.*, 2018). Os resultados dessa medida auxiliam os gestores no desenvolvimento de ações com o intuito de gerar a permanência dos bons profissionais na organização (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015).

### 3.2.3 Variáveis antecedentes da retenção de pessoal

A capacidade de atrair e reter pessoas tem sido muitas vezes associada a salários mais atrativos, contudo evidências empíricas sustentam que a retenção de pessoas talentosas depende em grande parte de fatores não-monetários, como a qualidade da liderança e a forma comunicacional utilizada para potencializar as habilidades, as competências, e os conhecimentos dos seus funcionários (MEIRINHOS; BARRETO, 2018).

A capacidade de retenção de pessoal não está vinculada a um único fator, mas a um conjunto de fatores de influência que leva os indivíduos a permanecer na organização e que quando ausente colabora de forma significativa para a intenção de deixá-la (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014).

Steil, Penha e Bonilla (2016), em seu trabalho, identificaram 57 variáveis antecedentes que apresentam relações significativas com a retenção, as quais foram categorizadas em antecedentes pessoais, ocupacionais, organizacionais e ambientais. Os antecedentes pessoais descrevem atributos individuais demográficos; os ocupacionais referem-se a fatores relacionados ao trabalho realizado; já os antecedentes organizacionais referem-se aos relacionados a características e práticas de nível organizacional; e por fim, os ambientais dizem respeito aos estímulos e fenômenos que existem no ambiente externo e que podem influenciar o funcionamento da organização (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

#### Quadro 2- Antecedentes da retenção de pessoal

Antecedentes Pessoais	Idade; sexo; estado civil; nível de escolaridade.
Antecedentes organizacionais	Treinamento; Práticas de aconselhamento; Tendência de aumento de número de vagas; cultura; Promoção; Recrutamento e seleção; Tecnologia de ponta; Creche; Benefícios; Políticas de equilíbrio trabalho/família; Clima de trabalho; Clima de aprendizagem; Capital estrutural; Estabilidade no emprego; Conformidade entre o desempenho demandado e estratégia; Empreendedorismo corporativo; Objetos de TI; Ambiente organizacional interno.
Antecedentes ocupacionais	Satisfação; motivação; lealdade; ideologia de troca; salário; empregado com distinção; senso de pertencimento; retribuição variável por desempenho; trabalho desafiador ou interessante; liberdade para pensamento inovador; segurança no trabalho; metas de desempenho; bônus por desempenho ou comissão; benefícios para aposentadoria ou pensão; comprometimento organizacional; práticas de saúde laboral; existência de representação dos interesses; turnos de trabalho; Competência em TI; Envolvimento no trabalho; Uso da imaginação no trabalho; Recompensas; Variedade de tarefas; Enriquecimento do trabalho; Liberdade de julgamento no trabalho; Carreira na organização; Liderança; Desempenho; Burnout; Intenção de turnover; Rapidez nas promoções; Sentimento de isolamento.
Antecedentes ambientais	ciclo econômico; taxa de desemprego; mudança de governo.

Fonte: elaborado pela autora com base em Steil, Penha e Bonilla (2016).

Devem ser considerados também como fatores pessoais capazes de influenciar na permanência de um funcionário, o *status* de minoria; restrições familiares à movimentação de empregos, como compromissos financeiros, por exemplo; tempo no cargo e tempo de residência na localidade (MOYNIHAM; LANDUYT, 2008).

O conceito de hipótese da estabilidade do ciclo de vida traz a ideia de que ao atingirem certa medida de estabilidade em suas vidas, os funcionários apresentam uma tendência pelo *status quo*, assim como aqueles que têm preocupações econômicas e familiares urgentes. Desta forma, observa-se uma relação negativa entre idade e intenção de rotatividade (MOYNIHAM; LANDUYT, 2008).

A relação negativa ocorre também entre intenção de rotatividade e o tempo de serviço no cargo. Nos primeiros anos de empresa, o funcionário procura verificar se esta atende às suas preferências. Nesse período, a troca de emprego é mais fácil, pois o investimento na empresa não foi tão grande e ainda não foram desenvolvidos recursos específicos da empresa e que dificultam a busca por mudanças (MOYNIHAM; LANDUYT, 2008). Neste mesmo

contexto, funcionários casados têm menos probabilidade de buscar as mudanças de emprego, tendo em vista que, consideram em sua decisão as questões e responsabilidades familiares (HUANG; LIN; CHUANG, 2006).

Em relação à escolaridade tem-se que os funcionários com maior grau de instrução têm maior probabilidade de deixar a organização, uma vez que a educação fornece uma medida de capital humano legitimada externamente e aceita em outras organizações e, portanto, facilita a movimentação do funcionário (MOYNIHAM; LANDUYT, 2008).

No que tange ao gênero, estudos demonstraram que mulheres possuem uma tendência menor à rotatividade. Destaca-se, entretanto, que relação entre gênero e rotatividade pode ocorrer de forma distinta nos setores público e privado. Devido às características do serviço público, este pode mostrar-se mais atraente para mulheres. Dentre os atrativos do setor público para o sexo feminino observa-se: equiparação salarial com os homens; remuneração maior que no setor privado; maior oportunidade para encontrar equilíbrio entre trabalho e vida familiar; carreira previsível e menor potencial de discriminação. Além disso, a possibilidade de servir ao interesse público pode contribuir para a atração e permanência de mulheres no setor (MOYNIHAM; LANDUYT, 2008).

A Pesquisa de Carrara, Nunes, Sansur (2014), aponta que o fator ambiente organizacional, que segundo os autores engloba respeito, liberdade de expressão, ambiente de aprendizado, clima organizacional, imagem da empresa, destaca-se com o maior peso na retenção e também como fator que pode levar à saída, caso esteja ausente. Os principais pontos fortes da organização e que influenciam a permanência, citados pelos participantes da pesquisa foram: ambiente agradável e de respeito para trabalhar; autonomia; possibilidade de carreira; trabalho desafiador; aprendizado; reconhecimento do trabalho, organização dos processos e ferramentas de gestão (CARRARA; NUNES; SANSUR, 2014).

No que tange aos pontos negativos que podem influenciar na decisão de deixar a organização, foram citados pelos entrevistados aspectos mais relacionados à influência do ambiente externo e ao estilo de gestão; constantes mudanças e a sazonalidade do negócio; corte de investimentos em desenvolvimento das pessoas em momentos de crise; lentidão dos líderes na tomada de decisão; complacência que algumas lideranças têm com o baixo nível de desempenho; demora dos líderes na comunicação de decisões e de fatos relevantes; e, o receio dos gestores quanto ao confronto no trabalho (CARRARA; NUNES; SANSUR, 2014).

A intenção de permanecer na organização é preditor da retenção e a intenção de sair, preditor da rotatividade, assim é importante observar que as escalas de auto resposta, utilizadas em pesquisas sobre retenção, podem estar mensurando outros construtos e não a retenção propriamente dita, especialmente as cognições relacionadas à permanência ou à saída da organização (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

O ambiente competitivo das organizações tem mostrado a necessidade de se conhecer as causas do problema como condição prévia de seu controle (OLIVEIRA *et al*, 2018). O diagnóstico do contexto, de cada realidade concreta, é determinante para reduzir o valor prescritivo do precedente, sendo uma condição para o sucesso da ação de gestão (BEGUER, 2019). Nesse sentido, identificar os fatores que atraem as pessoas para trabalhar na organização e o que as motiva a permanecer é um ponto central para que as áreas de gestão de pessoas analisem o fenômeno da retenção (CARRARA; NUNES; SANSUR, 2014).

No âmbito do serviço público, fatores como maior segurança, estabilidade e salários atraentes em comparação à iniciativa privada são pontos importantes para a atração de profissionais (CASTELAR *et al*, 2010). Contudo, as disparidades de remuneração entre as três esferas do Poder, Executivo, Legislativo e Judiciário, tem incentivado muitos servidores a deixarem o trabalho em busca de melhores salários em outros órgãos. Além disso, muitas organizações públicas carecem de planos de carreira ou mesmo políticas de valorização do servidor efetivamente estruturadas e consolidadas (VERLEUN, 2008).

Tanto as pesquisas acadêmicas quanto as experiências corporativas sugerem uma forte relação entre funcionários que expressam intenção de sair e aqueles que realmente deixam a organização (DIÓGENES *et al.*, 2016). A intenção de sair da organização e a saída efetiva da mesma estão relacionadas, sendo a intenção de sair variável preditora da saída efetiva da organização (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

O índice de rotatividade somente mostra a posteriori que os empregados estão descontentes com organização e resolveram deixá-la (SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014). Além disso, as informações sobre antecedentes do comportamento prestadas nas entrevistas de desligamento, geralmente, não são suficientes e fidedignas, uma vez que, pode não haver interesse do funcionário em contribuir com a organização ou em levantar discussões sobre questões que não influenciarão em sua vida (DIÓGENES *et al.*, 2016).

Compreender e diagnosticar a intenção de rotatividade enquanto o funcionário ainda não deixou o trabalho pode oferecer às empresas possibilidades de delinear políticas e práticas no intuito de reter profissionais importantes para o alcance da sua efetividade (DIÓGENES *et al.*, 2016). Assim, realizar a estimativa periódica da intenção de saída de seus trabalhadores e a mensuração da percepção acerca de suas práticas organizacionais e políticas de gestão de pessoas é bastante recomendado para organizações (MOREIRA *et al.*, 2018).

Os antecedentes da intenção de rotatividade mais investigados nas literaturas nacionais e internacionais têm sido: comprometimento organizacional afetivo em relação negativa com intenção de rotatividade, clima ético, valores éticos, cinismo organizacional, justiça organizacional e confiança, práticas de recursos humanos e suporte organizacional. (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

### Quadro 3- Antecedentes da intenção de rotatividade mais investigados na literatura

Antecedente	Autores
Comprometimento organizacional afetivo	Blomme, Van Rheede e Tromp, 2010; Lima <i>et al.</i> , 2016; Siqueira e Gomide, 2014; Yin-Fah, Foon, Chee-Leong, e Osman, 2010
Valores éticos	Valentine, Godkin, Fleischman, e Kidwell, 2010
Cinismo organizacional	Khan, 2014
Práticas de recursos humanos	Juhdi, Pa'wan, e Hansaram, 2013; Knap, Smith, e Sprinkle, 2017
Justiça organizacional e confiança	Farooq e Farooq, 2014
Percepção de suporte organizacional	Diógenes <i>et al.</i> , 2016; Siqueira e Gomide, 2014
Clima ético	Rubel <i>et al.</i> , 2017

Fonte: Elaborado pela autora com base em Oliveira (2018)

Esses resultados indicam que a capacidade das organizações para manter profissionais está relacionada à estratégia de gestão de pessoas da organização, uma vez que, ela influencia os processos psicossociais que ocorrem na empresa, como as atitudes relacionadas ao trabalho, à organização e a comportamentos específicos, incluindo o comportamento de permanecer ou de deixar a organização (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). Nesse sentido, a gestão de pessoas necessita de indicadores que busquem explicar as relações subjetivas que os profissionais estabelecem com as organizações (SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014).

Embora a liderança não apareça dentro os antecedentes de intenção de rotatividade e de retenção de pessoal mais investigados na literatura, ela exerce influência direta sobre outros antecedentes como a Satisfação no trabalho, percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

Nesse sentido, para que consiga reduzir a intenção dos profissionais deixarem a organização, é fundamental que os gestores busquem estratégias para manter seus funcionários satisfeitos em relação à chefia, aos colegas, ao trabalho em si, ao salário e às promoções. Para que os colaboradores se mantenham envolvidos com o trabalho comprometidos afetivamente com a organização, deve haver a preocupação em tornar o ambiente organizacional agradável e estimulante (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015).

Diante do exposto, como forma de verificar como as estratégias de liderança podem contribuir para a retenção de pessoal no contexto da Administração pública, o presente trabalho se debruçou sobre o relacionamento da liderança com três variáveis: a percepção de suporte organizacional, comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. Essas variáveis são antecedentes tanto da intenção de sair da organização quando ausentes, quanto da intenção de permanecer quando presentes.

### **3.2.3.1 Satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho é um tema que tem despertado o interesse de pesquisadores do comportamento organizacional e de gestores desde as primeiras décadas do século XX (SIQUEIRA, 2008). Em um ambiente de crescente busca por vantagem competitiva, maior desempenho e produtividade, ela aparece como um instrumento estratégico (BARBOSA *et al.*, 2016).

A satisfação no trabalho traz consequências diversas para o trabalhador, uma vez que afeta diretamente o seu comportamento, sua saúde e seu bem-estar, assim como para a organização (MARQUEZE; MORENO, 2005). Pesquisas indicam que existe uma correlação negativa entre satisfação e absenteísmo, rotatividade e intenção deixar a empresa e uma correlação positiva da satisfação com o desempenho e a produtividade (BARBOSA *et al.*, 2016).

Tendo em vista que, a satisfação no trabalho desempenha papel determinante em comportamentos relevantes para a organização, sua compreensão pode fornecer dados para subsidiar ações de gestores em organizações privadas e públicas. Assim, mostra-se importante revisar as diferentes concepções sobre o tema, bem como elucidar seus aspectos determinantes e consequentes (BARBOSA *et al.*, 2016). Nesse sentido, Siqueira (2008), apresenta a evolução conceitual deste constructo ao longo do tempo.

A Satisfação no trabalho é um fenômeno complexo que vem sendo abordado tanto pelas áreas sociais como pela de saúde. Devido à diversidade de seus aspectos apresenta dificuldade em sua definição e conceituação, sendo encontradas diversas concepções sobre o tema na literatura (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Inicialmente, teorias que tratavam das características individuais responsáveis por comportamentos de trabalho, como teoria de motivação-higiene (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959), teoria de satisfação de necessidades (VROOM, 1964) e teoria de expectativas e instrumentalidade (Hackman e Porter, 1971), entendiam a satisfação no trabalho como um componente da motivação, sendo uma “causa” de comportamentos no trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Nessa perspectiva, assim como na compreensão como atitude, que veio posteriormente, a satisfação no trabalho é observada como um fator capaz de prever diferentes comportamentos de trabalho tais como produtividade, desempenho, rotatividade e

absenteísmo (SIQUEIRA, 2008). Vroom (1964) foi um dos primeiros a identificar a relação negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015).

Nas décadas de 1970 e 1980, a satisfação no trabalho passou a ser percebida como uma atitude. Sob essa perspectiva Rego (2001), afirma que a satisfação no trabalho está relacionada ao tratamento de justiça e de respeito a que o trabalhador é submetido. Alguns autores que defendem esta concepção são Rego, 2001; Hellriegel, Slocum e Woodman, 2001 (SIQUEIRA, 2008; MARQUEZE; MORENO, 2005).

Esta concepção, baseada na Teoria de Herzberg, aborda a satisfação e a insatisfação no trabalho como fenômenos distintos. Desta forma, a insatisfação está relacionada aos fatores que determinam o trabalho, como ambiente, recompensas e chefia (HERZBERG, 1971).

No estudo de Rego (2001) com docentes do ensino superior sobre percepções de justiça, o autor constatou que os docentes tratados com justiça e respeito apresentaram menor intenção de abandonar o trabalho; maior comportamento de cidadania organizacional; maior satisfação; faltavam menos; apresentavam melhores níveis de desempenho individual; maior empenho; confiança e comprometimento com o trabalho; além de maior apego e lealdade à empresa.

Brandão *et al* (2014) realizou uma pesquisa na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE/CE), na qual buscou identificar, à luz da teoria bifatorial de Herzberg, os fatores preponderantes para satisfação no trabalho. A pesquisa foi realizada com três grupos distintos de agentes públicos: auditores fiscais do trabalho, servidores administrativos e estagiários e os resultados revelaram que os fatores motivacionais que predominaram na geração da satisfação nos três grupos investigados foram: a realização profissional, as atividades desempenhadas e a responsabilidade atribuída. Entre os fatores higiênicos destacaram-se a supervisão e os relacionamentos interpessoais, indo ao encontro dos resultados apresentados por estudos realizados em outras entidades governamentais (BRANDÃO *et al.*, 2014).

Para Spector (2003) a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. De acordo com o autor, para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é necessário que estes tenham relação com os objetivos dos seus trabalhadores. Assim, para que a organização consiga a efetiva participação dos funcionários, deve entender a satisfação do empregado como os valores, atitudes e objetivos pessoais que precisam ser identificados, compreendidos e estimulados (SPECTOR, 2003).

A partir da década de 1990, com o crescente interesse dos pesquisadores pelas emoções que surgem no contexto de trabalho, a satisfação passa a ser entendida como um resultado (*output*), estando relacionada com a afetividade no ambiente de trabalho, com o vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho e a ser apontada, juntamente com de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo, como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Alguns autores que consideram a satisfação como um estado emocional, um sentimento são: Locke, 1969, 1976; Henne e Locke, 1985; Harris, 1989; Begley e Czajka, 1993; Fraser, 1996; Wright e Cropanzano, 2000; Elovainio *et al.*, 2000; O'driscoll e Beehr, 2000 (MARQUEZE; MORENO, 2005).

De acordo com Locke (1969) a satisfação no trabalho é um estado emocional, uma emoção positiva de bem-estar, resultado da avaliação que o funcionário tem sobre as experiências no trabalho ou a realização de seus valores por meio desse. Assim, constitui-se de dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação).

O autor explica que valores e necessidades não se confundem, na medida em que, as necessidades são inatas e comuns a todos e dizem respeito à sobrevivência e ao bem-estar do

indivíduo, enquanto os valores são diferentes de pessoa para pessoa e relacionam-se ao que o indivíduo deseja ou percebe como benéfico. Nesse sentido, aponta falhas em algumas teorias sobre satisfação, como a de Herzberg, que considera satisfação e insatisfação fenômenos distintos (LOCKE 1969).

Wright e Cropanzano (2000), indicaram que os bons relacionamentos sociais no ambiente de trabalho e com a chefia possuem associação estatisticamente significativa com a satisfação no trabalho. Já Elovainio *et al.* (2000), em sua pesquisa com profissionais da saúde de hospitais da Finlândia, demonstraram a existência de relação positiva também com a estabilidade no emprego, a salário e benefícios, relacionamento com a chefia e oportunidade de desenvolvimento profissional.

Para Harris (1989), a satisfação no trabalho é um sentimento resultante do contexto total do trabalho. Já Fraser (1996) a define como um estado pessoal, subjetivo, dinâmico e constantemente alterado por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do indivíduo. Siqueira (2008), por sua vez, apresenta a satisfação no trabalho como a totalização do quanto trabalhador vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações.

Percebe-se que, as concepções de satisfação no trabalho mais aceitas e divulgadas no meio científico são aquelas nas quais uma combinação de acontecimentos ou circunstâncias, num dado momento, determina a satisfação e que ressaltam a importância dos aspectos psicossociais no trabalho, indo ao encontro da Teoria de Locke, desenvolvida no final da década de 60 (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Os determinantes e as consequências da satisfação no trabalho nem sempre são claros, pois alguns fatores podem desempenhar ora uma função, ora outra. Como exemplo tem-se o relacionamento negativo com os colegas de trabalho, que em determinada situação pode gerar insatisfação no trabalho. Por outro lado, a insatisfação no trabalho pode ser a causa de problemas de relacionamento no ambiente de trabalho (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Pesquisas científicas têm se preocupado em compreender relações entre diversos fatores que poderiam influenciar nos níveis de satisfação ou insatisfação (SIQUEIRA, 2008), tais como, benefícios, comunicação, rotina, participação, promoção e salário, personalidade, trabalho em si, valores atribuídos ao trabalho, relações interpessoais, estresse ocupacional, grau de instrução, estilo de vida, imagem pública, estabilidade, bom relacionamento com os colegas e a chefia, autonomia, tempo na empresa. (BARBOSA *et al.*, 2016).

A partir de tais estudos fica evidenciado que fatores do contexto sócio organizacional, tais como valores organizacionais, percepções de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade nas relações de troca sociais e econômicas estabelecidas entre indivíduos e organizações, possuem forte impacto sobre o nível de satisfação no trabalho. Por outro lado, características pessoais dos funcionários (sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade) e do ambiente físico (ruído, temperatura, iluminação) ou de estrutura das organizações (funcional, matricial ou híbrida) exercem pouca influência nos níveis de satisfação do trabalhador (SIQUEIRA, 2008).

Não existe um único fator determinante para a satisfação no trabalho (MARQUEZE; MORENO, 2005). Tendo em vista que o sentimento de satisfação no trabalho está relacionado a valores básicos e que esses últimos variam de uma cultura para outra, é importante entender que os motivos que podem gerar satisfação em uma determinada cultura, não necessariamente gerarão em outra (SPECTOR, 2003).

Pesquisas comparativas sobre satisfação com o trabalho no setor público e privado apontam diferenças significativas relacionadas a vários fatores (LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012). Assim, ao se estudar a satisfação no trabalho no âmbito da Administração Pública, é necessário observar suas peculiaridades (BRANDÃO *et al.*, 2014).

Primeiramente, é preciso atentar para o fato de que a relação entre servidor e Estado, diferentemente da iniciativa privada, não é contratual, e sim estatutária, sendo regida, em

âmbito federal, pela Lei nº 8.112/90, que dentre outras coisas, estabelece o provimento obrigatório por concurso público, a estabilidade após três anos de exercício e a impossibilidade de promoção (LONGO, 2007).

É importante atentar também para o fato de que a sociedade tem demandado crescentemente pela melhoria da qualidade e eficiência dos serviços. Nesse cenário, diversas mudanças estão sendo implantadas pelos governos no intuito de entregar mais e melhores resultados. Tais mudanças podem ter consequências, positivas e/ou negativas, para a satisfação dos servidores, considerando que esses passaram a ser mais cobrados por resultados efetivos, maior produtividade, qualidade, comprometimento e cumprimento de prazos (BARBOSA *et al.*, 2016).

Cabe destacar ainda que, apesar da orientação mais gerencial trazida pela Nova Gestão Pública, ainda persiste no setor público uma cultura patrimonialista e paternalista, bem como disfunções da burocracia. Assim, são observadas práticas como cortes orçamentários, escolhas políticas de dirigentes, manutenção de trabalhadores que executam a mesma função por um longo período e, especialmente, pouca atenção a políticas de retenção (BARBOSA *et al.*, 2016). Outra suposta causa da insatisfação seria o fato de as organizações públicas não oferecerem grandes oportunidades para os servidores desenvolverem suas ideias e satisfazer suas necessidades (LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012).

Siqueira (2008) apresenta uma visão multidimensional acerca dos fatores que determinam a satisfação no trabalho. Segundo a autora, não obstante a divergência quanto à definição desse constructo pelos estudiosos da área, cinco dimensões que determinam a satisfação no trabalho se mantiveram ao longo das últimas décadas. Assim, investigar a satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos oferecidos pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao empregado sentimentos gratificantes ou não (SIQUEIRA, 2008).

Com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador em relação às dimensões de seu trabalho Siqueira (2008) desenvolveu e validou a Escala de Satisfação no Trabalho - EST que em sua versão completa é composta por 25 variáveis divididas em cinco dimensões.

Nesse modelo as dimensões que envolvem os colegas de trabalho e a chefia referem-se ao ambiente social, enquanto o salário e as promoções são inerentes a políticas de gestão de pessoas que proporcionam interação entre o trabalhador e a organização, de forma que se avalia uma relação de troca (SIQUEIRA E GOMIDE JR, 2004).

A Satisfação com o salário diz respeito ao contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho (SIQUEIRA, 2008).

A Satisfação com a natureza do trabalho reflete o contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a sua variedade (SIQUEIRA, 2008). Para gerar satisfação é preciso que o trabalho seja interessante, que forneçam treinamento, variedade, independência e controle (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A Satisfação com as promoções refere-se ao contentamento com o número de vezes em que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a organização realizar promoções e por seu conseqüente tempo de espera por ela (SIQUEIRA, 2008).

A Satisfação com os colegas reflete o contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho (SIQUEIRA, 2008).

A Satisfação com a chefia refere-se ao contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e o

entendimento entre eles (SIQUEIRA, 2008). O chefe, enquanto líder da equipe é responsável por influenciar as pessoas em direção ao alcance das metas e objetivo organizacionais, desta forma, ele deve saber conduzir, trazer motivação aos seus subordinados, pois isso pode refletir positiva ou negativamente nos níveis de satisfação (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

O estilo de liderança é apontado nos estudos de Judge; Piccolo (2004) e Van Dierendonck *et al* (2004) como antecedente à satisfação no trabalho, havendo uma correlação positiva entre satisfação de subordinados e comportamento de liderança que estimulam a interação no grupo de trabalho.

No estudo realizado por Barbosa *et al.* (2016) em um hospital público, percebeu-se que os retornos oferecidos pela empresa em forma de promoção, a convivência com os colegas e as chefias propiciam aos funcionários sentimentos gratificantes e prazerosos, contribuindo para um maior envolvimento e comprometimento com a organização. Para os autores, restou claro que as questões políticas, advindas nas negociações de comissionamentos, influenciam na apreciação positiva ou negativa do ambiente de trabalho. Frente ao significativo impacto da liderança na satisfação, assumem que a melhor forma de atuar sobre a satisfação no contexto público-hospitalar, é desenvolver estratégias para melhor estruturar as relações trabalhador-líder-organização (BARBOSA *et al.*, 2016).

O conhecimento das variáveis componentes de cada dimensão traz subsídios importantes para a pesquisa.

#### Quadro 4- Variáveis da Escala de Satisfação no Trabalho – EST

Dimensão	Definições	Variáveis
Satisfação com os colegas	Refere-se ao contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho	(V1) O tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
		(V6) O espírito de colaboração dos meus colegas.
		(V14) A maneira como me relaciono com os meus colegas.
		(V17) A quantidade de amigos que tenho entre meus colegas.
		(V24) A confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	Envolve o contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	(V5) Salário comparado com o quanto trabalho.
		(V8) Salário comparado à minha capacidade profissional.
		(V12) Salário comparado ao custo de vida.
		(V15) Dinheiro que recebo desta empresa no fim de cada mês.
		(V21) Salário comparado com os meus esforços no trabalho.
Satisfação com a chefia	Envolve o contentamento com a capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento com eles.	(V2) O modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
		(V9) O interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
		(V19) O entendimento entre eu e meu chefe.
		(V22) A maneira como meu chefe me trata.
		(V25) A capacidade profissional do meu chefe.
Satisfação com a natureza do trabalho	Envolve o contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade destas em absorver o trabalhador e com a variedade das mesmas.	(V7) A variedade de tarefas que faço.
		(V11) A capacidade de meu trabalho absorver-me.
		(V13) Oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
		(V18) As preocupações exigidas pelo meu trabalho.
		(V23) O grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
Satisfação com as promoções	Envolve o contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira como a instituição realiza promoções e com o tempo de espera pelas mesmas.	(V3) Número de vezes que já fui promovido.
		(V4) Garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
		(V10) A maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
		(V16) Oportunidades de ser promovido.
		(V20) O tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.

Fonte: Elaborada pela autora, 2020, com base em Siqueira (2008)

A partir do exposto, observa-se que a satisfação no trabalho é impactada por políticas e práticas gerenciais, na medida em que, está relacionada a fatores do contexto de trabalho socio-organizacional, especialmente as relacionadas às percepções de justiça no trabalho, percepções de suporte organizacional e reciprocidade organizacional (SIQUEIRA, 2008).

### 3.2.3.2 Percepção de suporte organizacional

O estudo sobre a Percepção de suporte organizacional (PSO) teve início na década de 1980 com o trabalho de Eisenberger *et al.* (1986) (SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014). De acordo com tal estudo, o construto PSO relaciona-se às crenças globais sobre o quanto a organização se preocupa com o bem-estar e valoriza as contribuições de seus funcionários (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014).

O suporte organizacional está relacionado à interação dos interesses organizacionais com os interesses do trabalhador. As organizações possuem demandas referentes a desempenho, resultados e normas de comportamentos, os trabalhadores por sua vez, entregam à estas suas habilidades, seus conhecimentos, suas experiências e motivação e esperam receber as condições e retribuições necessárias para a realização de seu trabalho (DIÓGENES *et al.*, 2016). Assim, o conceito de suporte organizacional encontra-se diretamente relacionado com os mecanismos de troca social que sustentam as relações entre as organizações e seus empregados (ASELAGE; EISENBERGER, 2003).

Quando um funcionário oferece à organização além da sua obrigação formal, ele enxerga a mesma como devedora de retribuições a ele e espera que a organização lhe considere além do contrato formal quando for necessário, ou seja, ofereça suporte organizacional. Por outro lado, quando o trabalhador tem a percepção deste suporte, ele se sente como devedor, vendo a organização como merecedora de retribuições além do contrato formal (SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014).

Desta forma, para que haja a percepção de suporte organizacional deve existir uma relação de reciprocidade nas trocas oriundas da interação trabalhador-organização, na qual seja demonstrado pela organização de forma clara e sincera preocupação com o bem-estar do funcionário e a valorização do seu trabalho (EISENBERGER *et al.*, 1986).

Outro conceito trazido pelas teorias das trocas sociais é a personificação da organização. O desenvolvimento da percepção do suporte organizacional é baseado na tendência dos trabalhadores em atribuir à organização características humanas (EINSENERG *et al.*, 1986).

A personificação da organização ocorre primeiramente porque a organização possui responsabilidades legais, morais e financeiras pelas ações de seus agentes; depois porque a permanência ou a extinção de determinados papéis comportamentais estão relacionados aos precedentes, tradições, políticas e normas organizacionais; e, por último, porque é através de seus agentes que a organização exerce poder sobre seus funcionários (LEVINSON, 1965). Deste modo, a atuação da organização não ocorre de maneira abstrata e sim por meio das ações individuais de seus membros-chave, ocupantes de posições de gerência ou de liderança (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002).

Os trabalhadores formam percepções genéricas acerca das intenções e dos atos a eles direcionados a partir de políticas e práticas relacionadas à gestão de pessoas, desenvolvidas pelos dirigentes e acreditam manter relações sociais com a organização (MOREIRA *et al.*, 2018). Assim, as pesquisas sobre a percepção de suporte organizacional se fundamentam na ideia de que o trabalhador tende a ver as ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização, havendo uma personificação desta (SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014).

O diagnóstico da percepção de suporte organizacional pode oferecer à instituição um amplo panorama do contexto de trabalho, uma vez que, envolve a percepção dos funcionários acerca das principais práticas organizacionais, como desempenho, condições materiais, recompensas, crescimento na carreira e carga e organização do trabalho (EISENBERGER *et al.*, 1986). Os principais fatores antecedentes do suporte organizacional podem ser

classificados em três fatores: justiça de procedimentos; suporte oferecido pelas chefias; e retornos organizacionais (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

Eisenberger *et al.* (1986), em seu trabalho propuseram um instrumento para mensurar a percepção de suporte organizacional, denominado ‘*Survey of Perceived Organizational Support*’, que em sua forma completa, é composto por 36 itens e em seu formato reduzido por 17 itens (EISENBERGER *et al.*, 1986).

Baseando-se na abordagem teórica proposta por Eisenberger *et al.* (1986) e em aspectos levantados numa amostra de trabalhadores de empresas privadas e órgãos públicos, Oliveira-Castro; Pilati; Borges-Andrade (1999) desenvolveram e validaram um questionário brasileiro de suporte, adaptado às necessidades da pesquisa nacional, composto por quatro fatores.

O primeiro desses fatores é a gestão de desempenho e diz respeito à opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho do funcionário, como estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades associadas à execução eficaz das tarefas e esforço organizacional de atualização de seus colaboradores em face das novas tecnologias e processos de trabalho. O segundo fator refere-se à carga de trabalho, incluindo às exigências e à sobrecarga de tarefas atribuídas aos funcionários. O terceiro, suporte material, está relacionada à percepção da disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas, bem como os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho e qualificação da mão de obra interna. Por último, o suporte para práticas de ascensão, promoção e salários inclui as práticas organizacionais de retribuição financeira, promoção e ascensão funcionais (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

Considerando que a inserção do suporte social como componente do Suporte organizacional pode oferecer uma explicação mais completa e aprofundada desse fenômeno, Tamayo *et al.* (2000) desenvolveram a Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP). Esta escala contém as dimensões de suporte propostas, anteriormente, propostas por Oliveira Castro; Pilatti; Borges-Andrade (1999), acrescidas de mais duas: gestão da chefia e suporte social no trabalho. Assim, a ESOP é composta por 42 itens divididos em seis fatores: gestão organizacional do desempenho; sobrecarga de trabalho; percepção de suporte material; ascensão, promoção e salários; estilo de gestão da chefia; e suporte social do grupo (TAMAYO, 2002).

**Quadro 5- Variáveis da Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP) (continua)**

Dimensão	Definições	Variáveis
Suporte Material	Percepção sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para ajudar a execução eficaz das tarefas	(V2) A organização adquire equipamentos modernos de trabalho
		(V7) Esta organização fornece equipamentos de má qualidade
		(V13) A organização deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho
		(V14) Esta organização toma providências para sanar dificuldades no trabalho
		(V22) A organização fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz
		(V24) A organização atualiza os servidores quanto às novas tecnologias
		(V25) Esta organização fornece materiais em quantidade suficiente
		(V32) Minha organização cuida da limpeza dos ambientes de trabalho
		(V33) A organização investe no treinamento dos seus servidores
		(V35) Esta organização realiza prontamente a manutenção dos equipamentos

**Quadro 5- Variáveis da Escala de Suporte Organizacional Percebido(ESOP) (conclusão)**

Dimensão	Definições	Variáveis
Estilos de Gestão da Chefia	Percepção quanto as formas utilizadas pelo supervisor para traduzir as políticas e práticas organizacionais em sua unidade.	(V3) Meu chefe negocia com seus subordinados aspectos relativos ao trabalho (V5) Minha chefia promove a integração entre os seus subordinados. (V10) Meu chefe colabora com a resolução dos problemas pessoais dos funcionarios (V12) Meu chefe valoriza o bom desempenho dos seus subordinados (V17) Meu chefe trata alguns servidores de forma preferencial (V20) Meu chefe leva em conta as críticas dos seus subordinados (V23) Meu chefe distribui o trabalho igualmente entre todos os seus subordinados (V28) Meu chefe incentiva a participação dos servidores na tomada de decisões que afetam a unidade (V31) Meu chefe estimula a autonomia no trabalho (V34) Meu chefe coordena o trabalho adequadamente (V37) Meu chefe negocia com seus superiores assuntos de interesse da unidade
Suporte Social no Trabalho	Percepção acerca da existência e disponibilidade do apoio social e da qualidade do relacionamento interpessoal com a chefia e com os colegas	(V4) Os colegas colaboram uns com outros na realização do trabalho (V9) Nesta unidade, nós, servidores, trabalhamos como uma verdadeira equipe (V18) Na minha unidade, nós nos apoiamos para resolver as dificuldades no trabalho (V27) O grupo colabora na resolução dos problemas pessoais dos colegas (V30) Meu grupo se preocupa com o bem-estar subjetivo dos colegas de trabalho
Ascensão e Salários	Percepção sobre as praticas específicas de retribuição financeira, promoção e ascensão funcionais	(V38) Nesta organização as oportunidades de ascensão são compatíveis com as aspirações dos servidores (V39) Esta organização oferece salários compatíveis com os melhores do mercado (V40)Esta organização oferece oportunidades de ascensão profissional devido ao bom desempenho dos servidores (V41) Nesta organização os servidores chegam ao final de carreira com salários baixos (V42) Nesta organização os servidores recebem salários dignos
Gestão do desempenho	Percepção sobre as políticas e práticas organizacionais que regulam o processo de trabalho na instituição como um todo.	(V1) Esta organização mantém coerência entre diretrizes, metas e ações (V8) Esta organização leva em conta a opinião dos servidores para resolver problemas (V11) A organização sobrecarrega de trabalho os melhores servidores (V15) Na minha unidade, as decisões que afetam o trabalho são tomadas em conjunto (V16) Esta organização impõe ao funcionário as mudanças no trabalho (V19) A organização divulga as metas de desempenho esperadas
Sobrecarga de Trabalho	Percepção quanto ás demandas de produção excessivas definidas para o grupo de empregados.	(V6) O chefe determina prazos irreais para a execução das tarefas (V21) No meu trabalho há pressão quanto ao prazo para se completar as tarefas (V26) A minha organização submete o funcionário a uma carga excessiva de trabalho (V29) Esta organização suga a energia dos servidores (V36) Meu chefe espera dos seus subordinados mais do que eles são capazes de produzir

Fonte: Elaborado pela autora, 2020, com base em Tamayo *et al.* (2000).

A percepção de que a organização oferece cuidados, reconhecimento e respeito para com seus funcionários pode gerar a satisfação de necessidades socioemocionais influenciando os vínculos com o trabalho (envolvimento e satisfação) e vínculos afetivos (comprometimento afetivo) (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004; FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014), sendo um componente cognitivo com poder de influência também sobre a satisfação no trabalho (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014).

Caso o funcionário não consiga satisfazer suas expectativas em relação à organização, ele não se sentirá em uma relação de troca, mas de exploração, podendo vir a deixá-la. Moreira *et al* (2018), a partir de uma revisão da literatura nacional e internacional sobre o tema ressaltaram que os estudos analisados demonstraram que a baixa percepção de suporte organizacional pode levar a consequências como o absenteísmo e a intenção de rotatividade. Um alto nível de percepção do suporte organizacional. Por outro lado, pode gerar diversos benefícios para a organização, como a redução do absenteísmo e da intenção de deixar o posto de trabalho, aumento do desempenho, maior comprometimento e satisfação com o trabalho (MOREIRA *et al.*, 2018).

Em seu estudo Silva; Cappellozza; Costa (2014) analisaram o impacto da percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo na intenção de rotatividade de 132 trabalhadores do estado de São Paulo. Os resultados indicaram uma relação negativa entre a percepção de suporte e também do comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade dos empregados. O estudo mostrou, entretanto, que o comprometimento afetivo tem maior impacto que o suporte organizacional para a retenção de funcionários (SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014).

Diógenes *et al.* (2016), por sua vez, realizaram um estudo com servidores públicos de um órgão da administração pública federal a fim de verificar a influência da percepção de suporte organizacional na intenção de rotatividade destes. A pesquisa foi aplicada a 112 participantes e os resultados mostraram um elevado desejo em sair da organização pesquisada por parte dos servidores, os quais avaliam negativamente o suporte organizacional, especialmente, o fator relacionado à ascensão, promoção e salários. A pesquisa demonstrou, ainda que, fatores voltados para a gestão de desempenho também possui grande influência na intenção de sair da instituição.

Armstrong-Stassen e Ursel (2009) ao pesquisarem a relação entre a percepção de suporte organizacional, a satisfação com a carreira e a retenção dos trabalhadores mais antigos, demonstraram que a percepção de suporte organizacional media a relação entre fatores organizacionais e intenção de permanecer na organização.

Pesquisas como as de Campos e Malik, (2008); Ferreira e Siqueira, (2005); Medeiros *et al.*, (2010); e Ramlall, (2003) observaram que o suporte organizacional é um importante mediador do impacto de ações de agentes específicos da organização, como os supervisores, na retenção de empregados.

### **3.2.3.3 Comprometimento organizacional**

Existem na literatura diversos entendimentos e definições acerca do comprometimento organizacional. Há entre os estudiosos da área uma aparente divergência quanto às bases componentes do comprometimento organizacional o que torna a conceituação e fundamentação teórica do tema bastante complexa (TRIGUEIRO-FERNANDES *et al*, 2019). Um ponto em comum das definições é que o comprometimento organizacional se constitui em um estado psicológico que caracteriza a relação indivíduo-organização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011).

O comprometimento organizacional se origina na internalização de valores organizacionais pelos colaboradores, que ao se identificarem com suas metas, potencializam seu envolvimento na execução de suas tarefas cotidianas, o que reflete no desempenho e no desejo de permanecer na instituição. Assim, não se constitui em simples lealdade passiva à organização, e sim uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja contribuir em favor do bem-estar da organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1982; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979).

O conceito de comprometimento organizacional, em uma perspectiva atitudinal encontra-se, fundamentado em três fatores: forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; disposição em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e forte desejo de se manter como funcionário da organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Essa abordagem enfatiza a natureza afetiva do comprometimento organizacional, que possui suas bases no trabalho de Etzioni (1975), estando relacionada ao processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização (BOTELHO; PAIVA, 2011).

O vínculo afetivo está baseado na natureza emocional que pode unir indivíduo-organização, em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais. Nesse sentido, o comprometimento organizacional pode ser considerado uma realização do sujeito e relaciona-se a sentimentos de afeto, gostar e desejar esforçar-se em prol da organização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011).

O comprometimento afetivo se destaca como a dimensão mais consolidada no meio acadêmico (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014), estando relacionada a um maior índice de desempenho, assiduidade, menores taxas de intenção de rotatividade e maiores adesões a projetos da organização (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Outro enfoque do comprometimento organizacional é o instrumental, também chamado calculativo, continuação e *side-belts* (“trocas laterais”), referenciado nos trabalhos de Becker (1960). Essa vertente relaciona-se ao quadro de receio e insegurança estabelecidos na relação entre indivíduo e organização (BOTELHO; PAIVA, 2011). Envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização. Assim, o indivíduo age movido por necessidade e escassez de alternativas imediatas de emprego e, não necessariamente, por afeto à organização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011).

O comprometimento instrumental é assim composto por 4 itens: perdas sociais no trabalho (PST); perdas de investimentos feitos na organização (PIFO); perdas de retribuições organizacionais (PRO); e perdas profissionais (PP) (BOTELHO; PAIVA, 2011).

#### **Quadro 6- Perdas componentes do comprometimento instrumental**

Tipo de perda	Descrição
Perdas sociais no trabalho (PST)	Crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho;
Perdas de investimentos feitos na organização (PIFO)	Crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa;
Perdas de retribuições organizacionais (PRO)	Crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa;
Perdas profissionais (PP)	Crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020, com base em Botelho e Paiva (2011)

O comprometimento normativo, fundamentado no trabalho de Wiener (1982) (BOTELHO ; PAIVA, 2011), por sua vez, refere-se à introjeção de valores e padrões culturais da organização pelo trabalhador, gerando o sentimento de obrigação moral. Esse vínculo pode garantir o desenvolvimento eficiente de certas atividades na organização, mas, não necessariamente, seu desenvolvimento eficaz (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011).

A partir de trabalhos desenvolvidos por Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional passou a ser compreendido como um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e que traz implicações sobre sua decisão de permanência (CARVALHO; ALMEIDA, 2018). Nessa perspectiva, o comprometimento organizacional é multidimensional, possuindo três dimensões que são consideradas componentes e não tipos de comprometimentos isolados: afetivo (*affective commitment*); o instrumental (*ontinuanance commitment*); e o normativo (*normative commitment*). (MEYER; ALLEN, 1991)

Outro estudo seminal na perspectiva de multidimensionalidade do comprometimento organizacional é o de O’Reilly e Chatman (1986) (TRIGUEIRO-FERNANDES *et al*, 2019). Tendo como referências a ideia trazida por Kelman (1958), os autores, desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases independentes do vínculo psicológico com uma organização: submissão (*compliance*) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; (2) identificação (*identification*), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; e, (3) internalização (*internalization*), ou envolvimento causado pela congruência entre valores individuais e organizacionais (O’REILLY; CHATMAN, 1986).

Baseado nos estudos de O’Reilly e Chatman (1986) e Meyer, Allen e Smith (1993), bem como outros que também contribuíram com indicadores, Medeiros (2003) desenvolveu e validou o modelo denominado de Bases do Comprometimento Organizacional EBACO, composta por sete componentes do comprometimento organizacional e direcionada para o contexto brasileiro (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019; TRIGUEIRO-FERNANDES *et al*, 2019).

De acordo com Trigueiro- Fernandes *et al* (2019), embora tenha ampla utilização, o modelo EBACO não comprovou sua validade convergente<sup>16</sup>. Assim de forma a obter maior adequação teórica tanto no aspecto da robustez das propriedades psicométricas, quanto pela delimitação do que compõe a essência do conceito de comprometimento organizacional, os autores apresentaram uma versão refinada da EBACO, denominada EBACO-R. Como resultado desse processo houve a exclusão das bases falta de recompensas e oportunidades e obrigação pelo desempenho, sendo a EBACO-R composta por 5 bases: afetiva, obrigação em permanecer, afiliativa, escassez de alternativas e linha consistente de atividades (TRIGUEIRO-FERNANDES *et al*, 2019)

#### Quadro 7- Distribuição dos artigos em periódicos (continua)

Bases do comprometimento organizacional	Descrição	Indicadores
Afetivo	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu me identifico com a filosofia desta organização;</li> <li>• Eu acredito nos valores e objetivos desta organização;</li> <li>• Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm-se tomado mais similares;</li> <li>• A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.</li> </ul>

<sup>16</sup> Medida estatística que garante maior adequação da escala à teoria (TRIGUEIRO-FERNANDES *et al*, 2019)

### Quadro 7- Distribuição dos artigos em periódicos (conclusão)

Bases do comprometimento organizacional	Descrição	Indicadores
Afiliativo	Crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo;</li> <li>Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa;</li> <li>Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo;</li> <li>Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.</li> </ul>
Obrigação em permanecer (Normativo)	Crença de que se tem a obrigação de permanecer; de que não seria certo deixar; e de que se tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora;</li> <li>Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui;</li> <li>Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui;</li> <li>Eu me sentiria culpado se deixasse minha</li> </ul>
Linha consistente de atividade (Instrumental)	Crença de que se devem observar certas condutas e regras da organização tendo em vista o objetivo de nela permanecer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego;</li> <li>Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo;</li> <li>Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa;</li> <li>Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.</li> </ul>
Escassez de alternativas (Instrumental)	Crença de que existem poucas alternativas de trabalho fora da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho;</li> <li>Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização;</li> <li>Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho;</li> <li>Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, 2020, com base em Medeiros (2003) e Trigueiro- Fernandes *et al* (2019).

A relação entre comprometimento organizacional e intenção de desligamento/rotatividade é um tema bastante explorado na literatura, o que se deve, em grande parte, pela ideia intuitiva de que quanto maior a identificação e o elo afetivo com a organização (comprometimento), menor a intenção de deixá-la. (VASCONCELLOS; NEIVA, 2019). Analisar o comprometimento organizacional com base em seus antecedentes ou consequentes mostra-se como uma fonte importante de investigação das relações de trabalho, podendo contribuir para explicar as relações entre chefes e subordinados, e sua influência no comprometimento organizacional (SOARES; FLECK, 2014).

Alguns estudos que revelam a forte associação negativa do comprometimento, principalmente o afetivo, com intenção de desligamento são os de Mathieu e Zajac, (1990); Meyer, Stanley, Herscovitch, e Topolnytsky, (2002); (Juhdi, Pa'wan, e Hansaram, (2013) (VASCONCELLOS; NEIVA, 2019). Outras pesquisas como as de Fernandes; Siqueira e Vieira (2014) e Silva, Cappellozza e Costa (2014), também verificaram que o comprometimento organizacional afetivo possui forte influência na predição de intenção de rotatividade.

Fernandes, Siqueira e Vieira, (2014) ressaltam que a percepção de suporte organizacional constitui um forte antecedente de comprometimento afetivo, o que significa que o vínculo afetivo com a organização tende a se tornar mais forte à medida que os trabalhadores percebem a empresa comprometida com eles. Os autores apontam, entretanto, que, os estilos de liderança são um moderador frágil da relação entre percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014). Leite e Albuquerque (2011), por sua vez, esclarecem que os gestores, exercem influência direta no processo de obtenção do comprometimento.

Em sua pesquisa Silva, Nunes e Andrade (2019), apontam que há uma relação positiva entre o estilo de liderança com foco no relacionamento e o componente afiliativo do comprometimento dos liderados; entre o estilo com foco na tarefa e o componente normativo; entre o estilo com foco na situação e o comprometimento afetivo, bem como entre esse estilo e o comprometimento geral.

Desta forma, é importante que as organizações busquem estratégias de retenção que passem por uma liderança capaz de motivar o seu capital humano e fomentar ações que permitam a sua valorização, o seu crescimento, e o seu desenvolvimento dentro da empresa. É necessária uma comunicação transparente e consistente que torne comuns os objetivos organizacionais, através do alinhamento do pensamento dos colaboradores com as diversas estratégias e diretrizes da empresa, bem como, viabilizem as aspirações dos colaboradores, facilitando a criação de mecanismos capazes de avaliar a sua satisfação e de fomentar a sua motivação (MEIRINHOS; BARRETO, 2018).

### **3.3 Liderança Para Reter**

O papel do líder para a organização, não se restringe à influência exercida sobre os liderados (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). Gerir a contribuição das pessoas, aumento do comprometimento e da competência individual é, essencialmente, um papel do líder (ULRICH, 1997). Kaye e Jordan-Evans (2000) chamam a atenção para o fato de que quando se fala em retenção de pessoas, a maior responsabilidade recai sobre o gestor imediato, sendo o papel do setor de gestão de pessoas, o de um parceiro estratégico.

A atuação do gerente de linha como gestor de pessoas, aquele que utiliza o conjunto de políticas e práticas para mediar sua relação com o liderado, é fundamental para direcionar o comportamento das pessoas com foco nos indivíduos e conectadas com o objetivo da organização. Assim, dentre os papéis desempenhados pelo líder no contexto organizacional destacam-se: relação líder-indivíduo, relação líder-grupo, processo de influência, formas de facilitação, definição e aferição de objetivos e resultados, além de relações com outras variáveis organizacionais que atuam de forma moderadora (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Outro ponto a ser destacado é que, partindo da constatação de que o paradoxo discurso-prática na Gestão de Pessoas tem sido apontado como fator significativo para o baixo comprometimento, desmotivação e insatisfação dos funcionários (MOURA; SOUZA, 2016), o gestor pode servir como um filtro entre a intenção da gestão de pessoas (conjunto arquitetado de políticas e práticas) e a percepção dessas práticas pelos profissionais em uma organização (baseada na experiência resultante da utilização das práticas) (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Para reter seus funcionários, as organizações precisam garantir comprometimento de seus trabalhadores e a satisfação no trabalho (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). Dentre os fatores que podem afetar a satisfação no trabalho e os sentimentos de comprometimento com a organização, reduzindo a intenção de rotatividade, o comportamento de liderança dos gestores aparece como o mais importante (WEBB, 2011). Além disso, o suporte do supervisor é um preditor da percepção de suporte organizacional e esta é um preditor da intenção de rotatividade (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014).

Frente ao papel fundamental do líder na satisfação no trabalho, independentemente dos aspectos de influência e de formalidade que permeiam o processo de liderança, é necessário que ele identifique o nível de maturidade de seu liderado e adeque o seu estilo de liderança. (OLIVEIRA; KILIMNIK; REIS NETO, 2016). Assim, explorar fatores relacionados aos estilos de gestão, ou seja, à percepção que o trabalhador possui acerca de como a chefia coloca em prática as políticas organizacionais, e o suporte social no trabalho, o qual se refere

ao apoio social e a qualidade do relacionamento interpessoal (TAMAYO E TRÓCCOLI, 2002), mostra-se uma questão relevante.

### 3.3.1 Definição e estilos de liderança

O fenômeno da liderança vem sendo investigado sob a perspectiva de várias áreas do conhecimento, dentre as quais se destacam as políticas e filosóficas que examinam aspectos do fenômeno associados às dinâmicas de poder e à ética; as econômicas e sociológicas, que associadas às teorias organizacionais e administrativas, possuem foco em temas como estratégia, redes e cultura; e a psicologia, que estuda a liderança a partir de conceitos como personalidade e diferenças individuais, interações sociais e do comportamento em grupo (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Dada a diversidade de concepções, Bass (2008) argumenta que a definição utilizada depende do aspecto específico da liderança de interesse para o indivíduo, sendo a busca por uma única definição inútil.

Em meados do século passado, no centro estava o líder, o qual exercia uma postura diretiva sobre o comportamento dos liderados. Posteriormente, a liderança passou também a considerar o conjunto de pessoas envolvidas no processo de influência. Além disso, percebe-se o surgimento de uma preocupação do alinhamento da relação do líder com as diretrizes organizacionais, o que pode ser observado por meio de palavras como objetivos, metas e resultados utilizados nos conceitos (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

#### Quadro 8- Conceitos de Liderança

Conceitos Fontes	Fontes
“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum.”	Hemphill e Coons (1957, p. 7 como citado Bergamini, 2009, P..3)
“Liderança é o tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.”	Janda (1960, p. 358 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida.”	Jacobs (1970, p. 232 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.”	Roach e Behling (1984, p. 46 como citado Bergamini, 2009,
“Liderança é um processo de influência que também reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo.”	Stogdill (1990, p. 15 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é uma relação entre aqueles que aspiram a ela e aqueles que escolheram segui-la.”	Kouzes e Posner (1997, p. 98).
Liderança é a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.”	Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359).
<p><b>Nota.</b> Fonte: Elaborada com base em Bergamini, C. W. (2009). <i>Liderança: administração do sentido</i>. São Paulo: Atlas. Kouzes, J. M., &amp; Posner, B. Z. (1997). <i>O desafio da liderança</i>. Rio de Janeiro: Campus. Robbins, S. P., Judge T. A., &amp; Sobral, F.(2010). <i>Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro</i>. São Paulo: Pearson.</p>	

Fonte: Bianchi; Quishida; Foroni (2017)

Não obstante a diversidade de conceitos, teorias e modelos desenvolvidos no estudo da liderança, (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017), pontos convergentes podem ser observados nas diversas conceituações existentes. (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014; SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019b). Alguns elementos essenciais que caracterizam a liderança são: ser um processo de influência; interação dinâmica entre líderes e liderados; busca pelo atingimento de metas ou objetivos específicos; e promoção de algum grau de transformação em um determinado contexto social (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Considerando as proposições de algumas das principais escolas de liderança, Fonseca; Porto; Borges-Andrade (2015), estabeleceram em seu trabalho uma linha do tempo explicativa, de forma a ilustrar como o pensamento sobre o tema tem evoluído ao longo do tempo, conforme o quadro abaixo:

**Quadro 9- Evolução do pensamento sobre liderança (continua)**

Período	Ênfase	Características
Antes de 1950	Traços de personalidade do líder	Busca por um conjunto de características e traços que pudessem ser preditores universais de um líder.
Décadas de 1950 e 1960	Padrões de comportamentos do líder	Estudo dos padrões de comportamentos do líder que possibilitam o exercício da influência ou do poder na busca da alta produtividade ou à elevada moral da equipe.
Meados de 1960	Visão contingencial da liderança	Procurava ligar um comportamento a um contexto específico. Entende que aspectos situacionais, como características da tarefa ou do subordinado, devem interferir na forma como o líder se comporta e nos resultados obtidos pela equipe.
Décadas de 1970 e 1980	Percepções sobre a liderança	Investigações acerca dos pressupostos das pessoas sobre como um líder se comporta.
	Efeitos de gênero	Estudos sobre as diferenças entre comportamentos de líderes homens e mulheres, bem como divergência nas percepções de subordinados e pares sobre esses comportamentos.
Final do século XX	Diferenças culturais	Impacto da cultura nacional no comportamento gerencial e no entendimento do que seja um líder efetivo em cada local.
	Liderança carismática	Retomada do movimento de traços.
	Liderança Transformacional	Mistura do movimento de comportamentos com o movimento contingencial.
	Liderança Transacional	

Fonte: Elaborado pela autora, 2020, com base em Fonseca; Porto; Borges-Andrade (2015)

O primeiro movimento na tentativa de definir a liderança, ocorrido antes de 1950, teve como foco as características pessoais e traços de personalidade do líder. (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). A escola dos traços, também chamada de teoria do grande homem, parte do pressuposto de que líderes possuem características inatas e já nascem predestinados a exercer esse papel. Há a visão do líder como um herói. Assim, procura-se identificar qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Nas décadas de 1950 e 1960, ocorreu um novo movimento, o qual deu ênfase ao estudo dos padrões de comportamentos do líder que possibilitam o exercício da influência ou

do poder. Buscava-se identificar características comportamentais relacionados à alta produtividade ou à elevada moral da equipe (CHEMERS, 2000). Assim como na teoria dos traços de personalidade, na comportamental observa-se uma centralização no indivíduo (líder), uma visão prescritiva, bem como na ênfase na hierarquia (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

A teoria comportamental apresenta uma visão bidimensional, sendo voltada às pessoas e à produção, *grid* gerencial (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Nesse sentido, o programa de pesquisa desenvolvido na Ohio State University identificou que os líderes variam na orientação de seus comportamentos, havendo dois estilos de liderança: o de consideração (relacionamento com a equipe e preocupação com os sentimentos dos liderados) e o de iniciação da estrutura (coordenação operacional e busca pela alta performance) (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). Assim, Líderes orientados para pessoas se preocupam em criar um forte relacionamento com seus subordinados, enquanto o líder orientado para tarefas busca a produtividade e o cumprimento de metas de trabalho (CHEMERS, 2000).

Em meados de 1960, teve início um movimento de pesquisa, que apresentava uma perspectiva contingencial da liderança e que buscava relacionar um comportamento ao contexto em que a liderança acontece. Alguns exemplos de modelos e teorias enquadrados nesse movimento são o modelo contingencial de Fiedler, a teoria da decisão normativa e a teoria do caminho-meta. A teoria contingencial prega que o exercício efetivo da influência depende de a capacidade do líder adaptar seu comportamento às diferentes situações (CHEMERS, 2000).

Houve nos anos 1970 e 1980, um deslocamento da atenção da figura do líder para os liderados e seu papel no processo da liderança. Para autores como Calder, 1977; Meindl, Ehrlich, e Dukerich, 1985, são os seguidores que legitimam e empoderam os líderes. Alguns pensadores chegam a considerar os líderes irrelevantes, inaugurando o ceticismo como uma escola de pensamento sobre o tema. (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Assim, essas décadas foram marcadas por estudos que envolviam percepções sobre a liderança, como a teoria da liderança implícita que enfatiza os pressupostos das pessoas sobre o comportamento do líder. Trouxe também os estudos sobre efeitos de gênero nos comportamentos de líderes homens e mulheres, bem como divergência nas percepções de subordinados e pares sobre esses comportamentos, mostrando que as mulheres são geralmente pior avaliadas (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

No final do século XX surgiram os estudos sobre as diferenças culturais nos comportamentos dos líderes. Além disso, tiveram destaque as chamadas teorias da nova liderança (carismática, transformacional e transacional) (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015; TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Destaca-se que a abordagem carismática pode ser vista como uma retomada da abordagem dos traços, enquanto a transformacional/transacional como uma combinação do movimento comportamental com o movimento contingencial (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). Isto é, as abordagens evoluíram incorporando novas variáveis às bases teóricas iniciais (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Outra característica dessas teorias é que elas defendem um processo de liderança com influência unidirecional, no qual o líder aparece como um herói, como um indivíduo com atributos e características excepcionais, um sujeito ativo, que visualiza o futuro, define e comunica a estratégia, inspira e motiva os liderados, atribui papéis, avalia e recompensa o desempenho, enquanto os liderados são vistos como indivíduos reativos, maleáveis e “moldáveis” (SOBRAL; FURTADO, 2019).

A liderança carismática, baseada nos estudos de House (1977); Conger e Kanungo (1987); e Shamir, House e Arthur (1993), trouxe as ideias da aplicação do conceito de carisma aos líderes (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Os estudos acerca do carisma não são recentes. As características diferenciais do líder carismático, como a capacidade de conquistar seus liderados através de um discurso inflamado, repleto de simbolismos e conotações emocionais já haviam sido abordadas por Aristóteles, em seu livro *Retórica*. Uma das definições sobre carisma mais conhecidas, entretanto, é a apresentada por Weber, na qual o sociólogo descreve líder carismático como um ser dotado de uma personalidade especial, que confere a ele poderes sobre-humanos raros e uma personalidade entusiástica (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018).

O líder carismático seria aquele percebido pelo seguidor como tendo algumas capacidades heroicas ou extraordinárias (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018) e geralmente possui um vínculo emocional único com seus liderados, baseado, essencialmente, em valores compartilhados. Dessa forma, o impacto oriundo de suas habilidades carismáticas auxiliaria no estímulo ao engajamento dos seguidores (SHAMIR, HOUSE, ARTHUR, 1993).

O carisma é também importante na compreensão da liderança transformacional (TURANO; CAVAZOTTE, 2016), que baseada nas ideias de Burns (1978), tem foco na motivação e desenvolvimento dos seguidores e operam parcialmente devido ao cuidado e à preocupação percebida no relacionamento (ZANINI; SANTOS; LIMA, 2015).

A liderança transformacional fundamenta-se no compartilhamento profundo de valores e princípios entre líder e seguidores. O líder transformacional guia seus liderados em direção a um propósito em comum à ambas as partes, o que cria um ambiente profissional de colaboração mútua, marcado pela satisfação (BURNS, 1978). A liderança transformacional é composta por cinco dimensões básicas: carisma; influência idealizada; motivação inspiracional; estimulação intelectual e; consideração individualizada (BASS, 1999). Destaca-se, entretanto, que o carisma, não é considerado uma dimensão da liderança transformacional por diversos autores (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

A influência idealizada é considerada o nível mais elevado e traz a ideia de que o líder ao agir como modelo, através da exibição de um comportamento ético exemplar, desperta admiração, respeito e confiança por parte dos liderados que passam a vê-lo de forma idealizada. O líder é alguém capaz de exercer influência emocional e transmitir senso de missão aos liderados, que o seguem por acreditarem em tal missão ou nele próprio. (BASS, 1999).

Essa dimensão representa o componente emocional da abordagem de Bass (1999) e é dividida em duas categorias: influência idealizada atribuída, que corresponde às atribuições sobre tais características em um líder feitas por seus seguidores; e a influência idealizada comportamental, que diz respeito à observação de tais características em um líder por seus seguidores (AVOLIO; BASS, 2004).

A motivação inspiracional está relacionada à capacidade do líder fornecer aos liderados um senso de propósito e energia na busca dos objetivos organizacionais; à capacidade de comunicar um elevado grau de expectativas, inspirando os liderados. (AVOLIO; BASS, 2004). Ao inspirar os seguidores a trabalharem em direção à visão da organização, os líderes com altos índices nesta dimensão contribuem para tornar as tarefas dos seguidores mais significativas, e conseqüentemente para um maior sentimento de identidade com o trabalho (WHITTINGTON; GOODWIN; MURRAY, 2004)

Já a terceira dimensão, denominada estimulação intelectual, está relacionada ao incentivo à inovação e criatividade, visando identificar novas soluções para os problemas cotidianos (AVOLIO; BASS, 2004). Essa líder incentiva os empregados a olharem para seu trabalho de forma criativa, proporcionando um ambiente propício para a autonomia da tarefa, variedade e desafio adicional (WHITTINGTON; GOODWIN; MURRAY, 2004).

Por fim, a consideração individualizada, consiste na capacidade de oferecer atenção e suporte personalizado aos liderados, reconhecendo que os desejos e as necessidades são individuais (AVOLIO; BASS, 2004). Esse comportamento permite ao líder estabelecer uma

relação mais flexível com seus seguidores, inclusive no que se refere à atribuição de tarefas com base nas suas necessidades específicas (LEE, 2005). Além disso, a realização de feedbacks oportunos é uma ferramenta importante a ser utilizadas por esses líderes (WHITTINGTON, GOODWIN; MURRAY, 2004).

As relações transacionais, por sua vez, são caracterizadas por laços superficiais, fundamentados na troca de interesses e busca de objetivos pessoais. Líderes transacionais possuem foco na orientação dos seguidores para o atendimento de metas e tarefas organizacionais (BURNS, 1978). Assim, a liderança transacional tem ênfase na garantia de recompensar de forma justa e no cumprimento do contrato de trabalho, formal ou informal (ZANINI; SANTOS; LIMA, 2015).

A liderança transacional possui componentes agrupados em três categorias: recompensas contingentes (apresentação de reconhecimentos materiais e psicológicos aos seguidores quando estes cumprem metas e superam expectativas em seus papéis profissionais); gestão por exceção (há a intervenção do líder de forma mais ativa em algumas ocasiões, ou menos ativa em outras, com a finalidade de prevenir possíveis desvios de comportamento frente a normas de conduta); e liderança laissez-faire (o líder se exime de tomar decisões e exercer sua autoridade perante seus seguidores) (AVOLIO; BASS, 2004).

Pesquisas ligam os estilos transformacional e transacional a variáveis de resultado, como satisfação, comprometimento, envolvimento, lealdade, performance do liderado e efetividade da equipe de trabalho. Deve-se esclarecer que os líderes podem apresentar várias características ao mesmo tempo, sendo que os "melhores" líderes são, ao mesmo tempo, transformacionais e transacionais (BASS, 1999).

Sobral; Furtado (2019), por sua vez, defendem que as lideranças, transformacional, transacional, assim como a carismática, embora apresentem as suas especificidades, assumem a liderança como um processo de influência unidirecional, de cima para baixo, no qual há uma clara de separação entre líderes e liderados e uma visão heroica do líder. Para os autores, essa visão romantizada não atende a complexidade do cenário organizacional, sendo necessário que o fenômeno da liderança seja tratado em uma perspectiva "pós-heroica".

Nesse contexto, deve-se destacar a escola relacional da liderança que surgiu década de 1970, logo após o movimento das teorias contingenciais e toma a relação entre o líder e seus liderados como foco central de interesse. Nesse cenário, surge a Teoria dos Vínculos Diádicos Verticais (Dansereau, Graen, e Haga, 1975) que evoluiu até o desenvolvimento da teoria das Trocas entre Líder e Seguidores, conhecida pela sigla LMX (Leader-Member Exchange) (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Na perspectiva da LMX, a liderança é observada como um processo social, que envolve aspectos emocionais e racionais na interação líder- membro (CÔRTEZ; SOUZA; PUENTE-PALACIOS, 2019), assim pode ser definida como um "processo de influência que leva as pessoas a compreenderem e concordarem sobre o que efetivamente precisa ser feito e como deve ser feito, além do processo de facilitação de esforços individuais e coletivos para a realização dos objetivos compartilhados" (YUKL, 2010, p.8).

Essa escola, assim como as correntes coletivista e participativa da liderança, encontra-se no contexto do paradigma da liderança "pós-heroica", que afasta o foco dos atributos e características individuais dos líderes e enxerga o fenômeno da liderança como um processo coletivo, de influência mútua (bidirecional), produto dos relacionamentos interpessoais e trocas sociais estabelecidos nos grupos (SOBRAL; FURTADO, 2019).

Nesse sentido, outra perspectiva é a liderança como um processo focado no outro. Algumas teorias que defendem o papel ativo dos liderados no processo de liderança são: liderança humilde, que apresenta a visão de que as líderes precisam reconhecer suas limitações e aprender a partir das interações com seus liderados; e liderança servidora, em que os líderes devem buscar agir além do interesse próprio, criando, no ambiente

organizacional, oportunidades para ajudar os liderados a crescer (SOBRAL; FURTADO, 2019).

A liderança compartilhada, também vai de encontro às abordagens tradicionais, trazendo a ideia de que a liderança é um processo de construção coletivo e que seu exercício por parte de todos os membros da organização gera resultados positivos para o desempenho. Essa liderança se mostra, especialmente, adequada para ambientes intensivos em conhecimento, que demandam a resolução de problemas complexos (SOBRAL; FURTADO, 2019).

Outras abordagens mais recentes sobre liderança surgem constantemente como a teoria da liderança autêntica, baseada na filosofia e na psicologia positiva. Em um cenário em que inúmeros escândalos vivenciados nas esferas empresarial e pública têm fomentado uma crise relacionada à liderança, essa teoria procura discutir as características de uma liderança mais ética e mais efetiva para lidar com os desafios contemporâneos (SOBRAL; GIMBA, 2012).

O líder autêntico tem atuação orientada para o bem-estar e a harmonia coletiva a partir de um estilo de liderança mais genuíno e baseado em valores (SOBRAL; GIMBA, 2012). Nesse sentido, esse líder possui quatro comportamentos principais: processamento balanceado de informações (até que ponto o líder ouve e adota o parecer e os pontos de vista dos seguidores antes de tomar decisões importantes); perspectiva moral internalizada (até que ponto o líder estabelece um elevado padrão de conduta moral e ética); transparência relacional (grau de abertura do líder com os subordinados) e; autoconhecimento (até que ponto o líder é consciente de seus pontos fortes, suas limitações e deficiências) (AVOLIO, 2005).

A ética na liderança e as consequências de desvios éticos vêm ganhando relevância nos estudos sobre liderança, uma vez que, aspectos éticos da conduta do líder e de como exerce seu poder passaram a ser alvo de questionamento na sociedade contemporânea. (ALMEIDA; HARTOG; PORTO, 2018). As teorias de liderança enfatizam que ela pode afetar os comportamentos dos empregados quanto a atitudes, motivação e desempenho (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

Estudos dedicaram-se a efeitos positivos da Liderança ética no empregado, mostrando que ela está positivamente associada a tomada de decisão ética, comportamento pró-social, diminuição de comportamento contraprodutivo, satisfação, motivação, comprometimento e confiança no líder. A Liderança ética além de compreender as condutas normativamente apropriadas, engloba a importância do uso de poder socialmente responsável. Líderes éticos se preocupam com os fins e os meios e buscam atingir resultados por meios que respeitam as pessoas (ALMEIDA; HARTOG; PORTO, 2018).

No tocante a relações líder e estratégia, líder e execução Rowe (2002) propôs o conceito de líder estratégico como um elemento de criação de valor na organização, definindo características do líder estratégico como um equilíbrio entre as atuações e as posturas visionárias e gestoras.

O líder gerencial busca a estabilidade e ordem, ou seja, a manutenção do status quo, preferindo atividades rotineiras e de curto prazo. Já os líderes visionários mantêm o controle organizacional através da socialização e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum. A liderança visionária tem uma visão de longo prazo e implica correr riscos (ROWE, 2002). A Liderança estratégica consiste na capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, voluntariamente e de forma rotineira, decisões capazes de aumentar a viabilidade organizacional em longo prazo, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo (ROWE, 2002).

## Quadro 10- Características dos líderes gerenciais, visionários e estratégicos

Tipo de líderes	Características
Líderes Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado;</li> <li>• Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de ideias e pessoas que interagem para definir estratégias • Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão;</li> <li>• Acreditam ser conservadores e reguladores do status quo; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização • Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham;</li> <li>• Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia;</li> <li>• Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade;</li> <li>• São especialistas na sua área funcional;</li> <li>• Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores • Apoiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a performance financeira;</li> <li>• Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação;</li> <li>• Valem-se de pensamento linear;</li> <li>• Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno.</li> </ul>
Líderes Visionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São proativos, moldam ideias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário;</li> <li>• Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco;</li> <li>• Preocupam-se com ideias;</li> <li>• Relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva;</li> <li>• Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas; a percepção que têm de si próprios não é vinculada ao trabalho;</li> <li>• Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização;</li> <li>• Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas;</li> <li>• São mais ligados à complexidade, à ambigüidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais e integradoras;</li> <li>• Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional;</li> <li>• São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores;</li> <li>• Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo;</li> <li>• Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo;</li> <li>• Valem-se de pensamento não linear;</li> <li>• Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho.</li> </ul>
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária;</li> <li>• Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores;</li> <li>• Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo);</li> <li>• Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo • Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à performance de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios;</li> <li>• Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico • Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização;</li> <li>• Usam padrões de pensamento linear e não linear;</li> <li>• Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, 2020, com base em (ROWE, 2002)

Serfontain (2010) explicam que a liderança estratégica ocorre principalmente nos níveis mais elevados, nos quais são estabelecidas a política e estratégia da organização, exercendo influência sobre sua direção e visão. Assim, diante da sua importância para a geração de valor, Rowe (2002) destaca que, a falta de liderança estratégica e o predomínio da liderança gerencial são problemas importantes a serem enfrentados pelas organizações, especialmente as públicas, uma vez que, as características próprias dessas instituições, como a burocracia e seu excesso de controle, dificultam a atuação do líder estratégico.

Neste contexto algumas competências requeridas para liderança estratégica são:

- a) capacidade de compreender as relações que conformam a organização em suas dimensões política e complexa;
- b) capacidade de inserir-se de forma qualificada – significativa e transformadora – na consecução das práticas e políticas de gestão de pessoas;
- c) capacidade de interagir – compreender e agir – com o contexto e alinhar pessoas, equipes e organizações;
- d) capacidade de compreender e comunicar-se com os demais estratos e áreas da organização;
- e) capacidade de reconhecer as pessoas como detentores de expectativas, competências e saberes passíveis de serem mobilizados para a consecução dos múltiplos objetivos existentes nas organizações e para a geração de valor público em sentido mais amplo;
- f) capacidade de reconhecer a centralidade de cada pessoa, em especial em cada liderança, na gestão de pessoas; e
- g) capacidade de atuar segundo horizontes temporais de curto, médio e, principalmente, de longo prazo. (BERGUER, 2019, p. 170)

A partir do exposto, observa-se que as teorias sobre liderança têm procurado, não apenas, esclarecer a natureza do fenômeno, mas também, identificar fatores associados à sua efetividade. Dessa forma, as escolas enfatizam diferentes aspectos tais como traços e comportamentos dos líderes, fontes de poder e características dos seguidores, bem como dinâmicas relacionais que promovem ou favorecem o exercício do papel de líder, isto é, de agente capaz de influenciar seguidores a perseguir objetivos transformadores dos contextos em que atuam (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

### **3.3.2 Papel do líder**

A liderança é resultante de seis variáveis mutuamente relacionadas: a) traços do líder; b) comportamento do líder; c) poder do líder (determinado pelo conhecimento técnico, pela capacidade de persuasão, pela autoridade formal e controle sobre recompensas, e em razão das consequências dos sucessos e fracassos obtidos); d) critérios de sucesso, decorrentes dos objetivos a serem alcançados e dos valores de quem faz a avaliação dos resultados; e) variáveis situacionais, que são aquelas que reduzem a importância do líder ou tornam seu trabalho mais fácil (cultura organizacional; organização dos processos de trabalho; estrutura da organização; contexto externo; complexidade do trabalho); e f) variáveis intervenientes, que são aquelas que interferem na performance individual, grupal e organizacional (motivação, habilidade e conhecimento da tarefa pelos seguidores; cooperação; confiança mútua; identificação coletiva pelo efeito do comportamento do líder na performance do grupo; capacidade de aprendizado coletivo; estratégias organizacionais) (YUKL, 2010).

Deve-se destacar que a liderança e o gerenciamento não se confundem, mas se complementam. Enquanto o líder estabelece uma visão de futuro e estratégias para alcançá-las, gerando mudanças o gestor atua na elaborando planos e orçamentos, organizando e fornecendo pessoal, e controlando e resolvendo problemas (KOTTER, 2000).

Segundo Mintzberg (2010), diferenciar líderes e gestores é um exercício muito mais conceitual do que prático. Para o autor, a gestão deve ser vista como uma prática, resultante da tríade formada por arte, ciência e habilidade prática. Assim a gestão é aprendida principalmente com a experiência e baseada no contexto e a atuação do gestor que ocorre em três planos: no plano das informações, da ação e das pessoas, estando a liderança vinculada a este último (MINTZBERG, 2010).

Embora a origem do conceito de gerente seja anterior ao conceito de líder, com a evolução desses conceitos e a inserção de novas atribuições ao papel de gerente, atualmente,

tais conceitos podem até se confundir no campo organizacional (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017)

Bergue (2019) destaca que no setor público não parece razoável diferenciar o líder do gestor, senão tomar a liderança como uma capacidade deste. O exercício da liderança, contudo, demanda por competências que vão além da dimensão técnica exigida do gestor. A liderança é um componente essencial da gestão e pode ser exercida em relação a indivíduos ou equipes (MINTZBERG, 2010), estando vinculada às habilidades e atitudes e mais atreladas ao relacionamento com os liderados e com os diversos *stakeholders* da organização (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

No que tange a relação com os indivíduos, o gestor possui o papel de energizar as pessoas por meio de motivação, persuasão, apoio, convencimento, fortalecimento, encorajamento e envolvimento, além de participar do desenvolvimento dos indivíduos, oferecendo *coaching e mentoring*. No que diz respeito às equipes, além de ser função do gestor construí-las e mantê-las, deve estabelecer e fortalecer a cultura (MINTZBERG, 2010).

O gestor deve exercer também o papel de ligação, se direcionando para fora da unidade e da organização. Deste modo, é seu papel: formar redes de contatos; representar sua unidade fora dela e da organização; apresentar informações importantes a pessoas estratégicas dentro e fora da organização; convencer as pessoas daquilo que é importante para a sua unidade; transmitir informações externas para os membros de sua unidade e amortecer as pressões externas, de forma a proteger sua unidade de influência e pressões indesejáveis (MINTZBERG, 2010).

Nesse sentido, quando observado no contexto organizacional, partindo-se da atuação de um gestor, o processo de liderar pode ser percebido como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe, permitindo coordenar atividades na busca de processos mais confiáveis e eficientes; relacionamento interpessoal, para manutenção de boas relações e aprimoramento dos recursos humanos; articulação da equipe com o meio no qual está inserida, de forma a estimular a adaptação e a inovação (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

As 10 principais funções da liderança, que correspondem às ações esperadas de um líder são: a) ajudar os demais membros da organização na interpretação dos significados de eventos complexos, no entendimento do porque eles são relevantes e na verificação de ameaças e oportunidades; b) criar alinhamento entre prioridades, objetivos e estratégias a partir da criação de consensos sobre esses temas, especialmente sobre o que fazer e como fazê-lo; c) construir comprometimento com o trabalho a ser realizado e proporcionar otimismo no ambiente laboral; d) viabilizar a confiança mútua e a cooperação no trabalho; e) fortalecer a identidade coletiva do grupo e, se possível, da organização; f) coordenar e auxiliar a realização de atividades complexas. g) facilitar o aprendizado coletivo; h) ser capaz de obter o suporte político e os recursos necessários a partir da defesa dos interesses do grupo; desenvolver os liderados e proporcionar o *empowerment*; j) ser um exemplo de comportamento moral pelo não estímulo a atos não éticos (YUKL, 2010)

De acordo com Melo (2004), o comportamento do líder pode ser orientado à tarefa, ao relacionamento ou à situação, contudo essas abordagens não são excludentes, podendo ser encaradas como complementares. Partindo-se desse pressuposto, o autor construiu e validou Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG), que busca aferir esses três estilos gerenciais.

O quadro apresenta a Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG), a definição de cada um dos focos bem como os comportamentos do líder relacionado a cada um.

**Quadro 11- Variáveis componentes da Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG)**

Foco	Definições	Variáveis
Tarefa	Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos bem como a realização das tarefas.	Coloca o trabalho em primeiro lugar.
		É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.
		Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.
		Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.
		Valoriza o respeito à autoridade.
Relacionamento	Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas idéias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).
		É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados.
		É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados.
		Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.
		Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.
		Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.
		Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.
		Demonstra confiança nos subordinados.
		Mostra-se acessível aos subordinados.
Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.		
Situação	Refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.
		Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.
		Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.
		Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020, com base em Melo (2004)

Desta forma, a fim de alcançar os resultados desejados da organização, incluindo a retenção de pessoal, os líderes devem criar relacionamentos com os liderados capazes de estimular seu comprometimento (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019). Deve contribuir com liderados a fim de aperfeiçoar suas habilidades, sua motivação e sua autoestima, e criar condições para que a equipe se torne autogerida e auto motivada (OLIVEIRA; KILIMNIK; REIS NETO, 2016).

### 3.3.3 Teoria das trocas líder-liderado

A teoria das trocas entre líder-liderado (*leader-member exchange theory*) ou LMX, consiste em uma abordagem relacional, desenvolvida originalmente por Graen, Dansereau, Cashman e Haga na década de 70 e que tem se mostrado interessante devido a sua multidimensionalidade (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

A LMX possui como base da sua fundamentação teórica, a *role theory* ou teoria dos papéis sociais (GRAEN; UHL-BIEN, 1995), de acordo com a qual, os líderes possuem papéis multidimensionais (KATZ; KAHN, 1978; JACOBS, 1971), composto por diversos fatores, incluindo atividades como supervisão, alocação de recursos e atuação como um elo (KIM; YUKL, 1995; TSUI, 1984). A *role theory* defende ainda que, através de suas várias atribuições e funções, os líderes testam seus subordinados e que o tipo de relação LMX que irá se formar é estabelecida à medida que os subordinados cumprem suas tarefas e se demonstram merecedores de confiança (GRAEN; SCANDURA, 1987).

A LMX se desenvolveu em quatro etapas: descoberta das diferentes relações; investigações sobre as características das relações LMX e suas implicações nas organizações; descrição da construção de relações de parceria; agregar e diferenciar a relação dos pares nos grupos e nível de relacionamento (GRAEN; UHL BIEN, 1995).

Inicialmente denominada Ligação Diádica Vertical (VDL), a LMX, em sua primeira etapa, preconiza que os líderes estabelecem relações diferenciadas com seus subordinados que são divididos em um endogrupo (grupo de seguidores mais próximos do líder) e exogrupo (grupo de seguidores mais distantes (GRAEN; UHL BIEN, 1995).

Deste modo, as relações entre um líder e liderados podem variar em termos qualitativos. Com o chamado endogrupo, o líder estabelece um relacionamento especial e de alta qualidade baseado na confiança, no respeito e no alto envolvimento, ocorrendo uma expansão de papéis do indivíduo. Já com os integrantes do exogrupo, o líder tende a manter um relacionamento formal, de autoridade, limitado a aspectos estritamente ao contrato formal de trabalho (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Nesse caso, o indivíduo tem seus papéis estreitamente definidos (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Ao demandar um determinado papel ao membro da equipe, o líder passa a observar e avaliar o comportamento do subordinado em relação a este papel, podendo lhe atribuir novos papéis ou designá-los a outro membro (CÔRTEZ; SOUZA; PUENTE-PALACIOS, 2019). O tipo de relação LMX estabelecida é o que vai determinar a extensão com a qual o líder retribuirá com recursos de trabalho, como informações, atribuições desafiantes e autonomia (GRAEN; SCANDURA, 1987). A Reciprocidade é um conceito importante nesse contexto, uma vez que, o liderado responde por meio de comportamento e atitudes ao tratamento a ele dispensado.

Nesse aspecto, a LMX vem recebe algumas críticas, uma vez que, o líder ao privilegiar o endogrupo, em razão escassez de recursos, tanto materiais quanto afetivos, provoca a chamada “profecia auto-realizadora”, que pode reforçar o comprometimento dos já comprometidos e enfraquecer ainda mais o daqueles que não se sentem afetivamente ligados à organização (MOSCON, 2013).

Em um segundo momento, estudos acerca da LMX evoluíram para a análise das relações entre a qualidade das relações estabelecidas e a efetividade organizacional. Deste modo, a LMX passou a ser baseada nas seguintes ideias: a) as características e comportamentos dos líderes e membros, mediante o processo de tomada de papéis, influenciam o desenvolvimento das relações e; b) relações de alta qualidade geram impacto positivo para os líderes, membros, as unidades de trabalho e a organização (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

Essa perspectiva da LMX permanece sendo utilizada atualmente (CÔRTEZ; SOUZA; PUENTE-PALACIOS, 2019), ou seja, o foco da LMX encontra-se na qualidade do relacionamento entre o líder e o liderado, e não nas características dos líderes e seus seguidores. A teoria defende que a liderança ocorre quando líderes e liderados conseguem estabelecer relações de parcerias, capazes de gerar uma influência do tipo incremental, que resulte em uma série de benefícios para esses atores e para a organização (SOBRAL; FURTADO, 2019).

A terceira fase da LMX mostra-se mais democrática, pois retira o foco “grupos de dentro” e “grupos de fora” e coloca na liderança efetiva por meio de relacionamentos efetivos (*Leadership doing/ leadership in practice*), assim a ênfase é em como os líderes trabalham com cada pessoa a fim de desenvolver uma parceria individual. Nessa etapa da teoria, defende-se a ideia de que o líder deve proporcionar, a todos os colaboradores, a oportunidade de desenvolvimento da LMX. Como efeito tem-se que o potencial de desenvolvimento de um número maior de relações de alta qualidade pode aumentar a efetividade da liderança e

expandir a performance da organização como um todo (GRAEN; UHL-BIEN, 1991; UHL-BIEN; GRAEN, 1993).

A quarta etapa consiste na expansão da relação de parceria para o nível dos grupos e redes de relacionamento. Considerando a diferença de amplitude e complexidade das organizações, Graen e Scandura (1987) propuseram que a LMX deveria ser vista como um sistema de relações de pares interdependentes ou assembleias de redes de relacionamento e não de pares ou grupos de trabalho independentes (SCANDURA, 1995). Deste modo, está relacionada à como as relações de pares podem combinar para formar um grande sistema de assembleias de redes de relacionamento (UHL- BIEN; GRAEN, 1992).

Considerando a multidimensionalidade da relação líder-membro, a LMX, ao longo do tempo, evoluiu também no que se refere a seus elementos constitutivos (CÔRTEZ; SOUZA; PUENTE-PALACIOS, 2019). Inicialmente, Dienesch e Liden (1986) propunham que a LMX seria composta três “moedas de troca”: afeto, contribuição e lealdade.

Posteriormente, Graen e Uhl-Bien (1995) defenderam que a LMX era composta por respeito, confiança e obrigação e que a alta correlação entre essas dimensões sugerem uma estrutura unidimensional. Liden e Maslyn, (1998), mais tarde, adicionaram às dimensões propostas por Dienesch e Linden (1986), um quarto fator, o respeito profissional. Assim, os autores propuseram uma escala multidimensional da LMX (*Multidimensional Measure of Leader-Member Exchange - LMX-MDM*), composta por quatro fatores: afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional, com 3 itens cada, conforme exposto no quadro.

#### Quadro 12- Variáveis componentes da LMX-MDM

Dimensão	variáveis
Respeito profissional	Eu me impressiono com o conhecimento do meu chefe sobre seu trabalho.
	Eu admiro as habilidades profissionais do meu chefe.
	Eu respeito o conhecimento do meu chefe e sua competência no trabalho.
Lealdade	O meu chefe me defende no trabalho perante seus superiores, mesmo sem o conhecimento de todas as questões envolvidas.
	Meu chefe me defenderia perante outros na organização se eu cometesse um erro sem ter tido a intenção.
	Meu chefe me defenderia se eu fosse “atacado(a)” no trabalho
Afeto	Meu chefe é uma pessoa com a qual é agradável trabalhar.
	Meu chefe é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo.
	Eu gosto muito do meu chefe como pessoa
Contribuição	O trabalho que faço para meu chefe vai além do que consta na descrição do meu cargo
	Eu estou disposto a fazer um esforço extra, além daquele normalmente requerido, para desenvolver meu grupo de trabalho.
	Eu não me importo de trabalhar o meu máximo para o meu chefe.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020, com base em Amaral (2007) e Côrtes, Souza e Puente-Palacios (2019).

O afeto refere-se ao sentimento de afeição do subordinado para com seu chefe, baseado na atração interpessoal a despeito de questões profissionais. A lealdade é a percepção por parte do subordinado de que o seu chefe expressa apoio publicamente seus objetivos e seu caráter (LIDEN; MASLYN, 1998). Estudos sobre o tema tem sinalizado que a lealdade é

determinística na distribuição de tarefas, pois os líderes tendem a atribuir as tarefas que necessitam de maior julgamento e responsabilidade para os membros leais (DIENESCH; LIDEN, 1986).

A contribuição refere-se a comportamentos relacionados à tarefa e responsabilidades além da descrição do trabalho. Está relacionada ao nível de esforço que o subordinado percebe colocar em atividades em direção aos objetivos mútuos (explícitos ou implícitos). Já o respeito profissional diz respeito à percepção do subordinado do grau de excelência da reputação do chefe em sua linha de trabalho. Tal percepção pode ser baseada em diversos fatores como: dados históricos, comentários de outros sobre o indivíduo, recebimento de prêmios e reconhecimento profissional (LIDEN; MASLYN, 1998).

A aplicação da escala multidimensional requer uma análise cuidadosa do comportamento da medida, sobretudo quando se consideram as características de diferentes culturas, uma vez que, aquilo que é considerado um comportamento positivo em determinada cultura pode não ser interpretado da mesma forma em outra (CÔRTEZ; SOUZA; PUENTE-PALACIOS, 2019).

No ambiente organizacional os comportamentos e atitudes dos trabalhadores são afetados por diversos fatores (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). As relações entre os chefes e seus subordinados podem sofrer variações positivas ou negativas, dependendo da estrutura da organização e do modo de atuação dos indivíduos (SOARES; FLECK, 2014). A relação líder-liderado envolve a organização como um todo e assim, a percepção de suporte organizacional, pode influenciar, o comprometimento dos liderados com a organização, uma vez que, altos níveis de percepção de suporte organizacional criam sentimentos e obrigações por parte dos liderados (EISENBERGER *et al.*, 1986).

Pesquisas têm apontado, também, que as relações positivas líder liderados geram efeito direto sobre comportamentos de cidadania organizacional, desempenho, justiça, satisfação no trabalho, satisfação com a chefia, engajamento no trabalho, comprometimento organizacional, clareza de papéis e competências dos membros. Observa-se também que quanto melhor a relação líder-liderado, menor o interesse dos últimos em deixar a organização, havendo relação negativa entre a LMX e a intenção de rotatividade e a rotatividade real (CÔRTEZ; SOUZA; PUENTE-PALACIOS, 2019).

Tendo em vista que, a liderança pode afetar os comportamentos dos trabalhadores quanto a atitudes, motivação, desempenho e comprometimento, (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019), estudos buscam entender a relação existente entre esse fenômeno e a retenção de pessoal.

### **3.3.4 Relação entre liderança e retenção de pessoal**

Além do setor de gestão de pessoas, os gestores imediatos são fundamentais na implementação das políticas de gestão de pessoas, uma vez que, são muitas vezes os executores principais. (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). Desta forma, a liderança relaciona-se diretamente a intenção de sair e de permanecer nas organizações, influenciando na satisfação do trabalho, comprometimento organizacional e na percepção de suporte organizacional.

Diante de tal constatação, estudos têm sido desenvolvidos no sentido de analisar a relação entre a liderança e esses constructos. Nesse contexto, um trabalho que buscou relacionar a liderança à retenção, é o de Gomes, Xavier, Lemos (2015). No estudo intitulado “A Liderança e a retenção de servidores na gestão pública”, os autores investigaram a relação entre a evasão dos servidores com o comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental. Os resultados sinalizaram a importância do papel do líder para o sucesso organizacional, assim como a necessidade de a instituição desenvolver o perfil de liderança

nos gestores, possibilitando influenciar positivamente a satisfação dos servidores e minimizar a intenção de sair da instituição.

Silva (2006), em seu trabalho, estudou os efeitos da liderança na retenção de talentos em uma organização da indústria petroquímica, buscando verificar a relação entre os perfis de liderança transformacional, carismática e empoderadora com três indicadores de retenção: a satisfação no ambiente de trabalho, o comprometimento do funcionário com a organização e a efetiva intenção de deixar a empresa (*turnover* voluntário). Os resultados da pesquisa demonstraram que a intenção do funcionário em deixar a empresa aumenta à medida que a satisfação e o comprometimento normativo e o comprometimento afetivo diminuem. Ficou evidenciado também que o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo aumentam quando ocorre um aumento na satisfação no trabalho, assim como por meio da influência exercida pela liderança transformacional.

Há, na literatura, também, diversos trabalhos que embora não possuam a retenção de pessoal como temática principal, relacionam a liderança aos constructos comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e suporte organizacional e que possuem resultados relevantes para este estudo.

Moura *et al* (2017), através de uma revisão integrativa da literatura sobre a relação entre liderança e satisfação no trabalho da enfermagem, identificaram a relação positiva entre determinados estilos de liderança (transformacional, situacional e autêntica) e a satisfação no trabalho. De acordo com os autores, foi possível verificar a relação positiva, também, entre a liderança com o comprometimento organizacional, empoderamento e produtividade, assim como, uma correlação negativa entre a liderança e a rotatividade e a tensão no trabalho. Os resultados mostraram ainda que, a relação entre a liderança e satisfação no trabalho se dá por intermédio de outra variável, como por exemplo, o empoderamento, suporte supervisionado e apoio à prática profissional.

Oliveira; Kilimnik; Reis Neto (2016) realizaram um estudo com o objetivo de identificar a influência dos estilos de liderança sobre a satisfação dos liderados, bem como a no desempenho e na comunicação do líder com os liderados. Os resultados indicaram que o estilo Transformacional é capaz de exercer influência significativa e positiva na satisfação dos liderados e na comunicação, enquanto o estilo Transacional apresentou influência significativa e positiva no desempenho (OLIVEIRA; KILIMNIK; REIS NETO, 2016).

O trabalho mostrou, ainda que, o desempenho influencia positivamente os níveis de satisfação e que a comunicação do líder com os liderados advinda do estilo transformacional influencia significativa e positivamente a satisfação. Os estilos transacional e Laissez-Faire, entretanto, não se revelaram capazes de exercer o mesmo tipo de influência (OLIVEIRA; KILIMNIK; REIS NETO, 2016).

A relação positiva entre satisfação no trabalho e liderança transformacional foi também identificada por (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018). Os autores analisaram as relações entre o estilo de liderança do supervisor e a satisfação no trabalho dos liderados, no contexto nacional e apontaram que a relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho é moderada pelo gênero do seguidor (mais acentuada para subordinados do sexo feminino), mas não se altera em função de sua área de formação profissional e da natureza jurídica da organização (pública/privada).

Brant (2012), em sua pesquisa realizada em uma empresa de celulose, de Minas Gerais, investigou o impacto da relação entre líderes e membros (LMX) na satisfação no trabalho e a influência do estilo de liderança nos resultados alcançados por esta. O estudo sinalizou que o estilo de liderança Laissez-faire não gera nenhum resultado relevante para as organizações, enquanto o estilo de liderança transformacional se mostra capaz de gerar resultados organizacionais positivos e influenciar na satisfação no trabalho. Ficou

evidenciado também que relação de qualidade entre líderes e membros tem forte peso na satisfação do liderado no trabalho.

Côrtes; Souza; Puente-Palacios (2019), que em seu estudo tiveram o objetivo de verificar as evidências de validade da estrutura interna de uma escala que avalia a qualidade da relação entre líderes e subordinados, a partir da teoria LMX, também identificaram uma relação positiva desta com a satisfação no trabalho e uma relação negativa com a intenção de rotatividade.

Estudos relacionam, também, os temas comprometimento organizacional e liderança, permitindo entender as relações entre diferentes estilos de liderança e o tipo de comprometimento apresentado pelos liderados. Os resultados encontrados por estudiosos como Saher *et al* , (2013); Colbert, Barrick e Bradley (2014); Weaver e Yancey (2010); Mehta e Maheshwari (2013); Yozgat, Serim e Dikmen (2014) mostram que existe uma relação direta entre liderança e comprometimento e indicam a importância do líder no fomento do vínculo dos funcionários com a organização (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

Por outro lado, estudos como Rayner e Cooper (1997); Mehta e Maheshwari (2013); Weaver e Yancy (2010) têm sinalizado que uma liderança abusiva, com comportamentos considerados tóxicos é inversamente relacionada com o comprometimento afetivo e diretamente relacionada com a intenção de deixar a organização (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

Chami-Malaeb; Garavan (2013), em seu estudo realizado no contexto libanês, afirmam que as práticas de desenvolvimento de talentos e liderança estão positivamente relacionadas à intenção de permanecer e ao comprometimento afetivo. Também descobriram que o comprometimento afetivo media parcialmente a relação entre desenvolvimento de talentos e intenção de permanecer e media totalmente a relação entre desenvolvimento de liderança e intenção de permanecer.

Em âmbito nacional, especificamente nas áreas de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, foram identificados poucos estudos realizados que englobam liderança e comprometimento organizacional em conjunto (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019). Alguns artigos que se relacionam ao tema são: Marques *et al* (2007), Maciel e Nascimento (2013), Fernandes, Siqueira e Vieira (2014), Nogueira, Costa e Claro (2015), Zanini, Santos e Lima (2015) e Silva, Nunes e Andrade (2019).

A pesquisa de Silva; Nunes; Andrade, (2019) teve o propósito de investigar de que forma estilos de liderança dos gestores interferem no comprometimento de seus liderados. Os resultados encontrados apontam que há relação positiva entre o estilo de liderança com foco no relacionamento e o componente afiliativo do comprometimento dos liderados; existe relação positiva entre o estilo com foco na tarefa e o componente normativo; e também há relação positiva entre o estilo com foco na situação e o comprometimento afetivo e com o comprometimento geral.

Esses resultados indicam que para gerar nos liderados o sentimento de reconhecimento e pertencimento, associados ao componente afiliativo é necessário que as organizações invistam em um estilo de liderança que valoriza as relações interpessoais, respeitar as ideias dos liderados, busca estabelecer uma relação de confiança e que mostra interesse pelos seus sentimentos. Ressalta-se, ainda, que uma liderança com foco na situação, na qual o líder adapta seu estilo à realidade do ambiente, sendo flexível conforme as necessidades e o nível de maturidade de seus liderados permite a identificação desses com os objetivos e valores da organização, favorecendo o envolvimento e o comprometimento (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

Zanini; Santos; Lima, (2015) desenvolveram um estudo com o objetivo de compreender a influência de uma liderança consultiva nas relações de confiança e

comprometimento dentro de uma unidade de operações especiais no Batalhão de Operações Policiais Especiais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Os resultados encontrados indicam uma relação direta entre um estilo de liderança consultivo e as confianças pessoal e profissional no líder. Por outro lado, a investigação aponta para a inexistência de influência do estilo de liderança na relação entre a confiança no líder e o comprometimento do liderado.

Os autores concluíram que a qualidade da liderança tem uma relação direta com a qualidade dos vínculos entre os membros da organização, com base em categorias de confianças pessoal e profissional. Percebe-se, assim a importância de os líderes estimularem a confiança de seus liderados por meio de uma relação de troca social com eles, uma vez que, indivíduos que observam cuidado e consideração por parte de seu líder tendem a retribuir com comportamentos desejados. Entre as teorias de liderança, a confiança aparece geralmente relacionada à liderança transformacional (ZANINI; SANTOS; LIMA, 2015).

Marques *et al*, (2007), em seu estudo, buscaram responder quais as relações existentes entre os estilos de liderança e as dimensões do comprometimento organizacional e o resultado apresentou três dimensões da liderança (transacional, influência idealizada e motivação inspiracional) relacionando-se positivamente com dimensões do comprometimento organizacional.

Maciel e Nascimento (2013), com o objetivo de verificar a relação de distintas *gestalts* (configurações) de liderança transformacional com o comprometimento organizacional, construíram três *clusters* de liderança transformacional e analisaram a relação das três dimensões do comprometimento com esses. Os resultados indicaram a relação entre as configurações de liderança transformacional e as dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento, sendo que a relação com a dimensão instrumental é mediada pelo grau de instrução dos liderados.

O estudo aponta ainda para a possibilidade de um significado mais preciso para o termo transformacional quando considerado o comportamento do líder. O líder possui um papel crucial para que ocorra a transformação da relação do indivíduo com sua organização, aumentando o envolvimento e a identificação. Nesse sentido, é necessário, entre outros fatores, que o líder se engaje em delimitar adequadamente um futuro para o liderado; sustentar de modo exemplar o papel de líder; promover ampla aceitação dos objetivos de grupo; definir expectativas de alto desempenho; dar atenção individualizada aos subordinados; estimular intelectualmente seus liderados (MACIEL; NASCIMENTO, 2013).

Já, o estudo de Fernandes, Siqueira e Vieira (2014), aferiu resultados que vão de encontro aos apresentados por Maciel e Nascimento (2013). Os autores analisaram as relações entre estilos de liderança, percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo em trabalhadores que atuam na Região Sudeste do Brasil (Rio de Janeiro e São Paulo) em organizações não governamentais, públicas e privadas. Seus resultados sinalizaram que a percepção de suporte organizacional exerce forte impacto sobre comprometimento organizacional afetivo, mas que o estilo de liderança é um moderador frágil da relação entre percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo.

Nogueira, Costa e Claro (2015) analisaram a relação entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional afetivo. Os resultados também indicaram fracas correlações entre estilos de liderança e o comprometimento organizacional afetivo, sendo significativas as correlações do comprometimento com o estilo tarefa e com o estilo situacional, porém, com variações em razão do tamanho da amostra. De acordo com os autores, parece que, independentemente do estilo de liderança, o comprometimento organizacional relaciona-se às percepções sobre a organização nas variáveis de justiça, comunicação, cultura, carreiras, políticas organizacionais claras voltadas para gerar o bem-estar profissional e pessoal do empregado.

Dias e Borges (2015) verificaram que, no setor público, o estilo transacional está mais associado ao melhor desempenho da equipe por atrelar desempenho à recompensa, contudo ressaltaram que é preciso repensar o papel da liderança no setor público, uma vez que, a liderança transacional excessiva leva a um baixo envolvimento e comprometimento do funcionário.

### **3.3.5 Liderança na Administração pública**

Um aspecto importante a ser considerado na análise de como se dá o exercício da liderança no espaço público, é a dimensão política das organizações e as relações de poder e autoridade estabelecidas. De forma a evitar uma prática ingênua, dissociada da realidade e sem efetividade da Gestão de Pessoas e da liderança, as organizações devem ser reconhecidas como arenas de poder complexas, nas quais coexistem objetivos individuais e institucionais e ocorrem constantes disputas por espaços na busca de objetivos individuais ou de grupos (BERGUE, 2019).

É preciso observar que o exercício da liderança na Administração pública está diretamente vinculado à designação para cargos em comissão ou de livre nomeação, com exercício formal de funções de confiança (se servidor de carreira) e de cargos em comissão (se pessoa externa ao serviço público) (BERGUE, 2019). Um ponto a ser destacado é a desconsideração das lideranças informais, tendo em vista que, os líderes tendem a impor sua condição em razão do cargo ocupado (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

No governo federal, existem aproximadamente 23 mil cargos do Sistema de Cargos de Direção e Assessoramento Superiores (DAS)<sup>17</sup> distribuídos por todos os Ministérios e determinados órgãos da administração indireta. Por se tratar de um quantitativo elevado de cargos e considerando o alto grau de discricionariedade do dirigente para a ocupação destes, predomina na opinião pública a visão de que há um preenchimento clientelista e ou político-partidário que prestigia laços pessoais em detrimento da admissão por concurso público, estabilidade no cargo, da formação ou qualificação adequada (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

É importante ressaltar que a ocupação de cargos de gestão por profissionais oriundos do setor privado traz benefícios para o setor público, pois gera uma oxigenação, contudo é recomendável que exista equilíbrio entre as nomeações de pessoas com e sem vínculo com Administração, de forma a garantir a valorização dos servidores efetivos, maior continuidade, coerência e assegurar maior imparcialidade e objetividade às políticas públicas (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Com a publicação do Decreto nº5.497, de 2005, ficou estabelecido que 75% dos cargos de DAS níveis 1 a 3 e 50% dos cargos de DAS nível 4 devem ser ocupados, exclusivamente, por servidores públicos efetivos. Nota-se, contudo, que quanto maior o cargo em comissão, menor a participação de servidores públicos de carreira, enquanto nos cargos de DAS 1 a 3, o quantitativo de ocupantes sem vínculo tende a ser menor. Tal fato pode ser

---

<sup>17</sup> DAS refere-se a “Direção e Assessoramento Superior”, forma como são designados os “cargos de direção e assessoramento superiores da administração, cujo provimento deve ser regido pelo critério da confiança” (Lei nº 5.645 de 1970, art. 3º). Os DAS 6 correspondem aos seguintes cargos: secretários de órgãos finalísticos, dirigentes de autarquias e fundações e subsecretários de órgãos da Presidência da República; os DAS 5 correspondem a: chefe de Gabinete de ministro de Estado, diretor de Departamento, secretário de controle interno e subsecretário de planejamento, orçamento e administração. O cargo DAS 4 corresponde a coordenadores-gerais, chefes de Gabinete de autarquias e fundações e chefes de assessorias de Gabinete de ministros. O cargo DAS 3 é atribuído a coordenadores, o DAS 2 é designado para chefe de divisão e o DAS 1 é para chefe de seção e assistência intermediária (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

explicado devido a remuneração e o nível de complexidade e responsabilidade mais baixos oferecidos por estes cargos (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Existe uma grande diferença salarial entre o setor público e o privado, no que diz respeito a executivos e dirigentes, o que se apresenta como um obstáculo para o recrutamento e a retenção de líderes altamente qualificados no setor público (BACON, 1999). Assim, os DAS 4 a 6, mais bem remunerados e com características de natureza política fundamentais à dinâmica democrática, exercem maior atratividade aos profissionais da iniciativa privada e apresentam um percentual maior desse público (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Diante do exposto, fica evidenciado que a liderança aparece no setor público como uma capacidade do gestor. Esclarece-se, no entanto, que a liderança possui um alcance mais amplo do que a noção de chefia, que possui atribuições mais associadas à posição formal na estrutura administrativa, pois engloba outras dimensões, especialmente relacionadas ao comportamento. A liderança não pode ser entendida como uma posição e sim como uma ação que se manifesta no exercício do cargo ou função de confiança (BERGUE, 2019).

O exercício da liderança alcança de forma interdependente e mutuamente influenciada, as dimensões racional e emocional. A dimensão racional diz respeito, predominantemente, às ações tendentes a encaminhar os processos de trabalho por meio da técnica e orientadas para a eficiência, a eficácia e a efetividade. Já a emocional envolve aspectos dos relacionamentos, da afetividade, da sensibilidade, da atenção, da escuta, entre outros relacionados. Diante disso, a comunicação mostra-se como elemento de mediação dessas relações (BERGUE, 2019).

De acordo com Oliveira; Sant'anna; Vaz (2010), as competências demandadas dos líderes no setor público estão mais vinculadas às habilidades e às atitudes em relação aos demais membros da organização, enquanto dos gestores são exigidas competências mais técnicas. Alguns atributos necessários ao gestor no contexto da Nova Administração pública são conhecimento da máquina pública, conhecimento jurídico, capacidade de promover o envolvimento da sociedade, capacidade de lidar com o público, objetividade, orientação para resultados, perspectiva global, relacionamento interpessoal e visão sistêmica. Já a liderança necessita de capacidade de comunicação; capacidade de lidar com os liderados; legitimidade; bom senso; capacidade de agregação; disciplina; visão sistêmica; espírito de corpo. (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Para Bonis e Pacheco (2010), as competências essenciais para o dirigente público se relacionam diretamente à orientação para resultados, o envolvimento com as pessoas e equipes e a integração com outras organizações. Para os autores, embora desejável, não é fundamental que o dirigente público seja um especialista em determinada área técnica, já que as competências gerenciais podem ser aplicadas em diferentes áreas (BONIS; PACHECO, 2010). Rowe (2002), por sua vez, defende que, as características próprias da Administração Pública levam à imposição de um sistema de controle que estimula o uso da liderança gerencial, embora seja possível haver liderança estratégica nesse setor.

Ao se pensar nas competências requeridas de um gestor no serviço público impõe-se reconhecer que estas não são estanques, pois divergem de um caso para outro quando considerados fatores como a organização de atuação, o nível hierárquico, a área e natureza do trabalho e o perfil da equipe. Deve-se atentar, assim, para a influência de fatores como o perfil médio do quadro funcional em termos de formação e experiência, natureza e complexidade das relações funcionais e das atividades desenvolvidas. Além disso, as competências exigidas a um determinado líder se modificam com o transcurso do tempo devido a fatores de fundo conjuntural ou estrutural que devem ser considerados (BERGUE, 2019).

Não obstante, Bergue (2019) elenca cinco expressões de competências necessárias ao exercício efetivo da liderança no serviço público contemporâneo: competência político-gerencial; competência para a inovação; competência para a comunicação; competência para a tomada de decisão qualificada; e competência de mobilização de pessoas para resultados.

## Quadro 13-Competências necessárias ao líder no setor público (continua)

<b>Competência Político-gerencial</b>
<p>Competência que reconhece a dimensão política dos arranjos institucionais, bem como o tratamento de aspectos relacionais, decorrentes da assunção das organizações como arenas de disputas com multiplicidade de atores, interesses legítimos e por vezes conflitantes coexistentes.</p> <p>O gestor além do domínio da sua área de influência formal direta deve ser capaz de compreender e interagir em cada nível e área, em cada política, programa e processo da organização. Engloba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de compreender o contexto em sua complexidade;</li> <li>• Capacidade de influenciar pessoas;</li> <li>• Capacidade de ser assertivo;</li> <li>• Capacidade de mediar e resolver conflitos;</li> <li>• Capacidade de facilitar a motivação; engajar as pessoas (em especial na coprodução de objetivos e seus desdobramentos em metas de resultado);</li> <li>• Capacidade de facilitar o processo de mudança; promover a aprendizagem contínua;</li> <li>• Capacidade de delegar autoridade;</li> <li>• Capacidade de tomar decisões compartilhadas, entre outras.</li> </ul>
<b>Competência para a inovação</b>
<p>Competência que compreende a facilitação do processo de Inovação, identificando o imperativo da transformação como condição de sobrevivência e reconhecendo e promovendo condições para a coprodução de soluções que elevem o valor público percebido pela sociedade. Constitui-se em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer que as pessoas têm capacidade de desenvolver soluções alternativas melhores em relação às já dadas;</li> <li>• Reconhecer o potencial promissor do trabalho coletivo;</li> <li>• Reconhecer a capacidade diferenciada que têm os profissionais que trabalham diretamente com o tema;</li> <li>• Reconhecer a necessidade de afastamento da rotina do trabalho;</li> <li>• Reconhecer a necessidade da oportunidade de experimentação;</li> <li>• Reconhecer e o imperativo do estímulo à criatividade;</li> <li>• Identificar pessoas com as competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – necessárias à produção de soluções alternativas;</li> <li>• Romper os limites dos silos institucionais e promover a integração de representantes de diferentes áreas afetadas pelo objeto do processo de inovação;</li> <li>• Criar e incentivar espaços de inovação;</li> <li>• Antecipar, reconhecer e abordar os diferentes tipos de sentimentos gerados em relação à perturbação causada pela geração de ideias;</li> <li>• Ser capaz de antecipar eventos e de planejar as ações.</li> </ul>
<b>Competência de comunicação ou conversação</b>
<p>A comunicação é um processo complexo em seus contornos e repercussões, constituindo-se em um dos desafios centrais do gestor. O estabelecimento de diálogos entre as lideranças e demais membros das equipes vem sendo uma lacuna de atitude identificada empiricamente de forma recorrente. Há uma fragilidade na conversação, que se dá tanto em quantidade de oportunidades e tempo, quanto em qualidade (profundidade e transparência), acarretando diálogos ineficientes.</p> <p>Destacam-se como limitadores a conversação nas relações de trabalho: a insegurança; a inibição; o déficit de conhecimento técnico; os conflitos e antagonismos interpessoais; a falta de estímulo e “abertura”.</p> <p>Assim, diz respeito a capacidade do gestor de perceber os colegas de equipe. Perceber implica conhecer, mas significa também desenvolver competências comunicacionais que auxiliem a reconhecer a situação do outro a partir das distintas expressões de linguagem: escrita, verbal e corporal.</p>
<b>Competência para a tomada de decisão qualificada</b>
<p>A tomada de decisão geralmente tende a ser baseada no empirismo e em sentimento pessoais, que muitas vezes, se sustenta nas experiências pretéritas exitosas, próximas ou nem tanto, reduzindo, assim, a aderência ao contexto. Além disso, em geral, é baseada em poucos dados confiáveis de realidade, que retratam eventos pontuais somados a componentes bastante subjetivos, decorrentes de uma capacidade limitada de leitura de cenários. A tomada de decisão qualificada requer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento das demais pessoas da equipe no processo de tomada de decisão; e</li> <li>- Apoio em sistemas de informações simples, consistentes, dinâmicos e acessíveis e confiáveis.</li> </ul>
<b>Mobilização de pessoas para resultados: estímulo e motivação</b>
<p>Relaciona-se com o despertar da motivação das pessoas. Considerando a natureza intrínseca do fenômeno motivacional, para compreender a dinâmica do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e nas suas interfaces orientadas para resultados, é necessário que o gestor, inicialmente, conheça os diferentes modelos de referência, dentre os quais se destacam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Modelo analítico clássico:</b> traz o conceito de homem econômico bastante identificado com o pensamento taylorista (Frederick W. Taylor: 1856- 1915). Assim, são dimensões práticas de ação para a liderança a partir da perspectiva clássica de análise do fenômeno motivacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) atentar para as condições materiais das pessoas (se estão compatíveis com os referenciais equivalentes no mercado e na sociedade);</li> <li>b) a remuneração é importante e exerce, por vezes, forte influência no comportamento das pessoas, mas tende a ser um impacto de curto prazo, pois é, em geral, meio para a consecução de propósitos outros objetivos (não se constituindo como fim em si). Desta forma, a opção por este caminho conduzirá a um esgotamento da capacidade de expansão da renda dada pela referência de carreiras congêneres.</li> </ul> </li> <li>- <b>Modelo analítico humanista:</b> baseada nos postulados teóricos da denominada teoria das relações humanas, nessa perspectiva, que tem em Elton Mayo um de seus expoentes, a motivação das pessoas para a elevação da produtividade estaria associada ao estabelecimento de laços de relacionamento interpessoal de natureza informal que é próprio dos grupos. São também dimensões práticas de ação para a liderança a partir da perspectiva humanista: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) atentar para a composição de equipes a partir de traços de <b>identidade entre as pessoas</b>;</li> <li>b) dispensar atenção para a formação de <b>laços interpessoais</b> na equipe;</li> <li>c) promover arranjos de trabalho e ações que <b>aproximem as pessoas</b> e facilitem a <b>cooperação</b> e o aprendizado.</li> </ul> </li> </ul> <p>Resalta-se que, a resposta das pessoas a esses estímulos, ou seja, a motivação, é contingencial e tenderá a variar conforme o contexto, a natureza do trabalho a conformação da equipe, entre outros fatores.</p>

### Quadro 13- Competências necessárias ao líder no setor público (continua)

<p>· <b>Modelo analítico comportamental:</b> pode ser explorado a partir de duas correntes conceituais diferentes, mas fortemente relacionadas: a das necessidades (Maslow), de acordo com a qual, as pessoas teriam um conjunto de necessidades dispostas em uma hierarquia de relevância que as moveria visando ao seu atendimento; e a da satisfação (Herzberg), que propõe uma abordagem sob a perspectiva de que é a satisfação no trabalho que gera motivação. Herzberg toma como categoria central de análise o cargo e suas atribuições, associando a este o lugar da construção do significado do trabalho.</p>
<p>São dimensões práticas de ação para a liderança na perspectiva comportamental:</p>
<p>a) oportunizar situações que sinalizem às pessoas a possibilidade de verem atendidas necessidades imediatas (priorizadas no momento) tem maior potencial de promover a motivação;</p>
<p>b) em uma equipe podem coexistir diferentes pautas de necessidades prioritárias, de modo que o que sensibiliza um membro pode não ter o mesmo efeito sobre outro;</p>
<p>c) prover as condições que atendam aos requisitos de um bom ambiente de trabalho, tanto em termos materiais, quanto em relações interpessoais, tende a contribuir para evitar ou minimizar fontes de desmotivação;</p>
<p>d) conferir maiores níveis de responsabilidade e de autoridade para os membros das equipes, conforme suas entregas e conquistas;</p>
<p>e) permitir maior autonomia para as pessoas em relação ao trabalho;</p>
<p>f) criar oportunidades de mobilização de competências das pessoas;</p>
<p>g) valorizar atitudes positivas das pessoas, sejam em relação ao trabalho em sentido estrito, sejam as relativas às relações interpessoais no âmbito da equipe;</p>
<p>h) envolver as pessoas nas discussões, deliberações e tomadas de decisão em relação ao trabalho.</p>
<p>· <b>Modelo analítico da expectativa:</b> envolve três níveis de expectativas, sugerindo que:</p>
<p>a) o agente tenderá a realizar determinada atividade se entender que será capaz de fazê-lo;</p>
<p>b) a intensidade do esforço de uma pessoa para a ação está diretamente relacionada à sua expectativa de obter reconhecimento frente aos resultados alcançados; e</p>
<p>c) o reconhecimento decorrente dos resultados alcançados será convergente com os seus objetivos pessoais.</p>
<p>Este modelo envolve quatro componentes – esforço, desempenho, recompensa e objetivos – e três relações: uma relação entre o esforço e o desempenho individual; uma relação entre o desempenho e a recompensa; e uma relação entre a recompensa e os objetivos pessoais.</p>
<p>Nesta perspectiva são consideradas dimensões práticas de ação para a liderança:</p>
<p>a) atentar para que as pessoas detenham as competências necessárias para a realização das atividades que lhes são propostas, de modo a mitigar possibilidade de insucesso na consecução das tarefas atribuídas;</p>
<p>b) considerar sempre as possibilidades de promover as demonstrações de reconhecimento possíveis e compatíveis com as entregas das pessoas;</p>
<p>c) conhecer a pauta de expectativas das pessoas. Procurar, sempre que possível, fazer coincidir o reconhecimento pelas entregas realizadas com as expectativas das pessoas.</p>
<p>· <b>Modelo analítico da equidade:</b> O senso de justiça constitui um dos pontos de sustentação da harmonia no âmbito das equipes de trabalho, sendo a equidade um dos seus vetores.</p>
<p>J. Stacy Adams formulou em 1965 o modelo conceitual de balanceamento entre as relações envolvendo entregas (E) e recompensas (R) de diferentes pessoas, conforme percebido pelos indivíduos e seu impacto na motivação. Essa abordagem postula que a percepção de iniquidade afeta negativamente a motivação daquele que se vê prejudicado. São dimensões práticas de ação para a liderança a partir da perspectiva da equidade:</p>
<p>a) atentar para a distribuição equilibrada do trabalho entre os membros das equipes;</p>
<p>b) promover a transparência da distribuição do trabalho e informar sobre a densidade e impacto de atividades específicas ou extraordinárias (em complexidade ou condições de trabalho) porventura ao encargo de algum servidor;</p>
<p>c) cuidado com os critérios de escolha para a designação de funções de confiança, seja em caráter permanente ou em regime de substituição.</p>
<p>· <b>Modelo analítico das Teorias X e Y (McGregor):</b> As teorias X e Y podem ser consideradas lentes interpretativas do mundo do trabalho que autorizam leituras diametralmente opostas em relação ao comportamento das pessoas. Esses diferentes referenciais repercutem, por parte da liderança, em posturas, de um lado mais controladoras e autoritárias (teoria X) e, de outro, atitudes que revelam maior grau de confiança e valorização das pessoas (teoria Y).</p>
<p>As dimensões práticas para a liderança nesta perspectiva inclui, inicialmente, o reconhecimento de que <b>reconhecer</b> é importante e posteriormente:</p>
<p>1. Procurar <b>conhecer</b> em maior profundidade cada colega, inclusive em aspectos pessoais, experiências de trabalho anteriores (áreas da organização e outras), outras formações (concluídas, em andamento ou em projeto), expectativas em relação ao trabalho e atividades específicas, preferências em atividades de lazer etc.</p>
<p>2. Adotar <b>atitudes</b> específicas de valorização:</p>
<p>a) atentar para cada esforço compreendido e resultado entregue pelos colegas e atribuir o devido reconhecimento, seja sob a forma de elogio fundamentado, de referência junto à equipe;</p>
<p>b) oferecer contribuição e retorno sobre o trabalho para fins de qualificação da entrega subsequente;</p>
<p>c) solicitar opinião em assunto de domínio (ou de interesse) do colega;</p>
<p>d) conferir maior autonomia (confiança);</p>
<p>e) delegar mais autoridade (e responsabilidade);</p>
<p>f) solicitar contribuições no âmbito da gestão; entre outras ações.</p>

### Quadro 13- Competências necessárias ao líder no setor público (conclusão)

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Modelo analítico da equidade:</b> O senso de justiça constitui um dos pontos de sustentação da harmonia no âmbito das equipes de trabalho, sendo a equidade um dos seus vetores. J. Stacy Adams formulou em 1965 o modelo conceitual de balanceamento entre as relações envolvendo entregas (E) e recompensas (R) de diferentes pessoas, conforme percebido pelos indivíduos e seu impacto na motivação. Essa abordagem postula que a percepção de iniquidade afeta negativamente a motivação daquele que se vê prejudicado. São dimensões práticas de ação para a liderança a partir da perspectiva da equidade: a) atentar para a distribuição equilibrada do trabalho entre os membros das equipes; b) promover a transparência da distribuição do trabalho e informar sobre a densidade e impacto de atividades específicas ou extraordinárias (em complexidade ou condições de trabalho) porventura ao encargo de algum servidor; c) cuidado com os critérios de escolha para a designação de funções de confiança, seja em caráter permanente ou em regime de substituição.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Modelo analítico das Teorias X e Y (McGregor):</b> As teorias X e Y podem ser consideradas lentes interpretativas do mundo do trabalho que autorizam leituras diametralmente opostas em relação ao comportamento das pessoas. Esses diferentes referenciais repercutem, por parte da liderança, em posturas, de um lado mais controladoras e autoritárias (teoria X) e, de outro, atitudes que revelam maior grau de confiança e valorização das pessoas (teoria Y). As dimensões práticas para a liderança nesta perspectiva inclui, inicialmente, o reconhecimento de que reconhecer é importante e posteriormente: 1. Procurar conhecer em maior profundidade cada colega, inclusive em aspectos pessoais, experiências de trabalho anteriores (áreas da organização e outras), outras formações (concluídas, em andamento ou em projeto), expectativas em relação ao trabalho e atividades específicas, preferências em atividades de lazer etc. 2. Adotar atitudes específicas de valorização: a) atentar para cada esforço empreendido e resultado entregue pelos colegas e atribuir o devido reconhecimento, seja sob a forma de elogio fundamentado, de referência junto à equipe; b) oferecer contribuição e retorno sobre o trabalho para fins de qualificação da entrega subsequente; c) solicitar opinião em assunto de domínio (ou de interesse) do colega; d) conferir maior autonomia (confiança); e) delegar mais autoridade (e responsabilidade); f) solicitar contribuições no âmbito da gestão; entre outras ações.</li></ul>

Fonte: Elaborado pela autora, 2020, com base em Bergue (2019)

A partir do exposto, resta claro que a liderança no contexto da Administração pública pressupõe a interseção de abordagens que alcançam a política e a burocracia e a dicotomia entre a política e a técnica que remetem às competências necessárias para o seu exercício. Evidencia-se assim, frente às mudanças no perfil da gestão pública e a gama de competências requeridas aos gestores no setor público a relevância do desenvolvimento de lideranças aptas a lidar, de forma mais crítica, com os desafios que caracterizam a administração pública nacional (BERGUE, 2019; OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

A inexistência de processos de seleção e recrutamento com critérios impessoais, transparentes e meritocráticos fundamentados no conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) predefinidas para ocupantes de DAS, aparece como um ponto crítico no que se refere à liderança no serviço público (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Observa-se, que são comumente observadas em termos de competências de liderança no contexto público, questões como baixa capacidade de lidar com conflitos, gerando desconhecimento e evasões; grande centralização de poder de decisão; exercício excessivo do controle; resistência ao compartilhamento e à participação; dificuldades de comunicação e de estabelecimento de relações confiança e promover a integração dos atores organizacionais (BERGUE, 2019).

Nesse contexto, uma questão que deve ser discutida é quais os comportamentos e competências o líder público precisa desenvolver de forma a maximizar a retenção de servidores. Desta forma, a partir da correlação das considerações apresentadas com os objetivos do trabalho, torna-se possível uma delimitação clara das variáveis a serem analisadas para se entender adequadamente como as estratégias de liderança podem contribuir para a retenção de pessoal no INCA. No próximo capítulo são abordados os aspectos metodológicos que nortearam a realização deste estudo.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste estudo é propor um guia de orientação para a liderança voltada à retenção dos servidores públicos no INCA. Deste modo este capítulo visa indicar os aspectos metodológicos da pesquisa.

### 4.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa foi realizada a partir de um enfoque interpretativista, que utilizou dados qualitativos. O uso da pesquisa qualitativa se mostrou o mais adequado a esse trabalho, uma vez que, que se buscou uma compreensão detalhada do fenômeno examinado por meio do significado que os participantes atribuíam ao problema (CRESWELL, 2014).

Para Creswell (2014), a pesquisa qualitativa deve começar com pressupostos, uma lente interpretativa/teórica e o estudo dos problemas de pesquisa, explorando-se o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Roesch (2015) explica que na pesquisa interpretativista o pesquisador não procura testar uma hipótese a priori, mas teorizar de forma indutiva através dos dados obtidos em campo.

O estudo constitui-se, de acordo com a tipologia defendida por Roesch (2015), em uma pesquisa aplicada, pois objetiva entender a natureza e a fonte de problemas específicos observados na Instituição estudada, gerando conhecimentos para formular intervenções dirigidas à solução destes.

É ainda, uma pesquisa descritiva, uma vez que analisa de forma crítica os aspectos relativos ao papel da liderança na retenção de servidores. “Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.52).

No tocante ao método, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso tendo em vista que enfoca especificamente a realidade do INCA. “O estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente definidos” (YIN, 2005. p. 32). A escolha do caso foi fundamentada na vivência da pesquisadora, uma vez que esta é observadora participante por ser servidora do INCA.

Para atender aos objetivos da pesquisa, o estudo de caso deve ser conduzido com rigor metodológico. Assim, primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica através da revisão científica da literatura acadêmica existente sobre o tema. Essa pesquisa foi realizada por meio da *web* (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015)

Além disso, se constituiu de uma pesquisa de campo, uma vez que, foi necessária a coleta de dados primários na organização, a fim de conseguir informações junto aos servidores e sistemas gerenciais sobre o fenômeno estudado (VERGARA, 2012).

### 4.2 Coleta de Dados

Visando a maior objetividade e credibilidade da pesquisa, a coleta de dados aconteceu em três momentos:

Na primeira fase a coleta de dados ocorreu através da revisão da literatura que buscou informações acerca do assunto estudado. Para estabelecer um núcleo inicial de fontes bibliográficas para responder a pergunta de pesquisa, foi realizado o levantamento de

publicações baseado no modelo *webibliomining*, ou garimpagem de texto na rede web, proposto por (COSTA, 2010).

Inicialmente, optou-se pela utilização do *software Harzing's Publish or Perish*. Considerando que o programa utiliza a base do *Google Scholar* Posteriormente, a fim de verificar se havia artigos científicos sobre a temática que não tivessem sido contemplados na busca inicial e identificar publicações recentes, levantou-se os artigos indexados no Portal de Periódico da Capes.

Em um segundo momento, visando entender como o fenômeno da rotatividade vem ocorrendo no INCA e de identificar o perfil dos servidores que desejam deixar a organização, foi realizada uma pesquisa documental (LUDKE E ANDRÉ, 1986; BARDIN, 2011) por meio dos processos administrativos e de informações extraídas dos sistemas gerenciais da organização estudada.

Os documentos são fontes de dados que podem trazer contribuições importantes para o estudo de alguns temas. Como vantagem da pesquisa documental tem-se o fato de que os documentos constituem uma fonte não-reativa, na qual não há alteração no comportamento dos sujeitos investigado e não ocorrendo alterações nas informações após longos períodos de tempo. Assim, tais dados fornecem informações o contexto histórico, econômico e social em que foram produzidos (GODOY, 1995)

A pesquisa documental é "uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência" (BARDIN, 2011, p. 51). Assim possui a finalidade a representação condensada da informação, para consulta e armazenamento, de forma que o observador obtenha o máximo de informação (aspecto quantitativo), com o máximo de pertinência (aspecto qualitativo).

A escolha e recolha dos documentos (LUDKE E ANDRÉ, 1986) foram realizadas por meio dos dados contidos na planilha de controle de processos da Divisão de Administração de Pessoal-DIAP, setor que cuida das movimentações externas, bem como dos desligamentos, anteriormente citados. Além disso, considerando a competência para tratar dos processos com fundamento na Portaria 193/2018 e 282/2020, em sua fase inicial, foi solicitado à Divisão de Desenvolvimento de Pessoas- DIDEP, que informasse o quantitativo destes processos.

Considerando a mudança na rotina de trabalho e pessoal dos servidores, devido à pandemia de COVID-19, a terceira fase da pesquisa que seria originalmente realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, se deu por meio da aplicação *on line* de questionários.

O questionário *on line* se mostrou mais adequado, pois possibilitou atingir um número maior de pessoas, não havendo limitação geográfica; permitiu que as pessoas respondessem no momento que lhe fosse mais apropriado; e garantiu o anonimato.

Hair *et al* (2014) informam que questionários mal elaborados, com perguntas que não podem ser respondidas ou tendenciosas que limitam ou distorcem as respostas obtidas, podem obter informações pouco realistas, gerando custos em termos de tempo, esforços e dinheiro sem produzir bons resultados. Assim, o questionário foi planejado com base na literatura e nos achados da pesquisa documental, de forma a atender aos objetivos específicos desta pesquisa. Foram ainda colhidos os dados individuais e que caracterizam o entrevistado, tais como idade, gênero, estado civil, escolaridade, cargo ocupado, área de atuação e tempo de trabalho na instituição.

Além disso, para não prejudicar o interesse do respondente, o questionário foi formulado com linguagem simples e direta, apresentando um número de questões capaz de obter respostas adequadas ao estudo (HAIR *et al* . 2014).

A aplicação do questionário, constituído de questões estruturadas e não estruturadas, foi conduzida com o auxílio da plataforma *online* de pesquisas "*Google forms*". O

questionário foi disponibilizado aos respondentes através de um link<sup>18</sup> encaminhado ao *e-mail* institucional ou às redes sociais e ficou aberto para respostas do dia 03 ao dia 10 de agosto de 2020. Dessa forma, os resultados alcançados representam a percepção dos respondentes, não havendo qualquer participação ou intervenção da pesquisadora.

De modo a garantir o consentimento do respondente para participação na pesquisa, bem como fornecer esclarecimentos sobre a mesma, foi inserido no início do questionário o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Como forma de garantir a credibilidade da pesquisa e assegurar que o questionário fosse respondido apenas pelo público alvo, foi inserida a seguinte questão filtro: “Você é servidor efetivo do Instituto Nacional de Câncer- INCA?”. O quadro 14 traz a síntese da estruturação do questionário.

#### Quadro 14- Síntese da estruturação do questionário<sup>19</sup>

Objetivo específico	Questão relacionada	Tipo de questão
Garantir o consentimento	Eu, por intermédio deste, dou livremente meu consentimento para participar nesta pesquisa.	Múltipla escolha
Garantir que o questionário seja respondido pelo público alvo da pesquisa	Você é servidor efetivo do Instituto Nacional de Câncer- INCA?	Múltipla escolha
Investigar junto aos servidores quais são os antecedentes para a intenção de sair e de permanecer na organização;	Já pensou em sair do INCA?	Múltipla escolha
	Porque? Quais motivos?	Aberta
	O que te faz permanecer no INCA?	Aberta
Conhecer a percepção dos servidores acerca da existência de fatores de retenção na organização;	Quais as ações que o INCA desenvolve que incentivam a permanência do servidor?	Aberta
Investigar junto aos servidores quais políticas e práticas organizacionais poderiam influenciar a retenção;	Quais outras ações acredita que poderiam ser desenvolvidas pelo INCA para a permanência de seus servidores?	Aberta
Identificar qual a influência dos constructos satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e suporte organizacional para intensão de sair e de permanecer na organização;	De acordo com sua percepção, indique em que medida você concorda ou discorda que os fatores, a seguir, influenciam a sua intenção de permanecer no INCA.	Escala tipo Likert de 5 pontos e tendo como base as variáveis componentes da EST, ESOP e EBACO-R
Identificar o papel dos líderes para a retenção da força de trabalho.	Como você acredita que a Atuação do seu chefe influencia no seu comprometimento com o INCA?	Aberta
	As frases abaixo dizem respeito a possíveis comportamento do chefe no dia a dia de trabalho. De acordo com sua percepção, indique em que medida você concorda ou discorda que os fatores, a seguir, influenciam a sua intenção de permanecer no INCA.	Escala tipo Likert de 5 pontos e tendo como base as variáveis componentes da EAEG
	Na sua percepção, quais outros comportamentos do seu chefe no dia a dia de trabalho podem contribuir para a permanência de profissionais?	Aberta
Dados demográficos e ocupacionais	Gênero	Múltipla escolha
	Idade	
	Seu maior grau de escolaridade/ titulação?	
	Estado civil	
	Tempo de Trabalho no INCA	
	Cargo ocupado no INCA	
	Área de atuação no INCA	

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

<sup>18</sup> <https://forms.gle/3VpYE7kS3rTsrGSf6>

<sup>19</sup> Embora as variáveis componentes da EST, ESOP, EBACO-R e EAEG tenham sido utilizadas como base para a elaboração do questionário, não foi objetivo desta pesquisa utilizar estas escalas para medir os constructos a que se referem, como idealizadas originalmente.

O questionário em sua versão completa é apresentado no Apêndice A.

### **4.3 Análise dos Dados**

#### **4.3.1 Do Levantamento Bibliométrico**

Com base no modelo proposto por Costa (2010), os artigos coletados no levantamento bibliométrico foram analisados visando a identificação dos periódicos com maior número de artigos publicados; identificação dos autores com maior número de publicações; levantamento da cronologia da produção; e por fim, a identificação do “núcleo de partida” para a estruturação do referencial teórico.

#### **4.3.2 Da pesquisa documental**

De acordo com Bardin (2011), a análise documental é realizada, principalmente, por classificação-indexação. Os documentos que possuem alguns critérios comuns, ou que possuem analogias no seu conteúdo são classificados em categorias, conforme ocorre na fase de tratamento das mensagens da análise categórica temática, uma das técnicas da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2011) consiste em:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Ainda, de acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser dividida em três fases distintas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise é caracterizada pelo momento de organização da pesquisa, na qual ocorre a seleção dos documentos a serem analisados. A escolha dos documentos não é um processo aleatório, mas se dá em função de alguns propósitos, ideias ou hipóteses (GODOY, 1995). Assim, nesse primeiro momento foi realizada, a leitura de todos os processos para que fosse possível selecionar aqueles que apresentavam dados importantes para a investigação e foram formuladas as questões de pesquisa.

Para atender aos objetivos desta pesquisa, foram utilizados como critérios de inclusão o fato do processo referir-se a servidor do INCA; tratar de desligamento ou movimentação voluntário; ter como objeto institutos que levam a saída, mesmo que temporária, do servidor do INCA; ter sido aberto de maio de 2017 a fevereiro de 2020. Já como critérios de exclusão foram usados: não possuir como interessado um servidor do INCA; não se tratar de processo que leva ao desligamento ou movimentação para fora do INCA; não tratar de desligamento ou movimentação voluntária; processos abertos antes de maio de 2017; processos abertos em duplicidade; processos de movimentação com prazo de retorno inferior a 6 meses.

Nesta etapa foram obedecidas as regras de Exaustividade: deve-se esgotar a totalidade da comunicação, não omitir nada; Representatividade, a amostra deve representar o universo; Homogeneidade: os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e colhidos por indivíduos semelhantes; Pertinência: os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo e; Exclusividade: um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria. (CÂMARA, 2013)

Posteriormente, na fase denominada exploração do material, o conteúdo colhido foi codificado e agrupado em categorias de análise fundamentadas pelo referencial teórico. Já na

fase de tratamento dos resultados foi realizada a efetiva interpretação dos dados obtidos durante a pesquisa (BARDIN, 2011).

A interpretação buscou ir além do conteúdo manifesto, relacionando-o à fundamentação teórica e atribuindo significados ao apreendido. “As interpretações a que levam as inferências serão sempre no sentido de buscar o que se esconde sob a aparente realidade, o que significa verdadeiramente o discurso enunciado, o que querem dizer, em profundidade, certas afirmações, aparentemente superficiais.” (CÂMARA, 2013, p. 191)

### 4.3.3 Dos questionários online

Assim como na pesquisa documental, os dos questionários aplicados foram tratados qualitativamente, utilizando-se a técnica da análise de conteúdo categorial temática.

Na fase de pré-análise foi verificado se os questionários estavam respondidos corretamente. Nenhum questionário foi descartado. Deste modo, a reunião dos 30 questionários recolhidos constituiu o corpus da pesquisa.

Antes de sua análise, ocorreu a fase de exploração do material. Nesta fase, os dados coletados por meio das questões não estruturadas foram codificados e os dados das questões estruturadas foram tabulados com o auxílio do *software* Microsoft Excel.

Os dados demográficos e ocupacionais foram tabulados por meio da estatística descritiva, de forma a apresentar as características dos respondentes. As demais questões estruturadas, que utilizaram escala tipo *Likert* de 5 pontos para mensurar o grau de concordância dos sujeitos, foram tabuladas conforme proposto por Malhotra (2004).

Assim, realizou-se a verificação quanto à concordância ou discordância das afirmativas apresentadas, através da obtenção do *Ranking* Médio (RM) da pontuação atribuída às respostas. Para tanto foi calculada a média ponderada, que consiste na soma dos valores das respostas dividido pela quantidade de respondentes. Foram considerados os seguintes valores referentes à escala tipo *Likert*: 1 (discordo plenamente); 2 (discordo); 3 (não concordo nem discordo); 4 (concordo); e 5 (concordo plenamente).

Quanto maior for o *ranking* médio, maior é o grau de concordância do respondente que a questão influencia sua permanência no INCA. Se a nota estiver entre 1 e 2,9, significa que não há influência, enquanto que uma nota entre 3,1 e 5, indica influência da questão para a permanência. No entanto, uma nota 3 denota um estado de indiferença da questão para a permanência.

A partir dos dados empíricos e tendo como base os objetivos intermediários deste estudo, bem como o marco teórico, foram estabelecidas 8 categorias de análise: Intenção de sair e de permanecer; Antecedentes da intenção de sair; Antecedentes da intenção de permanecer; Satisfação no trabalho como antecedente da intenção de sair e de permanecer; Comprometimento organizacional como antecedente da intenção de sair e de permanecer; Percepção do suporte organizacional como antecedente da intenção de sair e de permanecer; Liderança para reter; e Políticas e práticas de retenção de pessoal.

Por fim, foi realizada a interpretação (processo inferencial) dos dados, confrontando resultados encontrados com a teoria sobre o tema.

## 4.4 Universo e Amostra

Para a pesquisa documental foram considerados os processos de desligamento ou movimentação abertos no período de maio de 2017 a fevereiro de 2020, coletados com base nos dados do controle interno de processos da Divisão de Administração de Pessoal. Considerando a necessidade de selecionar os processos que possuíam informações relevantes a este estudo, foram utilizados critérios de exclusão, sendo o universo final constituído por

186 processos.

Para a aplicação dos questionários *on line* foram considerados como possíveis respondentes todos os servidores ocupantes de cargos efetivos da instituição estudada. Os sujeitos da pesquisa foram selecionados por meio de amostra intencional por acessibilidade não probabilística, que, segundo Vergara (2012), não possui nenhum procedimento estatístico, sendo os respondentes selecionados pela facilidade de acesso e riqueza de informação.

Para atender ao critério da acessibilidade a pesquisadora utilizou o método chamado *snowball*, isto é, estabeleceu contato com pessoas de sua confiança por meio de redes sociais e *e-mail* institucional, que repassaram o *link* do questionário para terceiros que poderiam contribuir com o estudo proposto (VERGARA, 2009).

Foram coletados 30 questionários, sendo 100% dos respondentes ocupantes de cargos da área administrativa, vinculados à Carreira de Ciência e Tecnologia (16 assistentes em C&T; 13 analistas em C&T; e 1 tecnologista).

Os aspectos éticos foram respeitados, seguindo as normatizações para pesquisas com seres humanos - Resolução do Conselho Nacional de Saúde, Nº 466, de 12 de dezembro de 2012. A aprovação foi obtida nos pareceres nº3.836.076, datado de 13 de Fevereiro de 2020 do Comitê de Ética em Pesquisa do INCA (CEP-INCA) e pelo parecer nº 1433/19 do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

O quadro 15 apresenta a síntese metodológica do estudo

#### Quadro 15- síntese metodológica do estudo

Objetivo	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Estabelecer um núcleo inicial de fontes bibliográficas para responder a pergunta de pesquisa	<i>Webibliomining</i> (COSTA,2010)	<i>Webibliomining</i> (COSTA,2010)
Identificar o perfil dos servidores que desejam deixar a organização;	Análise documental	Análise de conteúdo (BARDIN, 2011)
Identificar relações entre a intenção de sair ou de permanecer e as categorias demográficas e ocupacionais dos servidores do INCA.	Análise documental	
Investigar junto aos servidores quais são os antecedentes para a intenção de sair e de permanecer na organização;	Análise documental	
	Questionário online	
Conhecer a percepção dos servidores acerca da existência de fatores de retenção na organização;	Questionário online	
Investigar junto aos servidores quais políticas e práticas organizacionais poderiam influenciar a retenção;	Questionário online	
Identificar qual a influência dos constructos satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e suporte organizacional para intenção de sair e de permanecer na organização;	Questionário online	
Identificar o papel dos líderes para a retenção da força de trabalho.	Questionário online	

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

## 4.5 Limitações

### 4.5.1 Dos métodos

No que tange as limitações, os métodos qualitativos apresentam quatro principais fontes: volume de dados; complexidade da análise; detalhamento do registro de esclarecimento; quantidade de trabalho escritural necessário. (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Goodyear (1998) chama atenção, ainda, que os projetos qualitativos necessitam, na sua maioria, de tempo após o trabalho de campo. Dessa forma, consciente do curto prazo para elaboração da pesquisa, mostra-se essencial um planejamento com cronograma que considerem todas as etapas.

Mostra-se importante ressaltar que também que o estudo de caso, enquanto método de pesquisa, apresentar certas objeções e controvérsias tendo como pano de fundo principalmente a discussão sobre o baixo rigor metodológico aplicado e o baixo poder de generalização dos resultados.

Roesch (2015) acrescenta que, a pesquisa aplicada é tão generalizável no tempo e espaço quanto possível, mas está limitada ao contexto de aplicação. Ludke e André (1986) esclarecem, entretanto, que embora o estudo de caso faça referência à compreensão de uma situação particular, este deve funcionar como um primeiro passo para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas.

### 4.5.2 Para a coleta de dados

Como limitação para a pesquisa documental, tem-se o fato dos processos administrativos de pessoal serem restritos. Deste modo, os dados extraídos do processo foram utilizados apenas para fins estatísticos, de forma a preservar a intimidade dos interessados e evitar dano à imagem e a honra, conforme dispõe o artigo 31 da Lei 12.127/2011 (BRASIL, 2011). Não foram apresentados dados que pudessem levar a identificação de qualquer um dos interessados dos processos.

Outro fator limitante relaciona-se ao fato do controle de processos ser realizado por meio de planilhas, podendo existir dados preenchidos incorretamente ou até mesmo o não lançamento de processos nessas planilhas.

Considera-se importante contextualizar que o campo de estudo é uma instituição de saúde e que a pandemia de COVID-19 acarretou mudanças significativas nas rotinas dos servidores, dificultando a realização de entrevistas. Assim, de forma, a minimizar essa limitação, optou-se pela utilização do questionário *on line* para a coleta de dados.

A utilização do questionário *on line* como um instrumento para coleta de dados possui algumas limitações como: a exclusão de pessoas que não sabem utilizar a tecnologia; não permitir a observância das circunstâncias em que o questionário foi respondido; dificultar o auxílio do pesquisador em caso de dúvidas. Outro fator em destaque neste processo é a possibilidade de omissão por parte dos entrevistados de informações importantes para a construção do estudo.

Também podem ser considerados como limitações para a coleta de dados, o fato de a pesquisadora ser servidora do INCA e atuar no setor de Recursos Humanos, o que pode inibir a participação dos sujeitos da pesquisa.

### 4.5.3 Para a análise dos dados

Uma vez que os estudos qualitativos são abertamente influenciados pelos pressupostos do pesquisador, bem como o contexto de sua realização, sua validade e confiabilidades são usualmente questionadas pelos positivistas. Assim, Goodyear (1998) faz uma distinção entre os dois termos, explicando que o primeiro se refere basicamente ao significado e à relevância dos dados, enquanto a confiabilidade é um conceito mais simples, ligado às estatísticas e ao método científico para alcançar a replicabilidade, referindo-se basicamente à consistência dos resultados.

Conforme defende Creswell (2014), o pesquisador sempre traz certas crenças e pressupostos filosóficos para seu estudo. A dificuldade reside inicialmente em tomar consciência dessas suposições e crenças e, em segundo lugar, decidir se essas serão inseridas ativamente aos estudos.

Assim, foi necessário que a pesquisadora estivesse atenta à interferência de sua subjetividade, tendo consciência dela e a assumindo como parte do processo de investigação (DUARTE, 2004; CRESWELL, 2014).

Uma limitação que pode ser atribuída a questionários com perguntas não estruturadas é que o participante discorre livremente, o que pode resultar em um acúmulo grande de dados, difíceis de analisar. Essa limitação pode ser mitigada com a realização de análises a partir dos estágios iniciais da coleta de dados (MILES E HUBERMAN, 1994).

No próximo capítulo é apresentado o estudo de caso objeto desta pesquisa.

## 5 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, preliminarmente, são descritos alguns aspectos da instituição campo da pesquisa, sua caracterização e contextualização. Posteriormente, são apresentados e discutidos, os dados oriundos da pesquisa documental e dos questionários *online* à luz da literatura sobre o tema e da legislação pertinente.

### 5.1 O Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva-INCA

O Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva- INCA é um órgão público da Administração direta, integrante do Ministério da Saúde e vinculado à Secretaria de Atenção Especializada em Saúde (SAES). Fundado em 1937, o INCA que à época era denominado Centro de Cancerologia, possui como missão “promover o controle do câncer com ações nacionais integradas em prevenção, assistência, ensino e pesquisa” (INCA, 2020a).

**Figura 5-Missão, visão, valores e competências do INCA**



Fonte: elaborada pela autora com base em INCA, 2020

Com atuação multifacetada nas áreas de assistência, pesquisa, ensino e prevenção e vigilância na área oncológica, o INCA é considerado pela Lei Orgânica do SUS, Lei nº 8.080/1990, art. 41, referencial de prestação de serviços, formação de recursos humanos e de transferência de tecnologia na área de Oncologia. Constitui-se, ainda em um Centro de Assistência em Alta Complexidade em Oncologia, conforme Portaria SAS/MS nº 140, de 2014, e atua na formulação da política nacional de prevenção, diagnóstico e tratamento do câncer (INCA, 2020a).

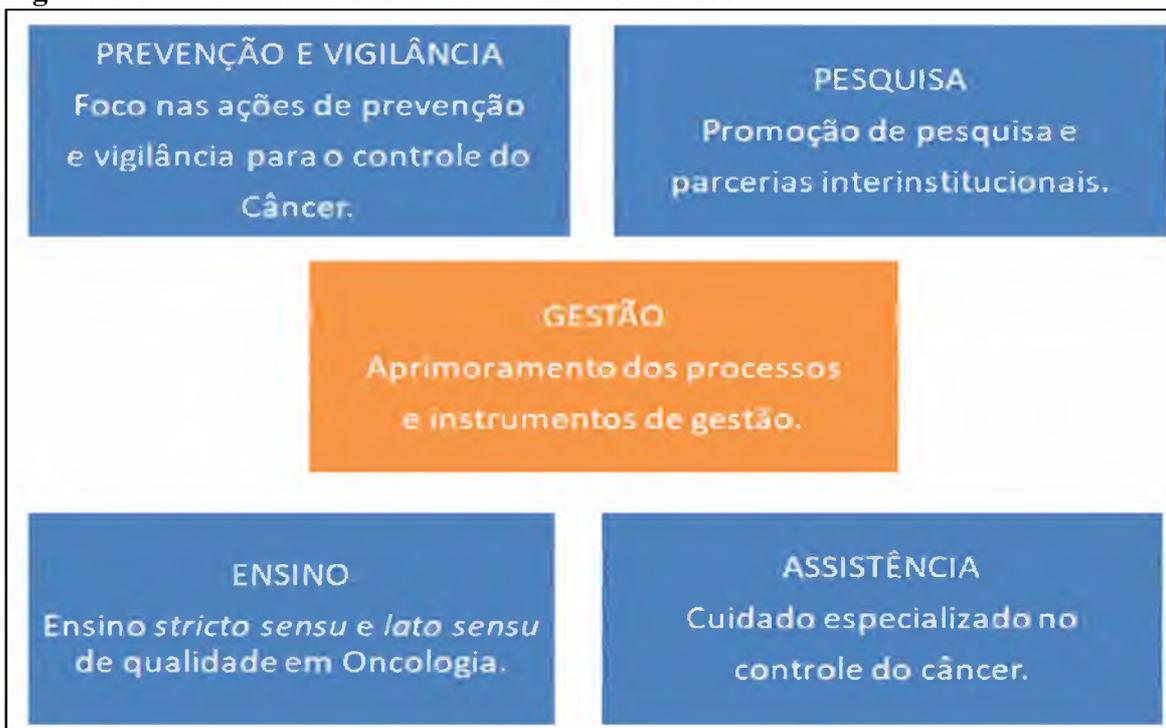
**Figura 6- Áreas finalísticas do INCA**



Fonte: INCA (2020a)

Além das suas quatro áreas finalísticas (assistência, pesquisa, ensino e prevenção e vigilância), para o alcance de sua missão, o INCA possui duas áreas meio relacionadas à gestão: Administração Gera e Gestão de pessoas (INCA, 2020a).

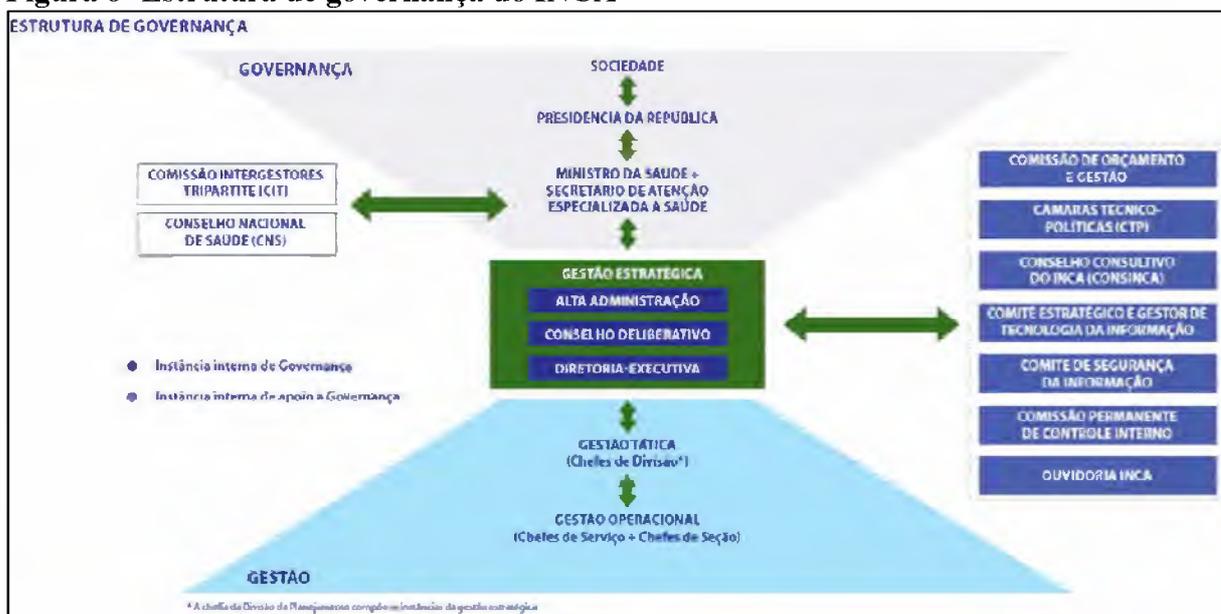
**Figura 7- Foco das áreas Finalísticas e meio do INCA**



Fonte: Elaborado pela autora, 2020, com base em INCA, (2020b).

A gestão estratégica, tática e operacional do INCA é realizada por ocupantes de cargos de livre nomeação e exoneração, nomeados de forma discricionária pelo Ministério da Saúde. Ao final de 2019, a gestão do Instituto era realizada por 01 Diretora Geral; 1 Chefe de Gabinete; 6 Coordenadores, 5 Diretores de hospital/chefe de centro; 32 Chefes de Divisão; 33 Chefes de Serviço; 1 Assistente; e 44 Chefes de Seção, um total de 123 cargos em comissão. Deve-se, ainda, considerar os respectivos substitutos. O organograma com a Estrutura Regimental do INCA apresentado no ANEXO A.

**Figura 8- Estrutura de governança do INCA**



Fonte: INCA (2020a)

O INCA encontra-se localizado na cidade do Rio de Janeiro-RJ, possuindo unidades em diversos bairros da cidade. Para o atendimento médico-hospitalar, o órgão conta com um Centro de Transplante de Medula Óssea – CEMO e quatro unidades hospitalares: Hospital do Câncer I (atendimento a diversos tipos de câncer); Hospital do Câncer II (atendimento ao tratamento de cânceres ginecológicos e do tecido ósseo e conectivo); Hospital do Câncer III (atendimento ao tratamento do câncer de mama); Hospital do Câncer IV (atendimento aos cuidados paliativos) (INCA, 2020a).

A figura 9 ilustra a localização geográfica dessas unidades hospitalares, bem como da Direção-Geral (DG) e das seis coordenações que integram a estrutura organizacional: Coordenação de Assistência (COAS); Coordenação de Ensino (COENS); Coordenação de Pesquisa (COPQ); Coordenação de Prevenção e Vigilância (CONPREV); Coordenação de Administração Geral (COAGE); e Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEP).

**Figura 9- Localização das unidades hospitalares, Direção Geral e Coordenações**



Fonte: INCA (2020a).

O INCA Possui grande relevância no contexto oncológico nacional e internacional, sendo reconhecido como instituição de referência no tratamento do câncer, tanto pela sociedade quanto pela comunidade científica.

Em âmbito nacional, as ações desenvolvidas pelo INCA possuem relevância estratégica para a atenção oncológica pública. Sua atuação abrange o desenvolvimento e a coordenação de ações para a prevenção e para o controle do câncer no Brasil. Tais ações contemplam a assistência médico-hospitalar prestada diretamente à população, através do Sistema Único de Saúde (SUS), e a atuação em áreas estratégicas, como prevenção e detecção precoce do câncer, formação de profissionais especializados em oncologia, desenvolvimento de pesquisas e geração de informações epidemiológicas INCA (2019).

Conforme dados do Relatório de Gestão de 2019, o Instituto abriu naquele ano 7.422 novas matrículas de pacientes; realizou 27% do total de cirurgias oncológicas realizadas pelo SUS no estado do Rio de Janeiro e 44% no município. Foram realizados, ainda, 40.839 atendimentos de quimioterapia<sup>20</sup> (20% do total realizado pelo SUS no estado do Rio de Janeiro e 33 % no município). Foi também responsável por 27% do total dos atendimentos de radioterapia<sup>21</sup> realizados pelo SUS no estado do Rio de Janeiro e 62% do realizado no município) (INCA, 2020a).

O Instituto destaca-se ainda no campo de Ensino *stricto sensu* e *lato sensu* na área de Oncologia, oferecendo cursos de doutorado, mestrado, residência médica e multiprofissional, além de cursos técnicos. Em 2019, houve a formação e qualificação presencial de mais de 600 profissionais, além de 1.549 alunos por meio da oferta de 31 turmas de cursos à distância, incluindo dois em língua espanhola (INCA, 2020a).

Na área de pesquisa, o INCA desenvolve projetos em parceria com instituições e laboratórios nacionais e internacionais. Durante 2019, havia no Instituto 362 pesquisas em andamento. Além disso, existiam 1.152 pacientes acompanhados em estudos clínicos, dos quais 398 foram incluídos nos 41 estudos iniciados naquele ano. Essas pesquisas resultaram na publicação de 153 artigos científicos em revistas indexadas. Foram publicadas, ainda, quatro edições da Revista Brasileira de Cancerologia (RBC), totalizando mais de 60 artigos científicos (INCA, 2020a).

Por meio do Núcleo de Avaliação de Tecnologias em Saúde (NATS), o INCA desenvolveu, ainda, quatro estudos econômicos de custo-efetividade e impacto orçamentário de tecnologias de alto custo aplicadas à oncologia, cujos resultados visam contribuir para o SUS (INCA, 2020a).

Desde 1998, o INCA é também coordenador do Registro Nacional de Doadores Voluntários de Medula Óssea (REDOME). Com mais de 4 milhões de doadores cadastrados, o REDOME é o terceiro maior banco de doadores de medula óssea do mundo e pertence ao Ministério da Saúde, sendo o maior banco com financiamento exclusivamente público (INCA, 2020a).

No contexto internacional, o INCA desempenha o papel de representante do governo brasileiro em diversos organismos, a exemplo da delegação dada ao Instituto para representar o Brasil na Agência Internacional de Pesquisa em Câncer, vinculada à Organização Mundial da Saúde (OMS) (INCA, 2020a).

---

<sup>20</sup> Quimioterapia é um tratamento que utiliza medicamentos para destruir as células doentes que formam um tumor. Estes medicamentos se misturam com o sangue e são levados a todas as partes do corpo, destruindo as células doentes que estão formando o tumor e impedindo, também, que elas se espalhem pelo corpo ([www.inca.gov.br](http://www.inca.gov.br)).

<sup>21</sup> É um tratamento no qual se utilizam radiações ionizantes (raio X, por exemplo) para destruir um tumor ou impedir que suas células aumentem. Estas radiações não são vistas e durante a aplicação o paciente não sente nada ([www.inca.gov.br](http://www.inca.gov.br)).

Uma importante atuação do INCA, internacionalmente, refere-se ao controle do tabagismo. O Instituto exerce a função de Secretaria-Executiva da Comissão Nacional para Implementação da Convenção-Quadro da OMS para Controle do Tabaco; tem como destaque dentre suas ações internacionais o papel de coordenador regional das Américas para o Protocolo para eliminação do Comércio Ilícito de Produtos de Tabaco até 2020; e a atuação como representante nacional na Comissão Intergovernamental de Controle do Tabaco no âmbito do Mercosul. Possui ainda o papel de Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde para Controle do Tabaco (INCA, 2020a).

Por meio da cooperação internacional, o INCA promove o compartilhamento de experiências sobre prevenção e controle do câncer entre instituições oncológicas e outros órgãos e organismos internacionais. As parcerias estabelecidas ressaltam a relevância do INCA no cenário internacional, com a participação de profissionais do Instituto em agendas internacionais (INCA, 2020a).

Devido à relevância das ações desenvolvidas pelo INCA e seu papel estratégico que abrange um conjunto de atribuições diversas e complementares em pesquisa, ensino, assistência e prevenção e vigilância, o Instituto foi englobado pela Lei nº 8.691/1993, art. 1º, § 1º, XX, como instituição da área de Ciência e Tecnologia. Assim, seus servidores integram o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia.

A composição da força de trabalho do INCA foi constituída, ao longo dos anos, por profissionais de diversas origens. Em 1993, com o reconhecimento do Instituto como órgão de Ciência e Tecnologia, por meio da Lei 8.691/93, seus servidores passaram a integrar o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia. Em decorrência dessa Lei, foi estabelecido pelo Decreto Lei nº 1.085, de 14 de março de 1994, um quadro de pessoal composto de 3.541 servidores para o Instituto. Além desses servidores vinculados ao Ministério da Saúde, faziam parte do quadro de profissionais do INCA, funcionários celetistas contratados pela Fundação Ary Frauzino- FAF (ALMEIDA, JUNQUEIRA, OLIVEIRA, 2007).

A partir de 2009, de forma a atender aos Acórdãos 1.169/2006<sup>22</sup>, 1.193/2006 e 1520/2006 do Tribunal de Contas da União (TCU), que reconheceram a irregularidade da contratação de profissionais por meio de Fundações de apoio para desempenharem funções típicas de cargos públicos, o órgão iniciou o processo de substituição da mão de obra terceirizada. Para tanto, houve a realização de concursos que resultaram na admissão de 2098 novos servidores, conforme dados da Divisão de Desenvolvimento de Pessoal- DIDEP. O processo de regularização durou até 2016, quando foram rescindidos todos os contratos com profissionais terceirizados da FAF.

Deste modo, o processo de seleção e admissão no INCA se dá por meio de concurso de provas ou provas e títulos, para o Plano de Carreira de Ciência e Tecnologia, conforme disciplinado pelo art. 37 da Constituição Federal de 1988 e Lei 8.691/93. É importante esclarecer que, os servidores com lotação no INCA são pertencentes ao quadro de pessoal do Ministério da Saúde.

Em 2019 houve a admissão de 31 novos servidores, sendo 18 em cumprimento à sentença proferida nos autos da Ação Civil Pública nº 0135849-18.2013.4.02.5101, em

---

<sup>22</sup> Por meio do Acórdão 1.169/2006 – TCU - Plenário, publicado no D.O.U. de 24/7/2006, a foi determinado que o INCA adotasse providências para promover concursos públicos quando houvesse necessidade de servidores para atuarem em cargos da atividade-fim, inerentes às categorias funcionais abrangidas pelo plano de cargos e salários do Instituto. Já através do Acórdão 1.193/2006 – TCU – Plenário, foi determinado ao Ministério da Saúde que, no prazo de 365 dias, substituísse o pessoal contratado de forma indireta pelos hospitais e institutos federais localizados no Município do Rio de Janeiro por servidores concursados. Esse prazo foi prorrogado pelo Acórdão 1.520/2006, para 31/12/2010.

trâmite na 14ª Vara Federal/RJ. As demais 13 admissões se deram por determinação judicial em ações diversas (INCA, 2020a).

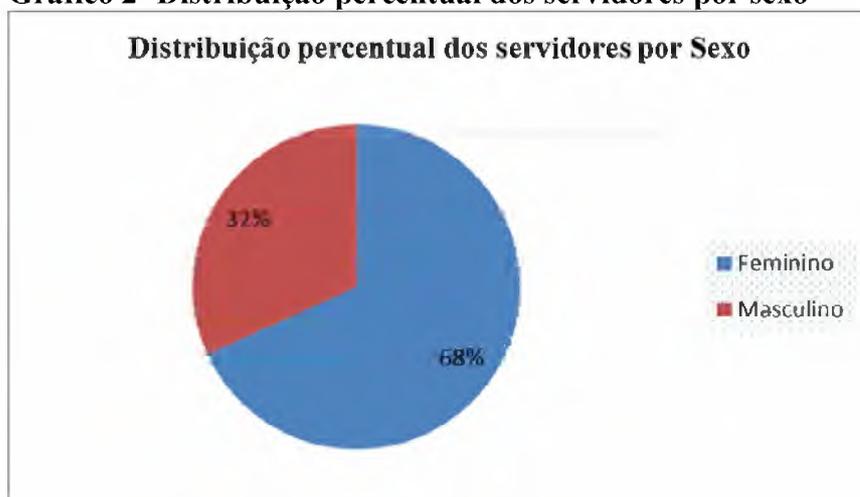
Deste modo, para o alcance de sua missão organizacional, o INCA contava ao final de 2019 com 2904 servidores efetivos, dos quais 1980 (68%) eram mulheres e 2130 (74%) tinham entre 31 e 52 anos.

**Tabela 5- Distribuição dos servidores por sexo e faixa etária**

Sexo	Quantidade	%
Feminino	1980	68%
Masculino	924	32%
Faixa etária	Quantidade	%
18 a 30 anos	38	1%
31 a 41 anos	1188	41%
42 a 52 anos	942	33%
53 a 63 anos	608	21%
acima de 64 anos	128	4%

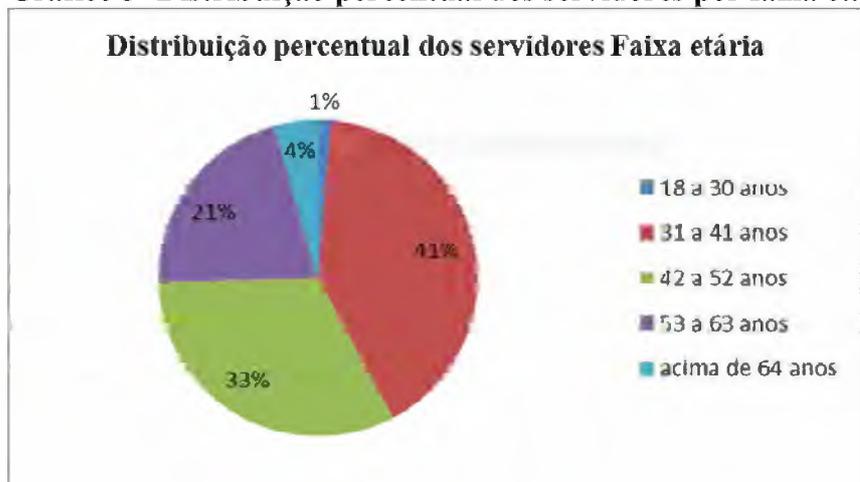
Fonte: elaborada pela autora com base em INCA, 2020.

**Gráfico 2- Distribuição percentual dos servidores por sexo**



Fonte: elaborada pela autora com base em INCA, 2020.

**Gráfico 3- Distribuição percentual dos servidores por faixa etária**



Fonte: elaborada pela autora com base em INCA, 2020.

Do total de servidores do Instituto ao final de 2019, 2859 (98%) eram vinculados plano de Carreira de Ciência e Tecnologia e os outros 45, que não desejaram fazer a transposição de carreira ou foram movimentados para o INCA, eram integrantes das Carreiras da Previdência, da Saúde e do Trabalho; e da Carreira de Seguridade Social e do Trabalho (INCA, 2020a).

De acordo com a Lei 8691/1993 que dispõe sobre o plano de Carreira para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais, esta é composta pela Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia; Carreira de Desenvolvimento Tecnológico; e Carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Ciência e Tecnologia (BRASIL, 1993). O quadro 16 apresenta as informações relativas às carreiras do Plano de Carreira de C&T.

**Quadro 16- Características da Carreira de Ciência e Tecnologia (continua)**

<b>Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia</b>		
Destinada a profissionais habilitados a exercer atividades específicas de pesquisa Científica e tecnológica.		
<b>Cargo</b>	<b>Escolaridade para ingresso No 1º nível da carreira</b>	<b>Algumas perfis de atuação no INCA</b>
Pesquisador	Doutorado	Pesquisas relacionadas à oncologia
Assistente de Pesquisa	Mestrado	
<b>Carreira de Desenvolvimento Tecnológico</b>		
Destinada a profissionais habilitados a exercer atividades específicas de pesquisa E desenvolvimento tecnológico.		
<b>Cargo</b>	<b>Escolaridade para ingresso No 1º nível da carreira</b>	<b>Algumas perfis de atuação no INCA</b>
Tecnologista	3º grau completo	Biologia; Biomedicina; Fisioterapia; Nutrição; Medicina; Enfermagem; Psicologia; Farmácia; Serviço Social; Entre outras
Técnico	2º grau completo	Enfermagem; Hemoterapia; Radiologia; Radioterapia; Análises clínicas; Farmácia; Entre outras.
Auxiliar-Técnico	1º grau completo	xxxx
<b>Carreira de Gestão, Planejamento e Infra-Estrutura em Ciência e Tecnologia</b>		
Destinada a servidores habilitados a exercer atividades de apoio à direção, coordenação, organização, planejamento, controle e avaliação de projetos de pesquisa e desenvolvimento na área de Ciência e Tecnologia, bem como toda atividade de Suporte administrativo		
<b>Cargo</b>	<b>Escolaridade para ingresso No 1º nível da carreira</b>	<b>Algumas perfis de atuação no INCA</b>
Analista em Ciência e Tecnologia	3º grau completo	Tecnologia da informação; Administração; Relações públicas; Cooperação internacional; Administração Hospitalar; Engenharia; entre outras.
Assistente em Ciência e Tecnologia	2º grau completo	Apoio Técnico-Administrativo
Auxiliar	Ter conhecimentos específicos inerentes à classe	xxxx

Fonte: elaborada pela autora com base em BRASIL, 1993.

No Anexo B é apresentada a tabela de remuneração de acordo com a estrutura da Carreira de Ciência e Tecnologia, atualizada pela Lei nº. 13.326, de 29 de julho de 2016.

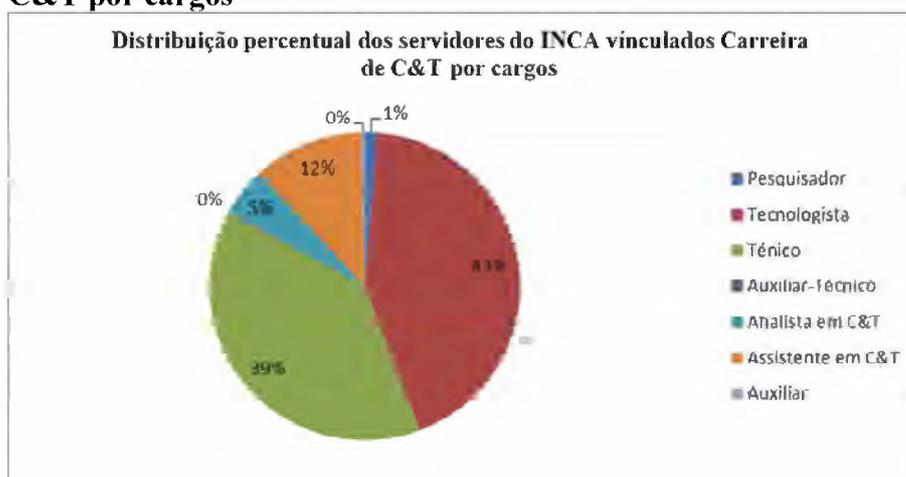
A tabela 6 e o gráfico 4 apresentam a distribuição por cargo dos 2859 servidores vinculados a Carreira de ciência e Tecnologia:

**Tabela 6- Distribuição dos servidores do INCA vinculados à carreira de C&T por cargos**

Cargo	Numero de servidores	%
Pesquisador	37	1%
Tecnologista	1228	43%
Técnico	1108	39%
Auxiliar-Técnico	5	0,20%
Analista em C&T	142	5%
Assistente em C&T	331	11,50%
Auxiliar	8	0,30%
<b>Toatal</b>	<b>2859</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pela autora com base em INCA, 2020.

**Gráfico 4- Distribuição percentual dos servidores do INCA vinculados à da carreira de C&T por cargos**



Fonte: elaborada pela autora com base em INCA, 2020

Aproximadamente 10,5%, dos servidores efetivos (308), encontravam-se em abono de permanência, ao final de 2019, estando aptos a aposentarem. Naquele ano, foram solicitadas 118 aposentadorias. Além disso, ocorreram outras 31 baixas, sendo 2 por óbito, 19 por exoneração ou posse em outro cargo inacumulável, 1 por demissão e 9 por outras movimentações como remoção e redistribuição (INCA, 2020a).

Conforme mostra a tabela 7, o Instituto possuía em 2019 o menor quadro de profissionais desde 2011, com uma baixa de 190 cargos efetivos ocupados em relação a esse ano. Quando considerada a força de trabalho total, existiam em 2019, 846 profissionais a menos que em 2011. Conforme Relatório de Gestão de 2018, naquele ano, o déficit de servidores já era de 670 cargos de nível de médio e 1151 cargos de nível superior (INCA, 2019).

**Tabela 7- Variação da força de trabalho do INCA de 2011 a 2019**

Tipo de vínculo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Servidores efetivos	3094	3273	3180	3029	3385	3353	3184	3014	2904
Contratados temporários	0	0	0	25	7	27	156	179	187
Terceirizados FAF	830	781	583	583	583	0	0	0	0
Força de trabalho total	3937	4067	3776	3637	3975	3380	3340	3193	3091

Fonte: elaborada pela autora com base em INCA (2018); INCA (2019); INCA (2020a)

De acordo com dados da Divisão de Administração de pessoal, no final de 2019, 68 servidores encontravam-se afastados temporariamente, de suas atividades junto ao Instituto, por motivo de licença para interesses particulares, licença para acompanhar cônjuge, Exercício provisório, ou por serem cedidos ou requisitados, conforme mostra a Tabela 8.

**Tabela 8-Servidores afastados de suas atividades temporariamente**

Motivo do afastamento	Quantidade
Cessão ou Requisição	28
Exercício Provisório	11
Licença para acompanhamento de cônjuge	15
Licença para interesses particulares	14
<b>Total</b>	<b>68</b>

Fonte: elaborada pela autora, com base na pesquisa, em março de 2020

Além disso, é importante destacar o índice de absenteísmo no INCA em função do número de casos de licença médicas. Considerando o ano base 2017, o Instituto computou 80.482 dias de afastamento, uma média de 25,28 dias por servidor, se considerados os 3184 ativos naquele ano (INCA, 2018).

Esse cenário de diminuição do quadro de servidores mostra-se um risco relacionado à gestão de pessoas, uma vez que, prejudica significativamente a continuidade dos serviços prestados pelo Instituto, tanto em suas áreas finalísticas como meio. Ressalta-se, ainda, o impacto direto nos servidores que permanecem em atividade, uma vez que, ocorre uma sobrecarga pelo acúmulo de atividades, o que gera insatisfação e por vezes adoecimento INCA (2018).

Considerando que, o provimento das vagas necessita de autorização do Ministério da Economia para realização de concurso público, impossibilitando a reposição imediata das perdas, para amenizar o déficit de pessoal e evitar que ocorra descontinuidade na prestação de serviços, o órgão vem buscando alternativas como a contratação excepcional de profissionais, através da Lei nº 8.745/93. O número de contratos como mostrado na tabela 9, passou de 0 em 2011 para 187 em 2019. Além disso, vem ocorrendo aumento dos valores gastos com Adicional de Plantão Hospitalar (APH) para garantir a cobertura de serviços essenciais à assistência hospitalar dos pacientes INCA (2018).

Desta forma, evidencia-se a necessidade de investigar os possíveis fatores preditores da intenção de deixar a organização, bem como aqueles capazes de promover a retenção dos servidores.

## 5.2 Resultados e Discussões

### 5.2.1 Da Pesquisa Documental<sup>23</sup>

O desenvolvimento da pesquisa relacionada com a retenção de pessoal requer a identificação dos fatores que envolvem a rotatividade e da intenção de rotatividade na organização em estudo.

Ao encontro do que defende Price (2001), entende-se que a rotatividade é composta, além da perda definitiva do vínculo com a organização, por movimentações, mesmo que temporárias, para outras organizações, uma vez que, há nesse período um desfalque da força de trabalho. Assim, neste estudo será analisada a saída de servidores da organização por meio da remoção, redistribuição, cessão, requisição, exoneração, e vacância para posse em cargo inacumulável.

Na administração pública Federal, os desligamentos e movimentações são precedidos de processo administrativo e publicação em veículo de comunicação oficial. Visando a proteção dos direitos dos administrados e ao melhor cumprimento dos fins da Administração, normas básicas sobre o processo administrativo são estabelecidas na Lei 9784/1999 (BRASIL, 1999).

Deste modo, com o intuito de entender como o fenômeno da rotatividade vem ocorrendo no Instituto, bem como o perfil dos servidores que desejam deixar a organização, seja de forma definitiva ou temporária, antes da fase de aplicação dos questionários foi realizada uma análise dos processos de movimentação externa e desligamento abertos na instituição.

Com base na metodologia estabelecida, foram coletados inicialmente 266 processos abertos no período de maio de 2017 a fevereiro 2020. Considerando suas especificidades, a exoneração com fins de recondução e cessão pela Portaria 193/2018 foram classificadas separadamente da exoneração e cessão respectivamente. Assim, os processos foram distribuídos, conforme tabela 9.

**Tabela 9-Quantitativo inicial de processos**

Processo	Quantidade
Remoção	55
Redistribuição	23
Cessão	80
Cessão Portaria 193	23
Requisição	11
Exoneração	56
Exoneração para recondução	4
Vacância para cargo inacumulável	14
Total	266

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

Por meio dos critérios de exclusão foram descartados 80 processos, conforme demonstrado na tabela 10.

<sup>23</sup> Os resultados da pesquisa documental foram publicados no periódico *European Journal of Scientific Research*, Volume 157, n. 3, em setembro de 2020, categorizado como *Qualis A2* pela CAPES, e também apresentados no XXIII Seminário em Administração- Semead, em novembro de 2020.

**Tabela 10-Processos descartados por meio dos critérios de exclusão**

Critério de exclusão	Remoção	Redistribuição	Cessão	Requisição	Exoneração para Recondução	Vacância para cargo inacumulavel	Exoneração	Cessão Portaria 193	Total
Não possuir como interessado um servidor do INCA	8	2	4	0	0	0	0	0	14
Não se tratar de processo que leva ao desligamento ou movimentação para fora do INCA	0	0	7	0	0	0	1	0	8
Não tratar de desligamento ou movimentação voluntária	10	0	0	0	0	0	0	0	10
Processos abertos antes de maio de 2017	5	5	22	0	0	0	1	3	36
Processos inseridos em duplicidade	1	0	7	0	0	0	0	0	8
processos de movimentação com prazo de retorno inferior a 6 meses	0	0	0	4	0	0	0	0	4
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>80</b>

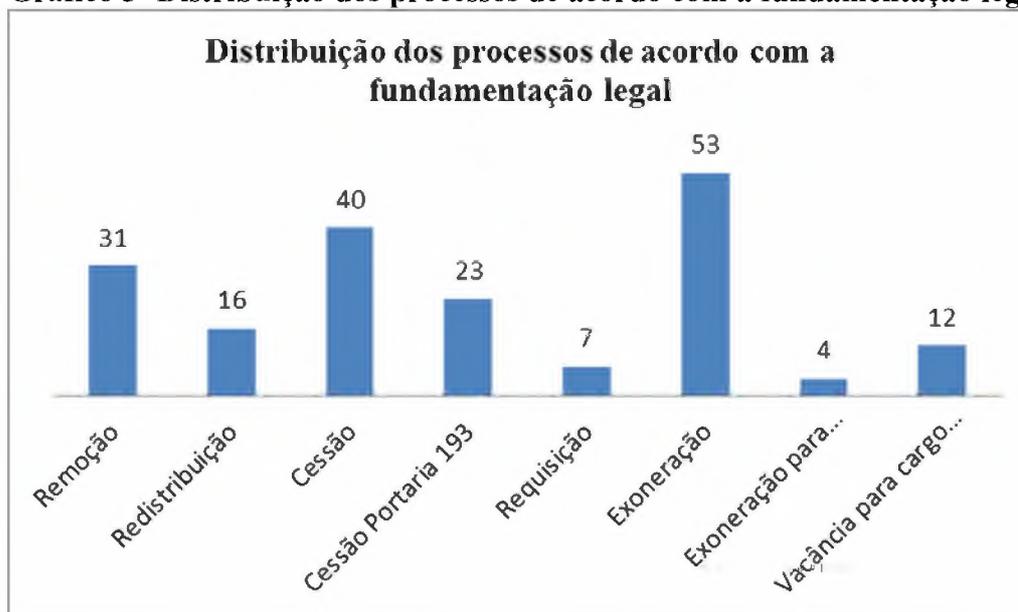
Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

Assim, ao final da garimpagem chegou-se a o total de 186 processos referentes à movimentação ou desligamento, abertos no período de maio de 2017 a fevereiro 2020. A distribuição dos processos por fundamentação legal é apresentada na tabela 11 e ilustrada no Gráfico 5 para melhor visualização.

**Tabela 11-Distribuição dos processos de acordo com a fundamentação legal**

Processo	Quantidade
Remoção	31
Redistribuição	16
Cessão	40
Cessão Portaria 193	23
Requisição	7
Exoneração	53
Exoneração para recondução	4
Vacância para cargo inacumulavel	12
<b>Total</b>	<b>186</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

**Gráfico 5- Distribuição dos processos de acordo com a fundamentação legal**

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

Dos 186 processos analisados, 116 (62%) possuem como objetivo o desligamento definitivo da organização: remoção (31); redistribuição (16); exoneração e exoneração visando à recondução no cargo anteriormente ocupado (57); e vacância para posse em outro cargo inacumulável (12), enquanto os outros 70 processos são relativos a movimentações temporárias, mesmo que com prazo indeterminado: cessão (40); cessão com base na Portaria 193/2018 (23); e requisição (7).

Foi realizada a análise propriamente dita (LUDKE E ANDRÉ, 1986) de cada processo selecionado. Para conduzir a análise, com base na literatura e nos campos dos formulários de solicitação, foram elaboradas algumas perguntas. Essas perguntas condutoras da pesquisa constam do Quadro 17.

### Quadro 17-Questões condutoras da pesquisa documental

Questões condutoras da pesquisa documental
Quais os cargos mais ocupados por aqueles que desejam deixar a organização?
Há uma concentração de pessoas desejando deixar o INCA em determinada área de atuação organizacional?
Existe um setor da organização mais afetado pela rotatividade ou intenção de rotatividade?
A quantidade de pessoas desejando deixar a organização vem alterando, significativamente, ao longo do tempo?
Qual o tempo médio de trabalho na instituição até a decisão de deixá-la ?
Qual o perfil (idade, sexo, grau de instrução/titulação) dos servidores que desejam deixar o Instituto ?
Quais os motivos que levam os servidores a desejarem sair do INCA?

Fonte: Elaborado pela autora, 2020

Com base na revisão da literatura e nas perguntas condutoras apresentadas no quadro 19, foram estabelecidas 6 categorias de análise a saber:

1. Variação da intenção de rotatividade ao longo do tempo;
2. Atributos individuais demográficos: sexo, estado civil, escolaridade/titulação, idade na data da solicitação, tempo de serviço no Instituto.
3. Cargo ocupado;
4. Lotação e área de atuação na instituição;
5. Tipos de movimentação e desligamentos;
6. Fatores antecedentes da intenção de deixar a organização;

Para facilitar a compreensão os dados obtidos foram compilados em Quadros e Gráficos.

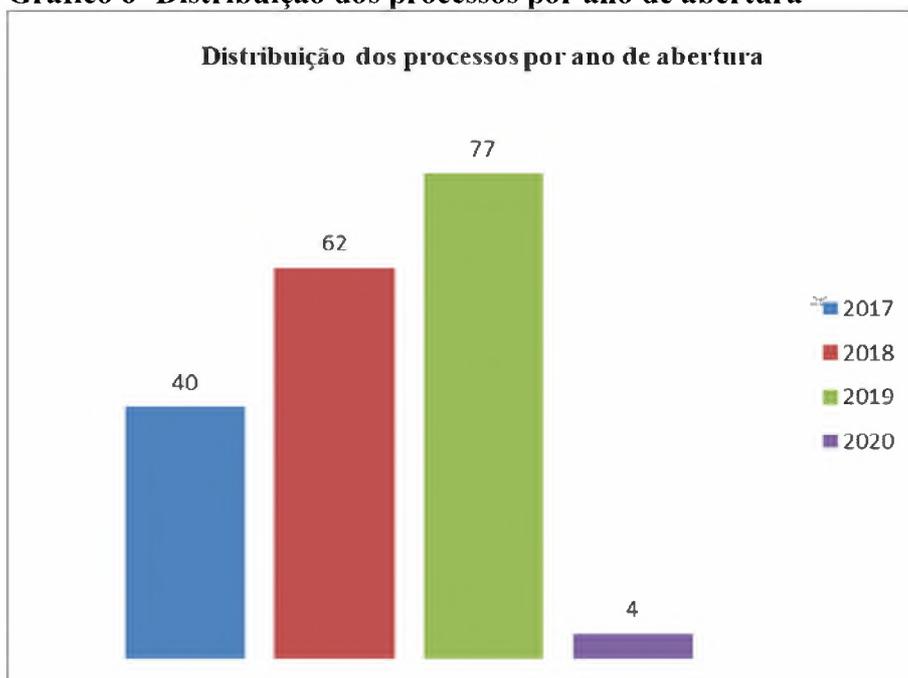
A análise dos dados coletados nos permite observar que vem ocorrendo um aumento no número de servidores formalizando seu interesse em deixar a organização. Conforme apresentado na tabela 12 e gráfico 6.

### Tabela 12- Distribuição dos processos por ano de abertura

Ano de solicitação	Remoção	Redistribuição	Cessão	Requisição	Exoneração para recondução	Vacância para cargo inacumulável	Exoneração	Cessão Portaria 193	Total
2017		7	8	6	3	1	4	11	0
2018		12	5	15	1	2	5	22	0
2019		12	3	19	1	1	2	19	20
2020		0	0	0	0	0	0	1	3
TOTAL		31	16	40	7	4	12	53	23

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

**Gráfico 6- Distribuição dos processos por ano de abertura**



Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

Dos processos analisados, 22% foram abertos nos últimos 7 meses de 2017; 34% em 2018; 42% em 2019 e 2% nos dois primeiros meses de 2020. Esses dados vão ao encontro do trazido por Diógenes *et al.*, (2016), de acordo com os quais, a retenção de profissionais é um desafio a ser enfrentado pelas organizações públicas.

A segunda categoria corresponde aos atributos individuais demográficos que, segundo a literatura, apresentam relações significativas com a rotatividade e também com a retenção, compondo a categoria dos antecedentes pessoais (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

Os dados da pesquisa no que se refere à idade e tempo de serviço demonstram uma relação negativa destas variáveis com a intenção de rotatividade, estando de acordo com o que defendem Moynihan e Landuyt, (2008).

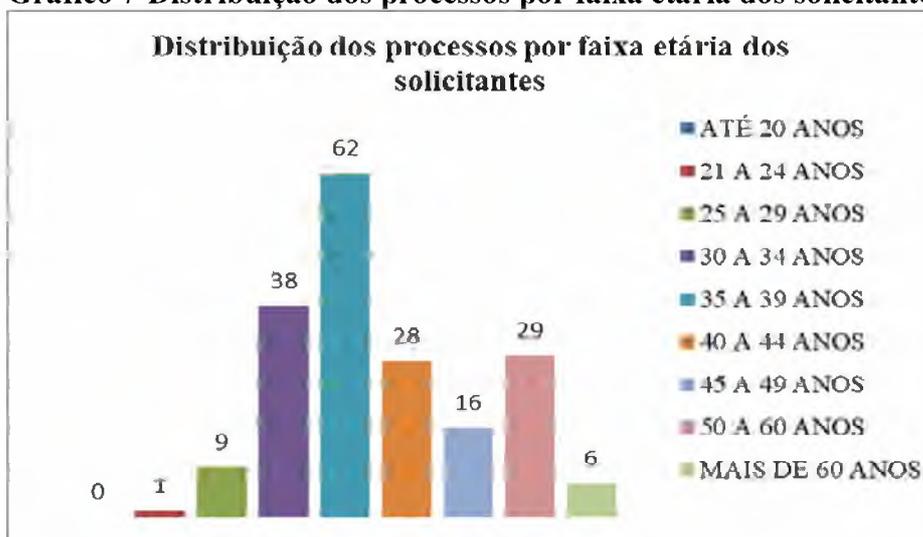
Na tabela 13 e Gráfico 7 é apresentada a distribuição dos solicitantes por faixa etária, demonstrando uma concentração (84%) de servidores que desejam deixar a organização entre 30 e 49 anos.

**Tabela 13-Distribuição dos processos por faixa etária dos solicitantes**

Faixa etária	Remoção	Redistribuição	Cessão	Requisição	Exoneração para recondução	Vacância para cargo inacumulável	Exoneração	Cessão Portaria 193	Total
ATÉ 20 ANOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 A 24 ANOS	0	0	0	0	0	1	0	0	1
25 A 29 ANOS	0	0	0	0	0	5	2	2	9
30 A 34 ANOS	6	1	6	1	2	4	9	9	38
35 A 39 ANOS	9	9	16	3	2	2	17	4	62
40 A 44 ANOS	7	4	3	1	0	0	10	3	28
45 A 49 ANOS	2	0	3	1	0	0	7	3	16
50 A 60 ANOS	7	2	8	1	0	0	6	5	29
MAIS DE 60 ANOS	0	0	4	0	0	0	2	0	6
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>53</b>	<b>23</b>	<b>186</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

**Gráfico 7-Distribuição dos processos por faixa etária dos solicitantes**



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

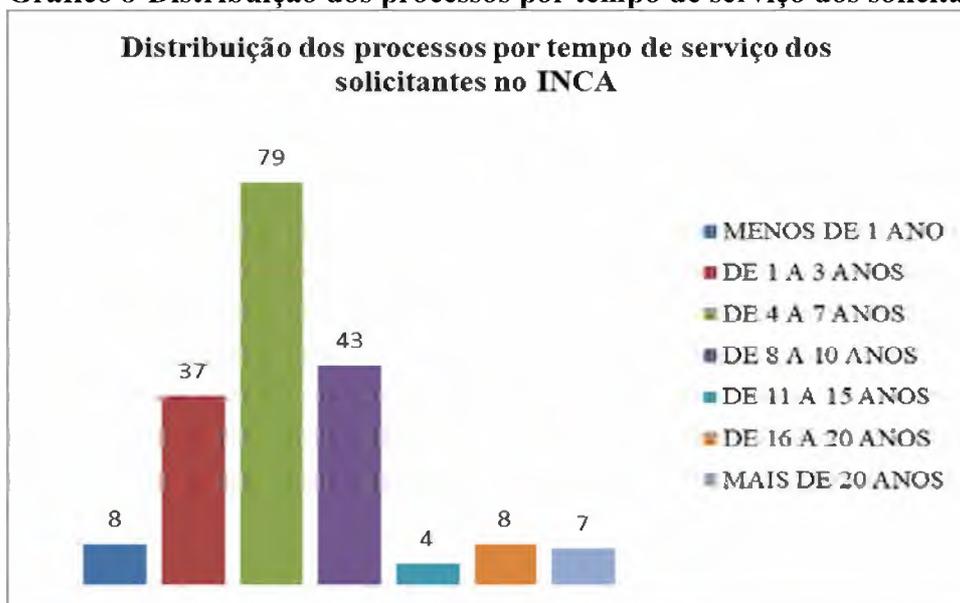
A tabela 14 e o gráfico 8, por sua vez, apresentam a distribuição dos solicitantes conforme o tempo de serviço na organização até a formalização da intenção de deixá-la.

**Tabela 14-Distribuição dos processos por tempo de serviço dos solicitantes no INCA**

Tempo na Instituição	Remoção	Redistribuição	Cessão	Requisição	Exoneração para recondução	Vacância para cargo inacumulável	Exoneração	Cessão Portaria 193	Total	
MENOS DE 1 ANO	2	1	0	0	0	1	1	3	0	8
DE 1 A 3 ANOS	5	1	2	0	3	5	20	1	37	
DE 4 A 7 ANOS	10	10	21	4	0	6	21	7	79	
DE 8 A 10 ANOS	10	3	10	2	0	0	4	14	43	
DE 11 A 15 ANOS	2	0	0	0	0	0	2	0	4	
DE 16 A 20 ANOS	1	1	4	0	0	0	1	1	8	
MAIS DE 20 ANOS	1	0	3	1	0	0	2	0	7	
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>53</b>	<b>23</b>	<b>186</b>	

Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

**Gráfico 8-Distribuição dos processos por tempo de serviço dos solicitantes no INCA**



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020

A maior parte dos servidores abriu o processo para sair da organização até 10 anos após seu ingresso no INCA (85%). Deve-se destacar que 8 (4%) dos servidores não chegaram a completar 1 ano na organização. Além disso, 24 % dos servidores ficaram menos de 4 anos no Instituto, ou seja, não obtiveram a estabilidade ou saíram pouco tempo depois de adquiri-la.

Quanto mais tempo um funcionário estiver em uma empresa, maior será o número de investimentos e benefícios, diminuindo o incentivo para sair (MOYNIHAM; LANDUYT, 2008). Esse fato pode ser explicado pela existência de um comprometimento instrumental, baseado na escassez de alternativas e na crença de perdas sociais no trabalho (PST); perdas de investimentos feitos na organização (PIFO); perdas de retribuições organizacionais (PRO); e perdas profissionais (PP) (BOTELHO; PAIVA, 2011).

Segundo o conceito de hipótese da estabilidade do ciclo de vida, à medida que um funcionário atinge certa estabilidade na vida e assumem compromissos familiares urgentes, tendem a manter o *status quo* (MOYNIHAM; LANDUYT, 2008). Contudo, contrariando esta ideia e os apontamentos de (HUANG; LIN; CHUANG, 2006), em relação ao estado civil, verifica-se a predominância de solicitações por parte de pessoas casadas: 37% dos solicitantes são solteiros, 60% são casados e 3% divorciados. A distribuição dos servidores de acordo com o estado civil é mostrada na tabela 15 e no Gráfico 9.

**Tabela 15-Distribuição dos processos de acordo com o Estado civil dos solicitantes**

Estado civil	Remoção	Redistribuição	Cessão	Requisição	Exoneração para recondução	Vacância para cargo inacumulável	Exoneração	Cessão Portaria 193	Total
SOLTEIRO		13	8	14	1	0	7	16	69
CASADO		18	8	21	6	4	5	37	112
DIVORCIADO		0	0	5	0	0	0	0	5
TOTAL		31	16	40	7	4	12	53	186

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020

**Gráfico 9-Distribuição percentual dos processos de acordo com o Estado civil dos solicitantes**



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020

É necessário destacar, entretanto, que, embora a maioria dos processos analisados tenha como objetivo desligamentos definitivos da organização (62%), a maior parte destes não tem como consequência a perda de vínculo com a Administração pública, o que pode ter

incentivados aqueles que já possuem compromissos familiares a decidirem sair.

Em relação ao gênero, os dados mostram que a maioria dos processos analisados possuem mulheres como interessadas (57%). Cabe esclarecer, contudo, que 68% dos servidores do Instituto são do sexo feminino (INCA, 2020a). Desta forma, quando considerada a relação entre o número de servidores de cada sexo e a quantidade de processos abertos por homens e mulheres percebe-se que, relativamente, os homens vêm demonstrando maior interesse em deixar a organização. Foram abertos 80 processos por homens o que significa que 8,7 % dos servidores do sexo masculino solicitaram algum tipo de desligamento ou movimentação. Já a quantidade relativa de mulheres que formalizaram o interesse em deixar a organização foi menor (5,4%). Esse resultado está de acordo com estudos de Moynihan e Landuyt, (2008), os quais sustentam que mulheres possuem uma tendência menor de deixar as organizações públicas.

Na tabela 16 e no Gráfico 10 encontra-se a distribuição dos servidores interessados do processo por sexo.

**Tabela 16-Distribuição dos processos de acordo com o sexo dos solicitantes**

Sexo	Remoção	Redistribuição	Cessão	Requisição	Exoneração para recondução	Vacância para cargo inacumulável	Exoneração	Cessão Portaria 193	Total	
MASCULINO		11	6	16	1	0	9	22	15	80
FEMININO		20	10	24	6	4	3	31	8	106
TOTAL		31	16	40	7	4	12	53	23	186

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

**Gráfico 10-Distribuição percentual dos processos de acordo com o sexo dos solicitantes**



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020

A pesquisa mostra, ainda, que existe uma concentração de solicitações de desligamentos e movimentações por parte de servidores que possuem nível superior, especialmente entre aqueles que possuem algum grau de especialização, como apresentado, na tabela 17 e no Gráfico 11.

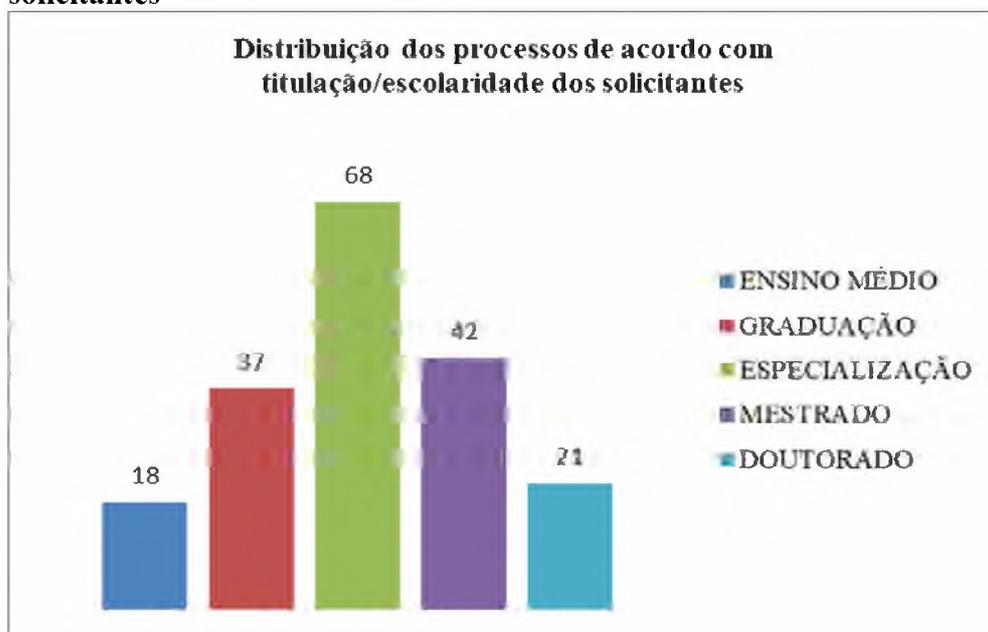
**Tabela 17-Distribuição dos processos de acordo com titulação/escolaridade dos solicitantes**

Titulação/ escolaridade	Remoção	Redistribuição	Cessão	Requisição	Exoneração para Vacância para cargo	Exoneração	Cessão Portaria 193	Total
ENSINO MÉDIO	2	1	3	1	0	2	6	3
GRADUAÇÃO	8	2	5	4	2	2	11	3
ESPECIALIZAÇÃO	13	11	10	1	2	2	24	5
MESTRADO	3	1	15	1	0	5	10	7
DOUTORADO	5	1	7	0	0	1	2	5
TOTAL	31	16	40	7	4	12	53	23

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

90% dos interessados possuem ensino superior (20% graduação; 36% especialização; 23% mestrado; e 11% doutorado). Tal resultado corrobora com os estudos de Moynihan e Landuyt, (2008), os quais defendem que funcionários com maior grau de instrução têm maior probabilidade de deixar a organização, pois possuem mais alternativas.

**Gráfico 11-Distribuição dos processos de acordo com titulação/escolaridade dos solicitantes**



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

É importante destacar, que a maior parte dos servidores interessados nos processos analisados, possui grau de escolaridade maior do que o exigido na classe inicial do cargo ocupado. Esse fato pode ser explicado, devido ao Plano de Carreira de Ciência e Tecnologia estimular a qualificação.

Os resultados estão de acordo com o apontado por Cavalcante e Carvalho (2017), segundo quem, a partir da década de 2000, a Administração Federal vem buscando a formação de uma burocracia mais profissionalizada, especialmente, por meio da valorização via remuneração. Nesse sentido, além da qualificação ser critério para progressão funcional na Carreira de C&T, há também o pagamento de Retribuição por Titulação – RT, para servidores ocupantes de cargos de nível superior e Gratificação de Qualificação – GQ, para servidores ocupantes de cargos de nível intermediário e auxiliar (BRASIL, 2006).

A terceira categoria identificada foi cargo ocupado pelos solicitantes.

O INCA possui servidores vinculados a três planos de carreiras distintas: Carreira de Ciência e Tecnologia (98%); Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho; e Carreira de Seguridade Social e do Trabalho (INCA, 2019). É necessário compreender assim, que, no

âmbito do INCA, os médicos, fisioterapeutas, enfermeiros, técnicos em enfermagem, assistentes sociais, entre outros, vinculados ao Desenvolvimento Tecnológico da Carreira de Ciência e Tecnologia, são ocupantes dos cargos de Tecnologista (nível superior) ou de Técnico (nível médio). Já os servidores administrativos, que exercem atividades de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Ciência e Tecnologia são ocupantes dos cargos de Analista em C&T (nível superior) ou de Assistente em C&T (nível médio).

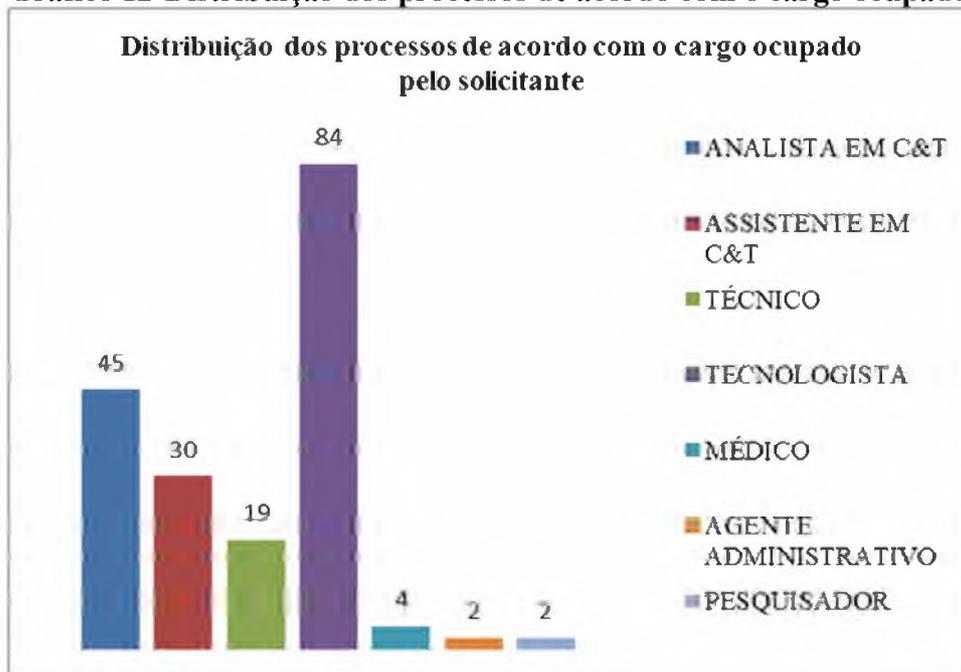
A distribuição dos servidores interessados em deixar a organização de acordo com o cargo ocupado encontra-se na tabela 18 e Gráfico 12. Dos processos analisados, 97% foram abertos por integrantes da carreira de C&T, sendo 45% ocupantes do cargo de Tecnologista; 24% de Analista em C&T; 16% de Assistente; 11% de Técnico e 1% de Pesquisador. Os outros 3% dos processos foram abertos por servidores vinculados à Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, sendo 2% ocupantes de cargo de nível superior e 1% de nível médio.

**Tabela 18-Distribuição dos processos de acordo com o cargo ocupado pelo solicitante**

Cargo	Remoção	Redistribuição	Cessão	Requisição	Exoneração para recondução	Vacância para cargo inacumulável	Exoneração	Cessão Portaria 193	Total
ANALISTA EM C&T	8	10	6	6	1	0	2	14	45
ASSISTENTE EM C&T	3	6	7	6	0	4	0	4	30
TECNICO	3	0	2	0	2	0	11	1	19
TECNOLOGISTA	12	0	23	0	2	6	37	4	84
MÉDICO	2	0	2	0	0	0	0	0	4
AGENTE ADMINISTRATIVO	2	0	0	0	0	0	0	0	2
PESQUISADOR	1	0	0	0	0	0	1	0	2
TOTAL	31	16	40	7	4	12	53	23	186

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020

**Gráfico 12-Distribuição dos processos de acordo com o cargo ocupado pelo solicitante**



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020

É necessário observar que o cargo de Tecnologista é o que possui maior número de profissionais no Instituto (1228). Assim, os 84 pedidos indicam que 0,7% dos ocupantes deste cargo solicitaram movimentação/desligamento. Por outro lado o cargo de Analista em C&T que apresentou o segundo maior número de solicitações (45), é ocupado por 142 servidores. Isso significa que 31,5% destes profissionais manifestaram interesse em deixar a organização.

Percebe-se que 71% dos servidores que desejam deixar a instituição ocupam cargos de nível superior o que pode estar vinculado à ideia defendida por Moynihan e Landuyt, (2008), de que profissionais com maior escolaridade possuem melhores oportunidades para saírem da organização.

Tendo em vista, a diversidade de profissionais da organização e as especificidades de cada cargo e especialidade profissional contidas em cada um, é necessário que esta categoria seja analisada em conjunto com a área de atuação na organização e com a modalidade de movimentação ou desligamento solicitada.

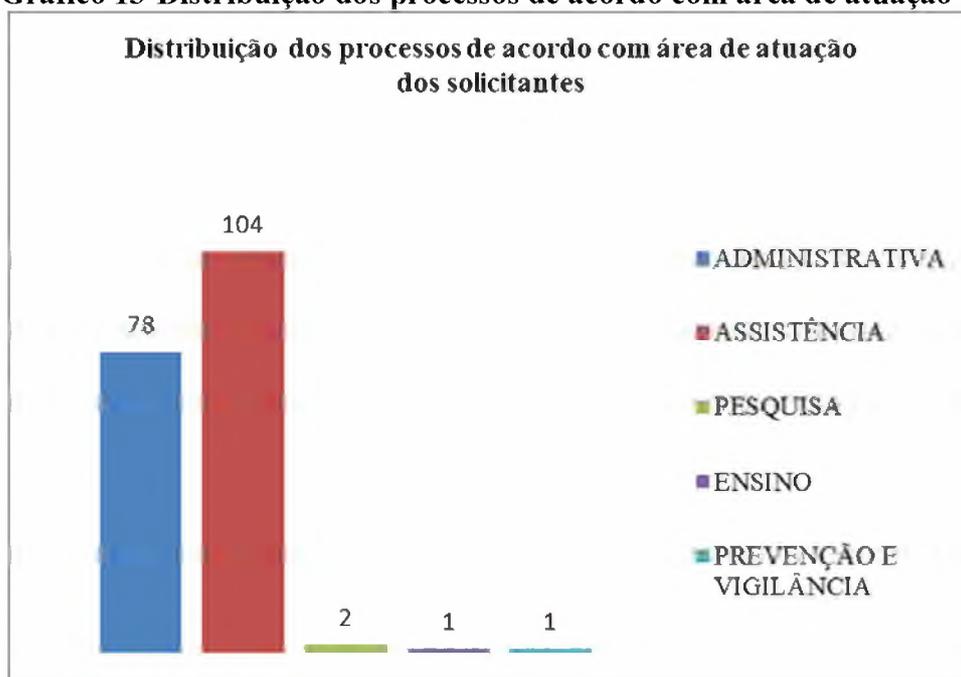
No que se refere à área de atuação no INCA, verifica-se, por meio dos dados constantes na tabela 19 e Gráfico 13, uma concentração de profissionais da área assistencial (56%) e administrativa (42%) querendo deixar a organização. Ressalta-se, entretanto, que essas são também as áreas da organização que possuem o maior número de servidores.

**Tabela 19-Distribuição dos processos de acordo com área de atuação dos solicitantes**

Área de atuação	Remoção	Redistribuição	Cessão	Requisição	Exoneração para recondução	Vacância para cargo inacumulável	Exoneração	Cessão Portaria 193	Total
ADMINISTRATIVA	13	16	13	7	0	6	4	19	78
ASSISTÊNCIA	16	0	26	0	4	6	48	4	104
PESQUISA	1	0	0	0	0	0	1	0	2
ENSINO	0	0	1	0	0	0	0	0	1
PREVENÇÃO E VIGILÂNCIA	1	0	0	0	0	0	0	0	1
TOTAL	31	16	40	7	4	12	53	23	186

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

**Gráfico 13-Distribuição dos processos de acordo com área de atuação dos solicitantes**



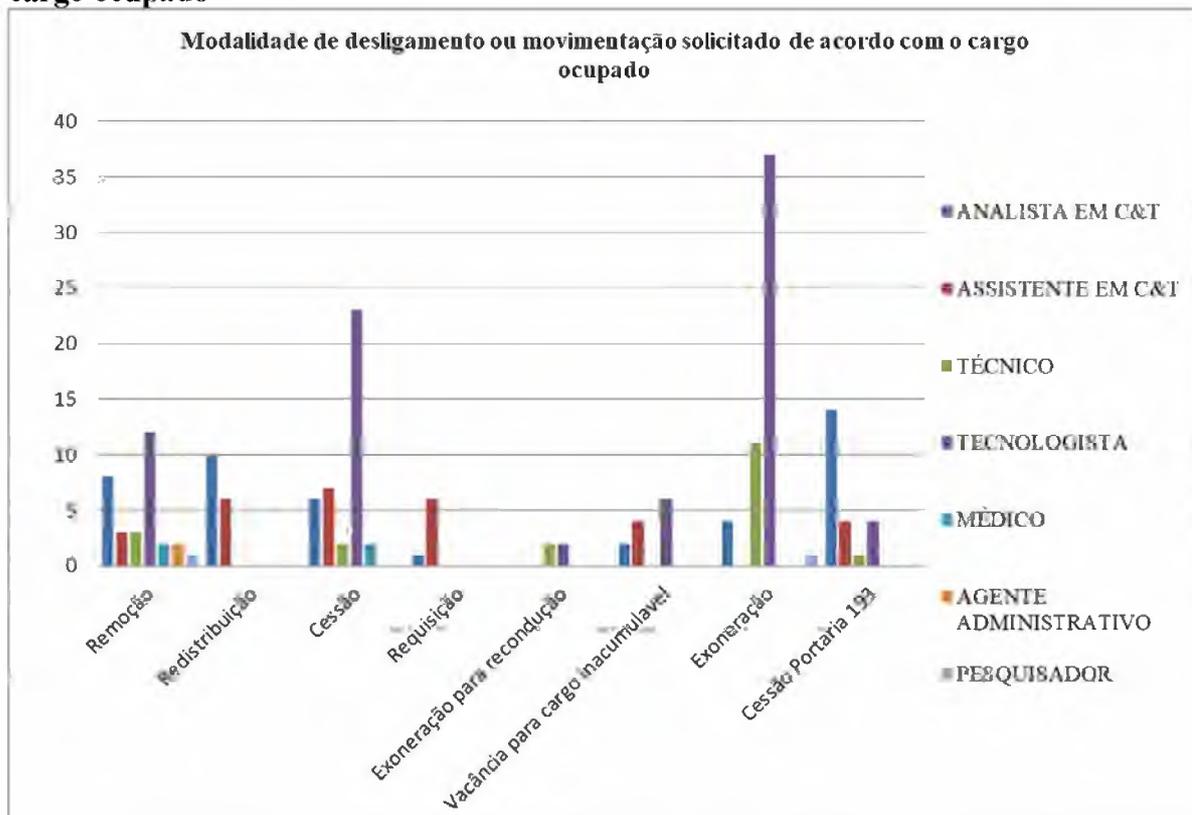
Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

Já quanto à modalidade de desligamento ou movimentação, se observa uma configuração diferente na distribuição dos solicitantes por cargo ocupado e por área de atuação, o que pode ser explicada devido à finalidade a que se destinam e às especificidades dos requisitos legais de cada uma.

Com base nos dados constantes da tabela 19, o Gráfico 14 apresenta a distribuição por cargos em cada tipo de movimentação ou desligamento e o Gráfico 15, a distribuição das

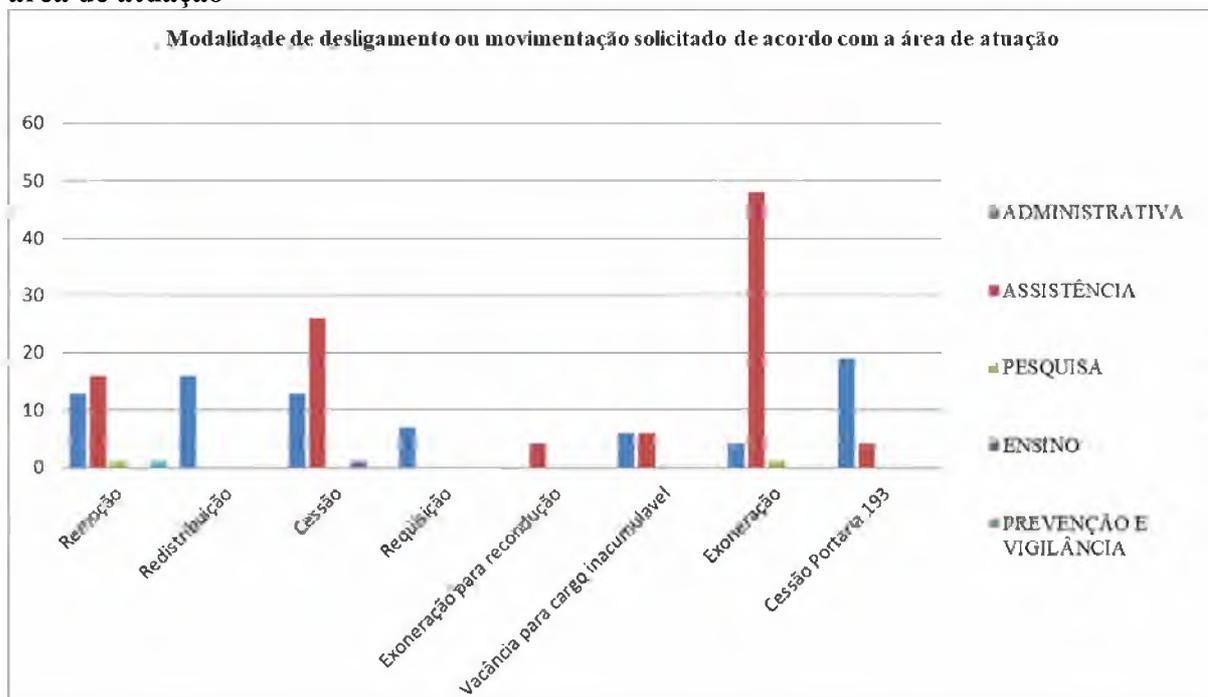
áreas de atuação em cada modalidade.

**Gráfico 14-Modalidade de desligamento ou movimentação solicitado de acordo com o cargo ocupado**



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

**Gráfico 15-Modalidade de desligamento ou movimentação solicitado de acordo com o a área de atuação**



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

De acordo com o artigo 34 da Lei 8112/1990, a exoneração de cargo efetivo dar-se-á a pedido do servidor, ou de ofício, nos seguintes casos: I - quando não satisfeitas as condições do estágio probatório; II - quando, tendo tomado posse, o servidor não entrar em exercício no prazo estabelecido (BRASIL, 1990).

Neste ponto cabe destacar a possibilidade do servidor, já estável em outro cargo público, quando não for aprovado no estágio probatório no cargo atual, ser reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, conforme disciplina o artigo 29 da lei 8112/1990 (BRASIL, 1990).

Os dados mostram que a maioria das exonerações, incluindo aquelas para recondução, foi solicitada por Tecnologistas que atuam na área assistencial do Instituto, ou seja, profissionais de nível superior (91%).

Na Administração Pública, a existência de fatores como maior segurança, estabilidade; salários atraentes em comparação à iniciativa privada são pontos importantes para a atração de profissionais (CASTELAR *et al*, 2010). Os profissionais da saúde, especialmente da área médica, contudo apresentam um mercado de trabalho diferenciado, mais favorável e em expansão (MAGNAGO; PIERANTONI, 2014; BIANCHETTI; ABREU, 2019). Deste modo, o fato das exonerações serem solicitadas em sua maioria por profissionais de nível superior da área assistencial é explicado devido a um provável baixo comprometimento organizacional instrumental.

Outra forma de vacância do cargo é aquela destinada à posse em outro cargo inacumulável, conforme, o inciso VIII do artigo 34 da Lei 8112/1990. Ao solicitar tal modalidade de vacância, o servidor estável, caso não seja aprovado no estágio probatório do novo cargo, tem o direito de solicitar a recondução ao cargo anteriormente ocupado, nos moldes do artigo 29 da lei 8112/1990 (BRASIL, 1990).

Desta forma, a vacância para posse em outro cargo inacumulável, é uma modalidade de desligamento que aparece como uma alternativa para servidores com um maior comprometimento organizacional instrumental. Nessa modalidade não há perda de vínculo com a Administração e ainda é garantida a recondução ao cargo anterior no caso de reprovação no estágio probatório. Tais características explicam o fato deste desligamento ser bastante solicitado por servidores da área administrativa, que possuem um mercado de trabalho privado menos atrativo.

A carreira de C&T possui uma remuneração razoavelmente alta dentro o Poder Executivo, contudo percebe-se que a disparidades entre a remuneração dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, incentiva a busca de muitos servidores por outros órgãos com salários maiores, melhores planos de carreira e com políticas de valorização do servidor efetivamente estruturadas e consolidadas (VERLEUN, 2008).

Dos 12 servidores que solicitaram vacância para posse em outro cargo inacumulável, 50% são ocupantes do cargo de Tecnologista; 33% do cargo de Assistente em C&T; e 17 % de Analista em C&T, sendo solicitada em igual proporção por servidores da área administrativa e assistencial. Contudo no caso da área administrativa houve uma predominância de servidores ocupantes do cargo de nível médio, enquanto na área assistencial, a totalidade dos pedidos foi de profissionais de nível superior.

O plano de carreira de C&T mostra-se interessante para profissionais de nível superior, devido à Retribuição por titulação, o que diminui a intenção destes servidores mudarem de carreira. Já os profissionais ocupantes de cargos de nível médio, que em grande parte possuem curso superior, conforme dados da pesquisa, ao serem nomeados para cargos compatíveis com sua escolaridade podem ter aumento significativo em sua remuneração e também a possibilidade de atuarem na sua área de formação. Tal constatação explica a predominância de pedidos de vacância para posse em outro cargo inacumulável por desses servidores.

Dentre as modalidades de movimentação existem aquelas que acarretam o desligamento do servidor da organização (remoção e redistribuição) e aquelas que se constituem em um deslocamento temporário, ainda que por tempo indeterminado em alguns casos (cessão e requisição).

A remoção está fundamentada no artigo 36 da Lei 8112/1990, constituindo se no deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede. Existem assim três possibilidades legais para a remoção: I- de ofício, no interesse da Administração; II- a pedido, a critério da Administração; III - a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração (BRASIL, 1990).

A remoção a pedido, independentemente do interesse da Administração, pode ocorrer para três finalidades: a) para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração; b) por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial; c) em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados (BRASIL, 1990).

Desta forma, considera-se que a remoção motivada essencialmente por interesse do servidor em deixar a organização ocorre com fundamentação no Inciso II da Lei 8112/1990, ou seja, a pedido, a critério da Administração.

Dos processos de remoção analisados, 38% foram solicitados por Tecnologistas, 26% por Analistas em C&T; 10% por Assistentes; 10% por Técnicos; 2% por pesquisadores; e 14% por servidores vinculados à Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho. Esses servidores atuam em sua maioria na área assistencial (52%) e na administrativa (42%).

Em se tratando das remoções, tendo em vista, que os servidores do INCA estão vinculados ao Ministério da Saúde, entende-se como “no âmbito do mesmo quadro” toda a estrutura deste Ministério. Assim, ao se analisar o INCA enquanto um órgão e não o Ministério da Saúde, a remoção é considerada como um desligamento definitivo, porque o servidor deixará o Instituto e passará a integrar o quadro de pessoal de outra unidade do Ministério da Saúde.

No que se refere à remoção é necessário destacar, ainda, que existe o entendimento do Ministério da Saúde, segundo o qual, além de ocorrer dentro do mesmo quadro, deve se dar também para órgão que possui o mesmo plano de carreira. Desta forma, a remoção dos servidores da Carreira de Ciência e Tecnologia lotados no INCA só pode ocorrer para três Secretarias do Ministério, constantes do artigo 1º da Lei 8691/1993, todas localizadas na capital federal: Secretaria de Atenção à Saúde do Ministério da Saúde; Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos do Ministério da Saúde; e Secretaria de Vigilância em Saúde do Ministério da saúde (BRASIL, 1993).

Assim, considerando que estas Secretarias desempenham atividades específicas e a impossibilidade legal do desvio de função, existe uma limitação ao leque de servidores que podem ser removidos, devendo ser observadas a especialidade e atribuições do cargo. Isso explica o fato dos pedidos de remoção estarem concentrados em servidores da área assistencial e administrativa, em sua maioria, ocupantes de cargos de nível superior.

A redistribuição encontra amparo legal no artigo 37 da Lei nº 8.112/1990 e consiste no deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC (BRASIL, 1990). Deste modo, consiste também em uma movimentação definitiva. Tendo em vista que a redistribuição refere-se ao deslocamento do cargo, ela só pode ocorrer dentro do mesmo plano de carreira.

O artigo 37 da Lei nº 8.112/1990 dispõe ainda que para a efetivação da redistribuição devem ser observados os seguintes requisitos: I - interesse da administração; II - equivalência de vencimentos; III - manutenção da essência das atribuições do cargo; IV - vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades; V - mesmo nível de escolaridade, especialidade ou habilitação profissional; VI - compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade (BRASIL, 1990).

A Portaria do MPOG nº 57/2000, em seu artigo 4º, traz também como requisito para a efetivação da redistribuição, a contrapartida de um cargo efetivo, ocupado ou vago, do mesmo nível de escolaridade. Pontua-se, entretanto que, mesmo quando ocorre a contrapartida por um cargo ocupado, ou seja, o Instituto recebe um servidor no lugar do que saiu, ocorre prejuízos relacionados à perda da experiência e conhecimento adquiridos ao longo dos anos de atuação na organização (MEIRINHOS; BARRETO, 2018).

A totalidade dos processos de redistribuição analisados foi aberta por servidores da área administrativa, sendo a maior parte dos solicitantes ocupantes do cargo de nível superior (62 %). Considerando que a redistribuição refere-se ao deslocamento do cargo e que ela só pode ocorrer dentro do mesmo plano de carreira, os servidores vinculados à Carreira de Ciência e Tecnologia só podem solicitá-la para os órgãos constantes do artigo 1º da Lei 8691/1993. Assim, os resultados, no que se refere à área de atuação e cargo, podem ser entendidos ao se considerar as especificidades dos servidores do INCA. Tendo em vista as atribuições institucionais, os cargos do INCA possuem especialidades e atribuições que não são inerentes a outros órgãos da Carreira de C&T, o que dificulta a redistribuição desses cargos.

Outro ponto a ser levantado é que, a redistribuição, assim como a remoção garantem a manutenção do vínculo com a Administração pública, bem como a permanência na carreira de Ciência e Tecnologia, constituindo-se em uma alternativa para servidores que desejam deixar o órgão, sem se desvincular da Carreira.

A cessão por sua vez, diferentemente da remoção e da redistribuição, é uma movimentação temporária, podendo ser por tempo determinado ou indeterminado. De acordo com o que dispõe o Decreto 9144 de 22 de agosto de 2017 em seu artigo 2º, a cessão é ato autorizativo, por meio do qual, o agente público passa a ter exercício fora da unidade de lotação, sem suspensão ou interrupção do vínculo funcional com a origem (BRASIL, 2017).

Segundo o artigo 93 da lei 8112/1990, um servidor pode ser cedido para ter exercício em outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, ou do Distrito Federal e dos Municípios, em duas hipóteses: I – para exercício de cargo em comissão ou função de confiança; II – em casos previstos em leis específicas (BRASIL, 1990).

As cessões para exercício de cargo em comissão ou função de confiança, segundo o artigo 2º Decreto 9144/2017, pode ocorrer para outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluídas as empresas públicas e as sociedades de economia mista, sendo para tanto necessários pedido do cessionário<sup>24</sup>, a concordância do cedente<sup>25</sup> e a concordância do agente público a ser cedido (BRASIL, 2017).

Já no que tange às cessões previstas em leis específicas, não obstante a existência de outras, no âmbito do INCA a legislação mais utilizada é a Portaria nº 243, de 10 de março de 2015 do Ministério da Saúde. Esta Portaria dispõe sobre a cessão de servidores, ocupantes de cargo efetivo do Quadro de Pessoal do Ministério da Saúde e das autarquias e fundações públicas a ele vinculadas, aos Estados, Distrito Federal e Municípios, para atuação no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), nos termos do art. 20 da Lei nº 8.270, de 17 de dezembro de 1991 (BRASIL, 2015).

---

<sup>24</sup> Órgão que deseja receber o servidor.

<sup>25</sup> Órgão ao qual o servidor é vinculado.

Ressalta-se, entretanto, que para ser cedido com fundamento na Portaria nº 243, de 10 de março de 2015, o servidor deverá ser ocupante de cargo efetivo privativo de profissional da área da saúde; ou extinto ou em extinção no Quadro de Pessoal do Ministério da Saúde ou da autarquia ou fundação pública a ele vinculada; ou ainda, ser contemplado com o abono de permanência, quando não se enquadre nos requisitos anteriores (BRASIL, 2015).

Os dados mostram que 65% das solicitantes de cessão atuam na assistência e 32.5% na área administrativa e 2,5% no ensino, não havendo solicitantes da pesquisa e na Prevenção e vigilância. Há uma predominância de pedidos de cessão por parte de Tecnologistas (57%), sendo os outros 43 % dos pedidos solicitados por: Analista em C&T (15%); Assistentes (18%); Técnicos (5%); vinculados à Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho (5%).

A comparação entre os dois tipos de cessão acima mencionados pode ajudar a explicar a existência de mais pedidos de cessão relacionados a servidores da assistência.

Na cessão regida pela portaria 243, destinada aos servidores da área da saúde, o servidor exerce no órgão cessionário, as atividades inerentes ao seu cargo efetivo, enquanto para o exercício de cargo em comissão ou função de confiança, que independe do cargo ocupado, é necessário que o servidor seja nomeado para um cargo de direção, chefia ou assessoramento.

Outra questão a ser destacada é que a Portaria 243/2015 dispõe que a cessão por ela disciplinada ocorrerá sem prejuízo dos direitos e vantagens do cargo efetivo, os quais serão pagos pelo órgão de origem (BRASIL, 2015). Já no caso dos cargos em comissão ou função gratificada, o Decreto 9144/2017, estipula que o ônus pela remuneração ou pelo salário vinculado ao cargo ou ao emprego permanente do agente público cedido, é do órgão ou da entidade cessionária. Além disso, nesse último caso, poderá haver a suspensão da percepção da GDACT, por força do artigo 19-J da Lei 11344/2006, acarretando redução na remuneração do servidor (BRASIL, 2017).

O artigo 93 da Lei 8112/1990 dispõe ainda em seu Parágrafo 7º que o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, agora denominado Ministério da Economia, com a finalidade de promover a composição da força de trabalho dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, poderá determinar a lotação ou o exercício de empregado ou servidor, sem a observância dos incisos I e II do mesmo artigo<sup>26</sup> (BRASIL, 1990).

Nesse sentido, foi publicada a Portaria 193 de 3 de julho de 2018, posteriormente substituída pela Portaria 282/2020, como base na qual pode haver a alteração da lotação ou exercício de empregado ou servidor para compor força de trabalho de forma irrecusável e independente da anuência prévia do órgão ou entidade ao qual ele está vinculado (BRASIL, 2018). Para tanto o servidor interessado em ser movimentado deve se cadastrar no banco de talentos do Governo Federal e participar dos processos seletivos.

Foi informada pela Divisão de Desenvolvimento de Pessoal a existência de 23 processos abertos com fundamentação na Portaria 193/2018. Dessas solicitações, 61% são de servidores ocupantes do cargo de Analista em C&T; 17% do cargo de Assistente; 17% do cargo de Tecnologista; e 5% de Técnico. No que se refere à área de atuação, há uma concentração de pedidos oriundos de profissionais da área administrativa (78%), sendo os demais 22% da área de assistência. Ressalta-se que as solicitações com fundamentação na Portaria 193/2018 são precedidas de processo seletivo para vagas pré-determinadas, às quais os servidores se candidatam, caso preencham os requisitos, o que pode explicar os resultados.

Outra forma de movimentação que também, por vezes, tem origem em processo seletivo é a requisição. A partir da análise dos processos, verificou-se que, no âmbito do INCA, os pedidos de requisição recebidos foram oriundos dos seguintes órgãos: Conselho Administrativo de Defesa Econômica-Cade; Defensoria Pública da União; Conselho de

---

<sup>26</sup> : I – para exercício de cargo em comissão ou função de confiança; II – em casos previstos em leis.

Controle de Atividades Financeiras COAF do Ministério da Justiça e Segurança Pública; Tribunal Regional Eleitoral.

A pesquisa mostra que todos os servidores requisitados atuam na área administrativa, sendo 86% ocupantes do cargo de Assistente e 14 % ocupante do cargo de Analista em C&T. Os resultados são entendidos ao se observar as áreas de atuação dos órgãos requisitantes, que possuem essencialmente atividades administrativas. O fato da maioria dos requisitados serem ocupantes do cargo de nível médio pode ser explicado por esse ser um cargo de atuação generalista, enquanto os cargos de nível superior possuem especialidades definidas e que podem não estar de acordo com a necessidade dos órgãos requisitantes.

Não foi possível identificar a concentração de solicitantes em determinados setores ou unidades do INCA, o que demonstra a necessidade de uma política de retenção a nível institucional. A tabela 20 mostra a distribuição dos solicitantes por setor.

**Tabela 20-Distribuição dos processos de acordo com o setor de lotação do solicitante (continua)**

Setor	Remoção	Redistribuição	Cessão	Requisição	Exoneração para recondução	Vacância para cargo inacumulável	Exoneração	Cessão Portaria 193	Total	
DCIR/HCI	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
UPAG /INCA	4	2	2	2	1	0	0	4	1	14
SECOM/INCA	2	1	2	2	2	0	0	0	2	9
DIPETEC/IN	1	0	1	0	0	0	1	0	0	3
DITEC /HCIII	1	0	3	0	0	0	0	0	0	4
HEMO/INCA	2	0	0	0	0	0	0	0	1	3
GAB/INCA	1	0	1	0	0	0	0	2	1	5
ENHOSP/ HCI	3	0	1	0	2	0	0	4	0	10
HCII/INCA	1	1	0	0	0	0	0	1	0	3
PLAST HCI	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
COPQ	2	1	1	0	0	0	0	0	0	4
SEDM/HCIII	1	0	0	0	0	0	0	3	0	4
COAGE/INCA	1	1	2	0	0	0	0	0	0	4
DIHOSP HCI	1	0	1	1	1	1	0	0	0	4
DIPET/INCA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
DIENF	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
SENF /CEMO	1	0	2	0	0	0	1	1	0	5
CEMO	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2
SEPAT/INCA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
COMPREV	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
DIAP	1	2	0	0	0	0	0	0	0	3
COGEP	1	0	2	0	0	0	0	0	2	5
SEAL	1	1	0	2	0	0	0	0	0	4
ENCEC/HCI	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
STI/HCI	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
SEBENC	0	1	0	0	0	0	1	0	2	4
DIDEP	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
DIENG	0	1	1	0	0	0	0	0	3	5
SEGAC	0	2	0	0	0	0	0	0	1	3
DOF	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2
SEA D COAGE	0	1	0	0	0	0	0	0	3	4
DIMED/HCI	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
COENS	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2
SEGINECO	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
DIPLAN	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2
DISAT	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
DITEC/HCI V	0	0	3	0	0	0	0	1	0	4
DIVASI	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
DIMED/HCII	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
SEMENU/HCI	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
ANEST/HCI	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2
FARM/HCI	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
SITEC/HCI	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
SETI/HCI	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2
SEPATI	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
SRT/HCI	0	0	0	0	0	0	1	3	0	4
SEPROAT/HCI	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1

**Tabela 20- Distribuição dos processos de acordo com o setor de lotação do solicitante (Conclusão)**

Setor	Remoção	Redistribuição	Cessão	Requisição	Exoneração para recondução	Vacância para cargo inacumulável	Exoneração	Cessão Portaria 193	Total
DICLI/HCI	0	0	0	0	0	0	1	0	1
DIMED/HCI	0	0	0	0	0	0	1	1	2
HCI/INCA	0	0	0	0	0	0	1	0	1
COAS/INCA	0	0	0	0	0	0	1	0	1
CCP/HCI	0	0	0	0	0	0	1	0	1
SEÇÃO DE DIAG POR II	0	0	0	0	0	0	1	0	1
SEMATH/HCI	0	0	0	0	0	0	0	1	1
HEMO/HCI	0	0	0	0	0	0	0	2	2
DIAM/CEMO	0	0	0	0	0	0	0	3	3
DIPAT	0	0	0	0	0	0	0	4	4
DILABESP	0	0	0	0	0	0	0	3	3
DITEC/HCI	0	0	0	0	0	0	0	1	1
PLAST/HCI	0	0	0	0	0	0	0	2	2
HCIV/INCA	0	0	0	0	0	0	0	2	2
ONCO/HCI	0	0	0	0	0	0	0	1	1
SEMAMAHC	0	0	0	0	0	0	0	2	2
PD/HCI	0	0	0	0	0	0	0	1	1
SEMED/HCIV	0	0	0	0	0	0	0	4	4
SEONCO/HCI	0	0	0	0	0	0	0	1	1
DIMED/HCI	0	0	0	0	0	0	0	1	1
PRONTO A TENDIMEN	0	0	0	0	0	0	0	1	1
SEONCOPEDE	0	0	0	0	0	0	0	1	1
SESOC/HCI	0	0	0	0	0	0	0	0	2
SERADIOTHI	0	0	0	0	0	0	0	0	1
SEAD/HCI	0	0	0	0	0	0	0	0	1
DIENF/HCI	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>53</b>	<b>23</b>	<b>186</b>

Elaborado pela autora com base na pesquisa, em março de 2020.

A sexta categoria diz respeito aos antecedentes do interesse em deixar o órgão. A maior parte dos servidores (60%) optou por não expor sua motivação para sair da organização, deixando o campo em branco ou apenas alegando interesses particulares. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que muitas vezes, ao sair da organização, o funcionário não tem interesse em contribuir com ela ou em levantar discussões sobre questões que não influenciarão em sua vida (DIÓGENES *et al.*, 2016).

Os servidores que desejaram registrar os motivos para sair do Instituto citaram antecedentes relacionados à satisfação com a chefia, satisfação com colegas e satisfação com a natureza do trabalho, carga de Trabalho; suporte material e gestão do desempenho, outras oportunidades profissionais, estando de acordo com os achados de Carrara, Nunes e Sarsur, (2014), Steil, Penha e Bonilla, (2016) e Oliveira *et al.*, (2018).

Alguns dos motivadores citados foram: mudança de cidade/país; pedidos de licenças como, por exemplo, para interesses particulares e para realização de pós-graduação no exterior, indeferidos; pedidos de redução de carga horária negados; descontentamento com setor/colegas; encerramento de cessão e falta de interesse em retornar; insatisfação com a chefia; descontentamento com a atividade exercida/ mau aproveitamento de suas habilidades; carga horária; falta de pessoal; falta de materiais; inexistência de tempo para atividades de pesquisa; e outras oportunidades profissionais.

Assim, o resultado está de acordo com ideia de que a retenção de pessoas depende em grande parte de fatores, como a qualidade da liderança e a forma comunicacional utilizada para potencializar as habilidades, as competências, e os conhecimentos dos seus funcionários (MEIRINHOS; BARRETO, 2018).

Por força do artigo 31 da Lei 12.127/2011, os relatos dos servidores constantes nos processos não foram transcritos, uma vez que, são informações restritas e sua transcrição poderia levar à identificação do servidor a que se refere, havendo possibilidade de dano à

imagem e a honra (BRASIL, 2011).

De forma a aprofundar a discussão construída com base na análise bibliográfica e documental, foi construído e aplicado um questionário *online*, cujos resultados são apresentados e discutidos no próximo tópico.

## 5.2.2 Dos questionários *online*

A capacidade de retenção de pessoal de uma organização está relacionada há uma gama de fatores capazes de influenciar a intenção do profissional de permanecer nela. Por outro lado, a falta desta capacidade pode colaborar para a intenção do indivíduo deixá-la (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014; STEIL *et al.*, 2019; STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). Deste modo, medir a intenção de sair ou de permanecer em uma organização, bem como identificar os seus antecedentes aparece como uma questão importante na busca pela retenção de profissionais (OLIVEIRA *et al.*, 2018; AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015).

A partir dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica e documental foi construído e aplicado um questionário *online*, constituído de questões estruturadas e não estruturadas, com a finalidade de alcançar os objetivos intermediários desta pesquisa.

A apresentação dos resultados se dará em dois aspectos. Primeiramente será realizada a caracterização dos respondentes e em um segundo momento os demais dados coletados serão analisados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

### 5.2.2.1 Caracterização os respondentes

Os respondentes foram escolhidos aleatoriamente, sendo que no total 30 (trinta) pessoas responderam completamente ao questionário *online*. Todos os respondentes, na época eram servidores efetivos do Instituto Nacional de Câncer-INCA, sendo capazes de fornecer informações a respeito do fenômeno estudado.

A tabela a seguir apresenta o perfil geral dos respondentes.

**Tabela 21- Caracterização dos respondentes do questionário (continua)**

Respondente	Gênero	Faixa etária	Escolaridade/ Titulação	Estado civil	Tempo de atuação no INCA	Cargo
1	Maculino	40 a 44 anos	Pós graduação	União estável	8 a 10 anos e 11 meses	Assistente
2	Maculino	40 a 44 anos	Mestrado	Solteiro	4 a 7 anos e 11 meses	Analista
3	Feminino	45 a 49 anos	Pós graduação	Casado	8 a 10 anos e 11 meses	Assistente
4	Maculino	35 a 39 anos	Mestrado	União estável	4 a 7 anos e 11 meses	Analista
5	outro	35 a 39 anos	Pós graduação	União estável	16 a 19 anos e 11 meses	Analista
6	Maculino	45 a 49 anos	Ensino médio	Casado	8 a 10 anos e 11 meses	Assistente
7	Maculino	35 a 39 anos	Pós graduação	União estável	4 a 7 anos e 11 meses	Assistente
8	Feminino	50 a 60 anos	Pós graduação	Casado	4 a 7 anos e 11 meses	Assistente
9	Feminino	40 a 44 anos	Mestrado	Casado	Mais de 20 anos	Assistente
10	Feminino	35 a 39 anos	Pós graduação	Casado	8 a 10 anos e 11 meses	Assistente
11	Maculino	35 a 39 anos	Ensino médio	Solteiro	4 a 7 anos e 11 meses	Assistente
12	Feminino	40 a 44 anos	Mestrado	Solteiro	8 a 10 anos e 11 meses	Analista
13	Feminino	40 a 44 anos	Pós graduação	Solteiro	1 a 3 anos e 11 meses	Analista
14	Feminino	45 a 49 anos	Ensino superior	União estável	8 a 10 anos e 11 meses	Assistente
15	Feminino	50 a 60 anos	Ensino médio	Solteiro	8 a 10 anos e 11 meses	Assistente
16	Maculino	30 a 34 anos	Pós graduação	Casado	1 a 3 anos e 11 meses	Analista
17	Feminino	50 a 60 anos	Ensino superior	Casado	8 a 10 anos e 11 meses	Assistente
18	Feminino	50 a 60 anos	Ensino superior	Casado	Mais de 20 anos	Assistente

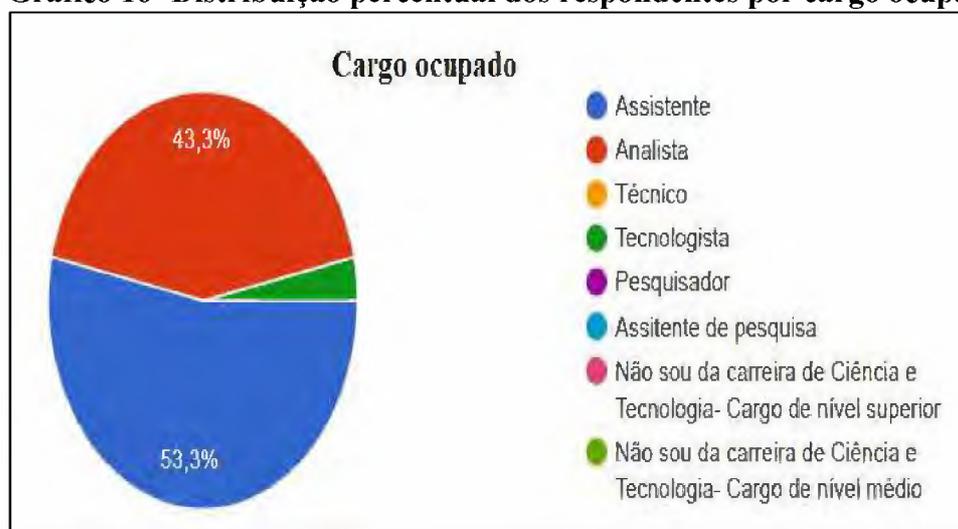
**Tabela 21- Caracterização dos respondentes do questionário (conclusão)**

Respondente	Gênero	Faixa etária	Escolaridade/ Titulação	Estado civil	Tempo de atuação no INCA	Cargo
19	Feminino	45 a 49 anos	Pós graduação	Solteiro	8 a 10 anos e 11 meses	Analista
20	Feminino	40 a 44 anos	Pós graduação	União estável	8 a 10 anos e 11 meses	Assistente
21	Maculino	45 a 49 anos	Mestrado	União estável	4 a 7 anos e 11 meses	Analista
22	Maculino	50 a 60 anos	Doutorado	Solteiro	4 a 7 anos e 11 meses	Analista
23	Feminino	50 a 60 anos	Pós graduação	Solteiro	8 a 10 anos e 11 meses	Analista
24	Maculino	35 a 39 anos	Mestrado	Casado	1 a 3 anos e 11 meses	Analista
25	Maculino	50 a 60 anos	Pós graduação	União estável	8 a 10 anos e 11 meses	Assistente
26	Feminino	40 a 44 anos	Pós graduação	Solteiro	Mais de 20 anos	Analista
27	Maculino	35 a 39 anos	Pós graduação	Solteiro	8 a 10 anos e 11 meses	Assistente
28	Maculino	40 a 44 anos	Mestrado	União estável	11 a 15 anos e 11 meses	Analista
29	Feminino	45 a 49 anos	Mestrado	Casado	8 a 10 anos e 11 meses	Tecnologista
30	Feminino	35 a 39 anos	Pós graduação	Casado	8 a 10 anos e 11 meses	Assistente

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

O gráfico 16 apresenta a distribuição percentual dos servidores por cargo ocupado.

**Gráfico 16- Distribuição percentual dos respondentes por cargo ocupado**

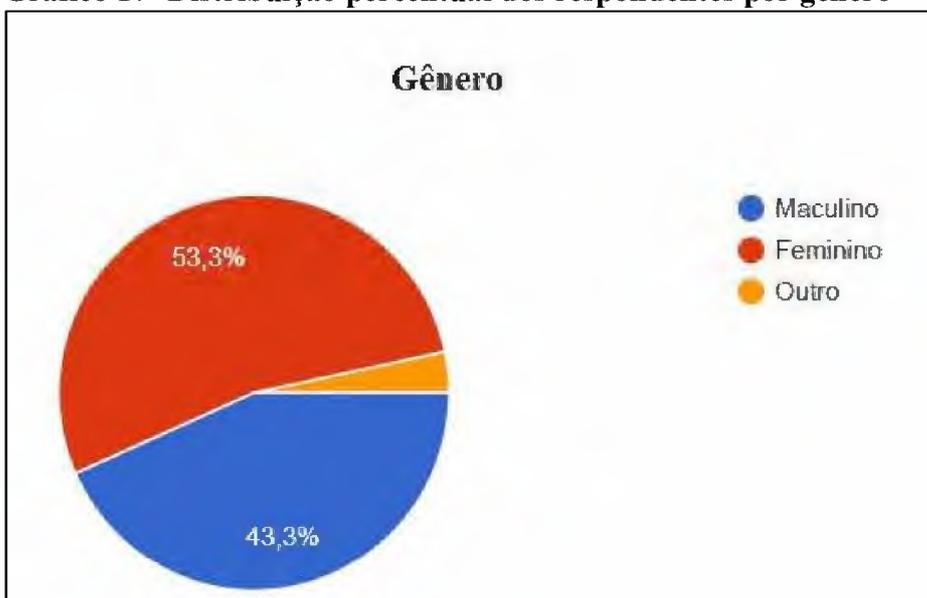


Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

Conforme demonstrado no gráfico 16, todos os profissionais que responderam à pesquisa possuíam atuação na área administrativa do INCA, 16 (53,3%) dos respondentes eram ocupantes do cargo de Assistentes em C&T; 13 (43,3%) de Analistas em C&T; e 1 (3,4%) de Tecnologista. Deste modo, 16 (53,3%) respondentes eram ocupantes de cargo de nível médio e 14 (56,4%) de nível superior.

No gráfico 17 é apresentada a distribuição dos respondentes por gênero. Dos 30 servidores que participaram da pesquisa, 16 (53,3%) eram do sexo masculino, 13 (43,3%) do sexo feminino e 1 (3,4%) declarou se identificar com outro gênero.

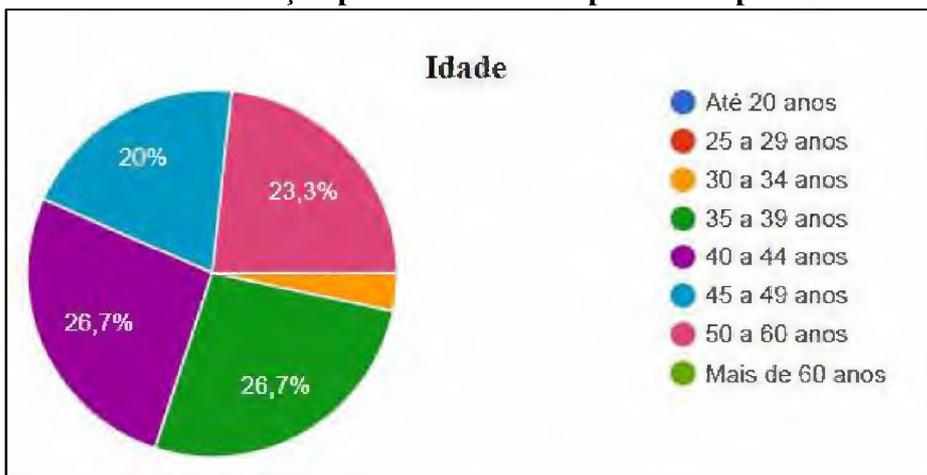
**Gráfico 17- Distribuição percentual dos respondentes por gênero**



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020

O gráfico 18 apresenta a distribuição dos respondentes por faixa etária.

**Gráfico 18-Distribuição percentual dos respondentes por idade**

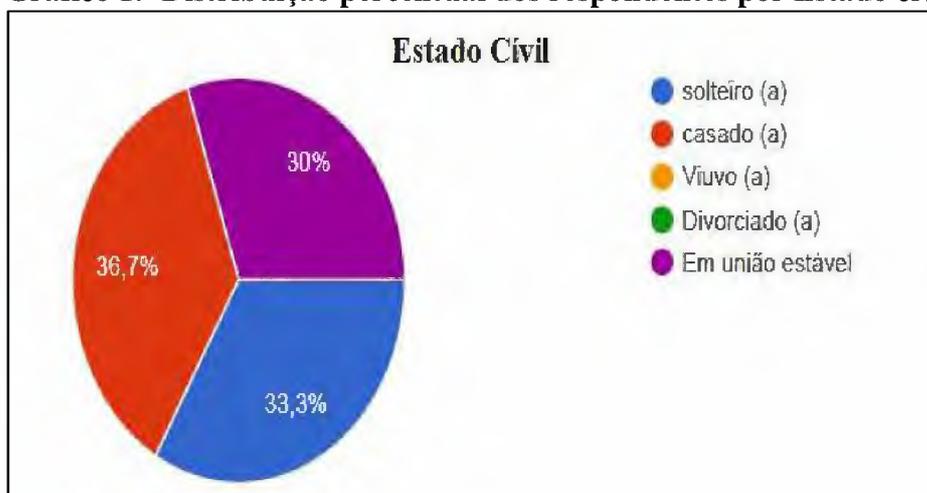


Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

Os respondentes possuem entre 30 a 60 anos, sendo que 1 (3,4%) possuía de 30 a 34 anos; 8 (26,7%) possuíam de 35 a 39 anos; 8 (26,7%) tinham entre 40 a 44 anos; 6 (20%) possuíam entre 45 a 49 anos; e 7 (23,3%) possuíam de 50 a 60 anos.

A distribuição dos respondentes por estado civil é apresentada no gráfico 19. 10 (33,3%) dos profissionais que responderam à pesquisa eram solteiros; 11 (36,7%) eram casados; e 9 (30%) estavam em união estável. Assim, percebe-se uma predominância de servidores que possuem compromissos familiares.

**Gráfico 19-Distribuição percentual dos respondentes por Estado civil**



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

O gráfico 20 apresenta a distribuição dos profissionais de acordo com a formação/titulação.

**Gráfico 20-Distribuição percentual dos respondentes por escolaridade/titulação**



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

Os dados mostram uma predominância de servidores com pelo menos curso superior. 3 (10%) dos respondentes possuíam ensino médio; 3 (10%) possuíam ensino superior; 15 (50%) tinham pós-graduação *lato sensu*; 8 (26,7%) tinham mestrado; e 1 (3,4%) possuía doutorado.

A comparação desses dados com o cargo ocupado pelo respondente permite observar que 27 (90%) deles possuem escolaridade/titulação maior do que a exigida para o ingresso na classe inicial do seu cargo.

No gráfico 21 é apresentada a Distribuição percentual dos respondentes por Tempo de atuação no INCA.

**Gráfico 21-Distribuição percentual dos respondentes por Tempo de atuação no INCA**



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

Metade dos respondentes (15) possuía de 8 a 10 anos e 11 meses de atuação no INCA. Os outros 50 % estavam distribuídos da seguinte forma: 3 (10%) tinham de 1 a 3 anos e 11 meses de atuação na instituição; 7 (23,3%) de 4 a 7 anos e 11 meses; 1 (3,4%) de 11 a 15 anos e 11 meses; 1 (3,4%) de 16 a 19 anos e 11 meses e 3 (10%) mais de 20 anos na organização.

#### 5.2.2.2 Análise de Conteúdo

A partir da revisão da literatura, dos dados empíricos e tendo como base os objetivos intermediários da pesquisa foram estabelecidas as seguintes categorias de análise:

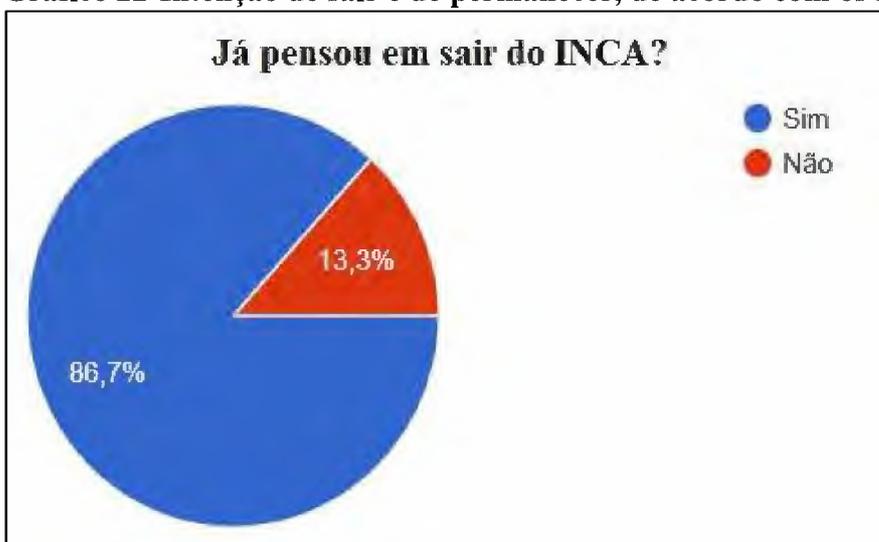
1. Intenção de sair e de permanecer;
2. Antecedentes da intenção de sair;
3. Antecedentes da intenção de permanecer;
4. Satisfação no trabalho como antecedente da intenção de sair e de permanecer;
5. Comprometimento organizacional como antecedente da intenção de sair e de permanecer;
6. Percepção do suporte organizacional como antecedente da intenção de sair e de permanecer;
7. Papel da liderança para a retenção;
8. Políticas e práticas de retenção de pessoal.

A intenção de rotatividade constitui-se na probabilidade subjetiva do profissional de deixar a organização em um futuro próximo (DIÓGENES *et al*, 2016), enquanto a intenção de permanecer na organização diz respeito ao desejo consciente e deliberado do empregado de querer continuar nela trabalhando (STEIL *et al.*, 2019; STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

Com a finalidade de investigar qual a intenção do respondente de sair ou de permanecer na organização foi questionado se ele já pensou em sair do INCA, sendo o resultado, apresentado no gráfico 22.

Do total de 30 respondentes, 26 (86,7%) afirmaram que já pensaram em deixar o INCA. Somente 4 respondentes (8, 13, 17 e 18) disseram que não pensaram em sair do Instituto. Esse resultado mostra que muitos servidores possuem a intenção de deixar o órgão, situação que vem sendo observada em diversas organizações públicas do país e que demonstra a necessidade de um trabalho voltado à retenção (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; DIÓGENES *et al*, 2016).

**Gráfico 22-Intenção de sair e de permanecer, de acordo com os respondentes**



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

Quanto ao perfil dos 4 respondentes que não pensaram em sair da instituição, identificou-se que são em sua totalidade mulheres; 3 (75%) são casadas e 1 (25%) é solteira; 3 (75%) possuem entre 50 e 60 anos e 1 (25%) tem entre 40 e 44 anos. Quanto ao cargo ocupado; 3 (75%) são Assistentes em C&T e 1 (25%) é Analista em C&T. Metade das servidoras possuem ensino superior e a outra metade pós-graduação *lato-sensu*. No que se refere ao tempo de serviço no INCA, há uma variação de 1 a mais de 20 anos.

Esses dados corroboram com os achados da literatura de que a intenção de sair é menor entre as mulheres, entre os casados e entre os com maior idade.

Foi questionado, também, aos participantes quais os motivos que os fizeram pensar em sair ou não do Instituto. A tabela 22 apresenta os antecedentes da intenção de sair citados pelos servidores.

**Tabela 22- Antecedentes da intenção de sair, de acordo com os respondentes (continua)**

Antecedentes	Frequência
Problemas de gestão	4
Falta de valorização e reconhecimento	4
Interesse em mudar de cargo ou área na Administração pública	3
Busca de novas oportunidades, Desenvolvimento e realização profissional	3
Influência política na gestão	2
Problemas com chefe	2
Falta de incentivo e investimento no servidor	2
Clima organizacional ruim	2
Remuneração e benefícios defasados	2
Sobrecarga de trabalho	2
Falta de qualificação das chefias	1
Cultura organizacional	1
Assédio moral	1
Falta de clareza quanto à definição dos objetivos institucionais	1
Pouca segurança jurídica na carreira	1

**Tabela 22-Antecedentes da intenção de sair, de acordo com os respondentes (conclusão)**

Antecedentes	Frequência
Pouca transparência nos processos administrativos	1
Dificuldades em mudar de setor	1
Falta de amparo institucional	1
Trabalhar muitos anos no mesmo lugar	
Aprovação em outro concurso	1
Área de formação não contemplada no concurso do INCA	1
Intenção de mudar de cidade	1
Desmotivação	1
Distância trabalho-casa	1

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

Muitos dos fatores motivadores da intenção de sair citados estão relacionados à falta de satisfação no trabalho (Siqueira, 2008) e a baixa percepção de suporte organizacional (TAMAYO *et al.*, 2000), como demonstrado na Tabela 23. Não foram identificados fatores relacionados à falta comprometimento organizacional.

**Tabela 23- Categorização dos antecedentes da intenção de sair citados pelos respondentes**

Antecedentes da Intenção de sair		
Categorias	Frequência	Antecedentes
Satisfação com a natureza do trabalho	7	*Mudança de cargo; *Conhecer novas áreas da administração pública; *Dificuldades em mudar de setor de trabalho; *Uma espécie de comodismo por trabalhar muitos anos no mesmo lugar; *Busca por maior realização profissional;
Suporte material	5	*Falta de amparo institucional; *Trabalhar no judiciário porque tem maior segurança jurídica na carreira e maior transparência nos processos administrativos; * Falta de incentivos para se desenvolver na carreira; *A instituição não investe no servidor;
Gestão de desempenho	4	*Falta de clareza quanto à definição dos objetivos institucionais; *Falta de reconhecimento; *A direção não valoriza os servidores administrativos; *Valorização do servidor;
Política e gestão institucional	4	*A Direção do INCA atua 99% de forma política. *Ausência de gestão. O Instituto está ruindo. Triste de se ver; falhas na gestão e interferências políticas; *O tipo de gestão; *Má gestão;
Suporte social no trabalho	3	*Sensação de descaso da alta gestão e, em especial, da área de gestão de pessoas em relação aos profissionais do Instituto; *Assédio moral; *Clima organizacional ruim.
Ascensão e Salários	3	*Busca por maior realização financeira; *Benefícios defasados; *Melhor remuneração em outro cargo público. Não que o salário do INCA seja ruim, mas sempre pode melhorar ;
Satisfação com a chefia	3	*Dificuldade com chefia; *Problemas com chefe; *cargos de chefia ocupados por pessoas sem experiência e qualificação técnica;
Sobrecarga de trabalho	2	*Excesso de trabalho, *Cobranças exageradas;

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

A citação pelos respondentes de fatores que se relacionam negativamente com a Satisfação com a natureza do trabalho, categoria, mais frequente, reflete o descontentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a sua variedade (SIQUEIRA, 2008). Esse descontentamento é externado por meio da vontade de mudar de cargo, mudar de setor, conhecer novas áreas da administração, o sentimento de acomodação, dentre outros.

A falta de satisfação com a chefia, que está relacionado ao descontentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e o entendimento entre eles (SIQUEIRA, 2008), foi citada três vezes. Duas das citações evidenciaram a existência de desentendimento entre o respondente e o chefe, enquanto a outra mostrou a insatisfação do servidor com o fato dos cargos de chefia serem ocupados por profissionais sem experiência e capacidade técnica.

Não foram citados fatores que indicassem descontentamento com as promoções e com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.

No que se refere aos salários, as respostas dos servidores não demonstraram descontentamento com o que recebem se comparado com o quanto trabalham, com a capacidade profissional, com o custo de vida ou com os esforços feitos na realização do trabalho (SIQUEIRA, 2008). Contudo, as respostas indicam que na percepção dos servidores, os salários e benefícios não estão compatíveis com os melhores do mercado e nem com as aspirações dos servidores. Deste modo, os relatos demonstram baixa percepção de ascensão e salários (TAMAYO *et al.*, 2000).

Ao encontro do que defende Verlun (2008), foi apontado pelo respondente “24”, a possibilidade de melhor remuneração em outro cargo público, embora considere que o salário do INCA não seja ruim.

As disparidades entre carreiras dos três poderes também foi citada no que diz respeito à organização do trabalho. Foi citado pelo respondente “21” o fato do poder judiciário ter maior segurança jurídica na carreira e maior transparência nos processos administrativos.

Em relação a fatores relacionados à baixa percepção de suporte material, os dados demonstram que os servidores não percebem esforços organizacionais para modernizar e dinamizar os processos de trabalho e qualificar seus profissionais. Neste ponto destaca-se a percepção dos servidores de que além de existir melhores condições de trabalho em órgãos de outro poder, a organização não investe neles.

Quanto aos fatores que se relacionam à sobrecarga de trabalho, foram citadas às exigências excessivas e à sobrecarga de tarefas atribuídas. Não foram mencionados fatores referentes ao estilo de gestão da chefia. Já no que se refere ao suporte social no trabalho foram citados assédio moral e clima organizacional ruim.

No que tange à gestão de desempenho, foi apontada pelo respondente 16, a falta de estabelecimento claro dos objetivos institucionais. Os dados mostram, ainda, que existe por parte dos servidores a percepção de falta de valorização e reconhecimento, especialmente no que tange aos profissionais da área administrativa. De acordo com Ribeiro; Nunes; Sant’Anna (2015) uma política de desvalorização do sujeito contribui para a insatisfação no trabalho e dificulta a retenção. Nesse cenário, foi destacado o papel da alta gestão e do setor de Gestão de pessoas.

“Não me adapto a cultura organizacional, a direção não valoriza os servidores administrativos” (Respondente 14, 2020).

“Sensação de descaso da alta gestão e, em especial, da área de gestão de pessoas em relação aos profissionais do Instituto, (...)” (Respondente 16, 2020).

Ficou evidenciado, ainda, que a forma como a gestão do Instituto é realizada e a influência política na condução desta contribui diretamente para a intenção de rotatividade. Conforme explica Bergue (2019), nas organizações coexistem objetivos individuais e institucionais, devendo estas ser reconhecidas como arenas de poder complexas. Barbosa *et al* (2016) acrescenta que, as questões políticas, advindas nas negociações de comissionamentos, influenciam na apreciação positiva ou negativa do ambiente de trabalho.

Desta forma, entende-se que a dimensão política das organizações e as relações de poder e autoridade estabelecidas influenciam a percepção de suporte organizacional constituindo-se em uma variável importante, a qual se denomina, neste estudo, percepção de política e gestão institucional.

“(...) falta de amparo institucional, falhas na gestão e interferências políticas” (Respondente 7, 2020).

“A Direção do INCA atua 99% de forma política. Ausência de gestão. O Instituto está ruindo. Triste de se ver” (Respondente 19, 2020).

No que se refere aos antecedentes para a intenção de permanecer na organização, as 4 respondentes que disseram não ter pensado em sair do INCA, quando questionadas acerca dos seus motivos citaram a estrutura organizacional e a satisfação com a natureza do trabalho.

Foi questionado ainda aos respondentes o que os fazem permanecer no INCA. A tabela 24 apresenta a síntese desses dados por ordem decrescente de frequência.

**Tabela 24-Antecedentes da intenção de permanecer, de acordo com os respondentes**

<b>Antecedentes</b>	<b>Frequência</b>
Gostar do trabalho	5
Necessidade financeira	4
Ser concursado/Estabilidade	3
Salário	3
Localização	2
Dificuldade de recolocação no mercado	2
Dificuldade de liberação para outro órgão	2
Ausência de concursos	1
Mudança de área de atuação	1
Creche	1
Relacionamento com a equipe	1
Troca de chefia	1
Acreditar na mudança que pode realizar	1
Satisfação	1
Missão institucional	1
Orgulho em fazer parte da instituição	1
Seriedade da organização	1
Estar em estágio probatório	1
Estar concluindo a pós graduação stricto sensu	1
Intimidade com o trabalho e com a instituição	1
Acomodação	1
Estrutura organizacional	1
O fato do Cônjuge ser servidor estadual	1
Proximidade da aposentadoria	1

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

Os antecedentes citados estão, em sua maioria, relacionados ao comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, como pode ser observado na tabela 25.

**Tabela 25-Categorização dos antecedentes da intenção de permanecer citados pelos respondentes**

Antecedentes da Intenção de permanecer		
Categorias	Frequência	Antecedentes
Comprometimento instrumental	19	* Estabilidade; * Necessidade de trabalhar; * Acomodação; * Órgão não libera a saída; * Quase aposentado; * Preciso da remuneração; * Necessidade de sobrevivência; * Ser servidor concurso; * Dificuldade de recolocação no mercado de trabalho; * Compromissos financeiros; * Não ter concluído meu estágio probatório; * Estou concluindo meu curso de pós-graduação stricto sensu; * Dificuldade de encontrar emprego no mercado de trabalho; * Não liberação; * O fato de eu já conhecer a instituição e o meu trabalho; * Ausência de concursos; * A estabilidade financeira; * Creche institucional; * Benefícios.
Comprometimento afetivo	6	* Gosto de trabalhar aqui; * Amo meu trabalho; * Instituição séria; * A causa do combate ao Câncer e por gostar do meu trabalho; * A Instituição em si, é motivo de orgulho em fazer parte; * Acreditar na mudança que posso realizar.
Satisfação com a natureza do trabalho	4	* Gosto do que faço no Instituto; * Remanejamento interno com mudança de área de atuação; * Exerço as atividades na gestão de pessoas; * Satisfação, apesar de discordar de vários posicionamentos que a Instituição insiste em seguir.
Satisfação com salário	3	* Salário; * Remuneração adequada;
Satisfação com colegas	1	* Bom relacionamento com a equipe

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

Como forma de entender melhor como esses constructos, assim como a percepção de Suporte organizacional, influenciam a intenção de permanecer na organização, se buscou verificar quais fatores os participantes da pesquisa consideravam mais importantes, ou seja, mais influentes nesse sentido.

Para tanto foi utilizada uma escala tipo *likert* de 5 pontos, na qual o respondente deveria indicar em que medida concordava ou discordava que o fator influenciava a sua intenção de permanecer no INCA. Quanto mais próximo de 5, mais o profissional concordava que o item influenciava na sua intenção de permanecer na organização. Quanto mais próximo de 1, mais ele discordava.

Os dados obtidos foram tabulados conforme especificado nos procedimentos metodológicos e foram elaboradas as Tabelas 26, 27 e 28, relativas ao comprometimento organizacional, à satisfação no trabalho e à percepção de suporte organizacional, respectivamente.

As afirmativas foram ordenadas nas tabelas pela sua média ponderada (*Ranking Médio*), de forma decrescente, determinando, dessa forma, a ordem de relevância para intenção de permanecer. Assim, quanto mais próximo de 5 for o RM mais o item influência na intenção de permanecer. Por outro lado, quanto mais próximo de 1, menor é a influência do item. O RM igual a 3 indica que o respondente não concorda nem discorda com a influência do fator para a sua permanência (MALHOTRA, 2004).

**a) Comprometimento organizacional**

**Tabela 26-Avaliação da influência das variáveis do comprometimento organizacional na intenção de permanecer, de acordo com os respondentes**

Fatores	Discordo totalmente			Concordo totalmente			RM
Ser reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	0	1	9	12	8	3,9	
Me identificar com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	0	5	8	14	3	3,4	
Acreditar que devo observar certas condutas e regras da organização com o objetivo de nela permanecer	1	6	13	6	4	3,2	
Acreditar que existem poucas alternativas de trabalho fora da organização.	8	6	6	6	4	2,7	
Acreditar que tenho a obrigação de permanecer na organização. Não seria certo deixá-la, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas da organização.	13	7	6	3	1	2,1	

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

Em relação ao comprometimento organizacional, os respondentes indicaram que o comprometimento afiliativo é o que mais influencia na intenção de permanecer no INCA, com um Ranking médio de 3,9, seguido pelo comprometimento afetivo com RM de 3,4, Linha consistente de atividades (instrumental) com RM de 3,2. De acordo com as respostas, a escassez de alternativas (instrumental), com RM de 2,7, e obrigação em permanecer (normativo), com RM de 2,1, não influenciam a permanência na organização.

Percebe-se, entretanto, que apesar do comprometimento afiliativo ter sido apontado pelos servidores como o de maior influência para a permanência na organização, quando questionados acerca dos motivos que o fazem permanecer no INCA, nenhum deles citou o fato de ser reconhecido como membro do grupo.

Por outro lado, embora tenham atribuído um ranking médio baixo à variável escassez de alternativas, os motivadores citados para sua permanência indicam alto grau de comprometimento instrumental. Observou-se que o comprometimento instrumental apareceu como principal fator para a intenção de permanecer, sendo citado 19 vezes pelos respondentes.

O comprometimento instrumental ou calculativo relaciona-se ao cálculo de perdas e ganhos nas trocas entre o indivíduo e a organização (BOTELHO; PAIVA, 2011; LEITE; ALBUQUERQUE, 2011). Percebe-se por meio da tabela que a maior parte dos itens relacionados ao comprometimento instrumental estão relacionados às perdas de retribuições organizacionais (PRO), ou seja, à crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa (BOTELHO; PAIVA, 2011).

Para Castelar *et al.* (2010), o serviço público possui alguns atrativos em relação à iniciativa privada. Verificou-se que ao citarem a dificuldade de “liberação” pelo órgão, a ausência de concursos e o fato de ainda não terem cumprido o estágio probatório, os respondentes expressam sua intenção de continuarem na Administração pública. A estabilidade, também foi um fator destacado pelos profissionais.

O comprometimento afetivo também foi citado pelos servidores como motivadores de sua permanência, demonstrando identificação com os objetivos e valores organizacionais. Nesse sentido, destacam-se as seguintes respostas:

A causa do combate ao Câncer e por gostar do meu trabalho (Respondente 3, 2020).  
Instituição séria (Respondente 8, 2020).

A Instituição em si, é motivo de orgulho em fazer parte (Respondente 15, 2020).

Esses dados indicam existência de uma relação negativa entre o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de rotatividade, como apontado em estudos como os de Fernandes, Siqueira e Vieira (2014); Silva, Cappellozza e Costa (2014) e Vasconcellos e Neiva (2019).

## b) Satisfação no trabalho

**Tabela 27-Avaliação da influência das variáveis da satisfação no trabalho na intenção de permanecer, de acordo com os respondentes**

Fatores	Discordo totalmente			Concordo totalmente			RM
Satisfação com salário: contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	1	1	7	14	7	3,8	
Satisfação com a chefia: contentamento com a capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento com eles.	1	3	8	9	9	3,7	
Satisfação com os colegas de trabalho: contentamento com a colaboração, amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1	5	7	8	8	3,4	
Satisfação com a natureza do trabalho: contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade destas em absorver o trabalhador e com a variedade das mesmas.	3	6	5	8	8	3,4	
Satisfação com as promoções envolve o contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira como a instituição realiza promoções e com o tempo de espera pelas mesmas.	7	4	11	4	4	2,8	

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

A tabela mostra que de acordo com os servidores, a satisfação com o salário é a variável relacionada à satisfação no trabalho que mais influencia a permanência na organização, com RM de 3,8. Essa categoria foi citada por 3 dos respondentes (6, 9, 24) como preditores da intenção de permanecer. Nesse ponto cabe destacar que de acordo com Cavalcante e Carvalho (2017) a política salarial, além de tornar o serviço público atrativo, competindo com as opções da iniciativa privada, impacta na valorização do servidor.

A segunda variável que, de acordo com os servidores, mais influencia na sua permanência é a satisfação com a chefia. Destaca-se a satisfação com o chefe não foi citada por nenhum dos respondentes. Contudo ao responder que a saída do chefe foi o fator que o fez permanecer no INCA, o respondente 28 mostra que a não insatisfação com o a chefia pode ser preditora da intenção de permanecer.

A satisfação com colegas e a satisfação com a natureza do trabalho receberam uma pontuação de 3,4. A primeira foi citada por 1 respondente como motivadora de sua

permanência. Já a Satisfação com promoções, de acordo com os respondentes não influencia a intenção de permanecer na organização, obtendo um Ranking médio de 2,8.

### c) Percepção de suporte organizacional

**Tabela 28-Avaliação da influência das variáveis do suporte organizacional na intenção de permanecer, de acordo com os respondentes**

Fatores	Discordo			Concordo			RM
	totalmente			totalmente			
Sobrecarga de Trabalho - percepção quanto às demandas de produção excessivas definidas para o grupo de empregados	1	3	9	9	8	3,7	
Suporte Material - percepção sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para ajudar a execução eficaz das tarefas;	1	2	9	15	3	3,6	
Suporte Social no Trabalho - percepção acerca da existência e disponibilidade do apoio social e da qualidade do relacionamento interpessoal com a chefia e com os colegas;	2	5	7	8	8	3,6	
Ascensão e Salários - percepção sobre as práticas específicas de retribuição financeira, promoção e ascensão funcionais	4	4	8	8	6	3,2	
Estilos de Gestão da Chefia – percepção quanto as formas utilizadas pelo supervisor para traduzir as políticas e práticas organizacionais em sua unidade;	2	4	12	7	5	3,1	
Gestão do desempenho - percepção sobre as políticas e práticas organizacionais que regulam o processo de trabalho na instituição como um todo;	4	4	11	10	1	3	

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

No que tange a percepção de suporte organizacional, de acordo com os servidores, o fator que mais influencia na intenção de permanecer é a sobrecarga de trabalho, que obteve RM de 3,8. Em seguida receberam pontuação 3,6, o Suporte material e o suporte social no trabalho 3,6. A variável ascensão e salários teve RM de 3,2 e o estilos de gestão da chefia 3,1. A variável gestão de desempenho, por sua vez, segundo os respondentes é indiferente no que diz respeito à influência na intenção de permanecer com RM igual a 3.

Observa-se, entretanto, que a percepção de suporte organizacional não foi citada pelos respondentes quando questionados acerca dos motivos que os levam a permanecer no INCA.

A pesquisa procurou ainda entender se na percepção dos participantes existem políticas e práticas de retenção na organização. Para tanto, foi questionado: Quais as ações que o INCA desenvolve que incentivam a permanência do servidor?

A maioria dos servidores disse que desconhece tais ações ou que elas não existem.

“Especificamente do INCA não consigo ver” (Respondente 3, 2020).

“Não incentiva. Agora com a pandemia, quem pode, ficou em trabalho remoto, aí vem uma orientação para retorno imediato para retornar o "dinamismo" da Instituição - mesmo tendo os números, confirmado que o trabalho remoto superou as expectativas, que houve resultados positivos. É frustrante.” (Respondente 15, 2020).

Foi destacado, ainda, pelo respondente 6, a pouca atenção dispensada à área administrativa.

“As ações do INCA são mais voltadas para a área assistencial, Educacional e

Pesquisa. Pouca coisa é feita para as áreas administrativas” (Respondente 6, 2020).

Os servidores que identificaram fatores de retenção na Instituição citaram:

“O reconhecimento dos usuários do meu trabalho” (Respondente 29, 2020).

“Gratificação por Retribuição de titulação e os DAS” (Respondente 13, 2020).

“Capacitação, estrutura de carreira” (Respondente 8, 2020).

“Prestação de serviços de qualidade” (Respondente 27, 2020).

“Progressão de carreira” (Respondente 17, 2020).

“Pesquisa e ensino no combate ao câncer e sua visibilidade” (Respondente 28, 2020).

Em relação às outras ações que a organização poderia desenvolver no sentido de reter seus servidores, foram citados pelos respondentes fatores relacionados à remuneração e benefício; carga horária; carreira; mobilidade interna; gestão por competências; treinamento e desenvolvimento; trabalho remoto; reconhecimento e valorização; qualidade de vida no trabalho; combate ao assédio moral; capacitação de gestores; avaliação dos gestores; gestão participativa; ênfase na gestão em detrimento da política; transparência; integração entre as áreas; ocupação dos cargos de gestão; comunicação; equidade; configuração do trabalho. A tabela 29 apresenta a síntese dos achados.

**Tabela 29-Possíveis políticas e práticas organizacionais para a retenção, de acordo com os respondentes**

<b>Políticas e práticas</b>	<b>Frequência</b>
Capacitação e desenvolvimento	13
Mobilidade interna	8
Trabalho remoto	7
Ocupação dos cargos de gestão	6
Qualidade de vida no trabalho	5
Gestão por competências	3
Reconhecimento e valorização	3
Preocupação com o servidor	3
Comunicação e diálogo	3
Combate ao assédio moral	3
Gestão Participativa	3
Ênfase na gestão em detrimento da política	2
Transparência	2
Avaliação de gestores	2
Capacitação de gestores	2
Remuneração e benefício	2
Equidade no tratamento de servidores	2
Integração entre as áreas	2
Plano de carreira interno	1
Redução de carga horária	1
Melhoria dos trâmites perocessuais	1

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

O incentivo à qualificação e a oferta de mais oportunidades de capacitação e desenvolvimento foi o item mais citado pelos servidores. Esse resultado corrobora os achados

de Chami-Malaeb; Garavan (2013), os quais defendem que as práticas de desenvolvimento de talentos relacionam-se positivamente à intenção de permanecer na organização e ao comprometimento afetivo.

Nesse sentido, os participantes da pesquisa sugeriram ações como: elaboração de um plano de capacitação; treinamento de equipes e ações de capacitação constantes; incentivo à educação continuada para todos os servidores; convênio com universidades públicas e privadas; liberação de carga horária para realização de cursos e mais apoio aos estudantes.

Outra questão bastante mencionada pelos servidores foi a mobilidade interna. Como mencionado pelo respondente “15” o processo para trocar de setor é burocrático e depende de uma permuta, o que gera insatisfação nos profissionais que precisam continuar em uma área que não desejam mais.

Como forma de viabilizar um processo de mobilidade interna mais eficaz, algumas sugestões contidas nos depoimentos dos participantes foram a elaboração de um programa de remanejamento de pessoal disponível a todos e com critérios objetivos; e a criação de um banco de talentos e oportunidades para permuta de servidores dentro da instituição.

A importância da gestão por competências também foi destacada pelos profissionais. Para tanto se verifica de acordo com esses, a necessidade do mapeamento de competência para que haja melhor adequação das potencialidades e perfis dos servidores às tarefas desempenhadas.

No que diz respeito à configuração do trabalho os respondentes indicaram a importância de melhoria nos trâmites de processos e documentos, tornando melhor a tarefa para os setores administrativos. Outro ponto elencado foi a não interferência política das instâncias superiores nos assuntos eminentemente técnicos, dando autonomia para o servidor atuar.

A possibilidade de trabalho remoto também é uma ação considerada pelos servidores como influente para a retenção de profissionais. Foi citada, ainda, pelo respondente “5”, a redução de carga horária para 30 horas assim como ocorre nas demais unidades do Ministério da saúde.

Os dados encontrados mostram que os servidores consideram que a retenção está relacionada a uma gestão humanizada, mais preocupada com os profissionais e que dispense mais atenção aos sinais de desgaste emocional e físico dos servidores. Alguns outros pontos identificados pelos servidores e que contribuem nesse sentido é a necessidade de mais reconhecimento e valorização; respeito com o trabalho técnico desenvolvido; Tratamento equânime entre os profissionais; combate ao assédio moral; e mais qualidade de vida no trabalho.

Foi apontado pelos respondentes a importância de uma política de qualidade de vida no trabalho com o oferecimento de mais atividades extra trabalho e espaço para atividades físicas. Além disso, o respondente “3” destacou que para serem efetivos, os projetos precisam ser incentivados pelas chefias.

No que tange ao combate ao assédio moral, os participantes evidenciam que o Instituto precisa fortalecer os canais de acolhimento dos servidores que sofrem assédio e outras violências no trabalho. Outra ação sugerida foi o esclarecimento dos gestores acerca de assédio moral e do adoecimento da força de trabalho.

Em relação aos gestores além de ações de capacitação e sensibilização visando melhor preparo, os respondentes consideram que a escolha desses deve ocorrer por critérios objetivos, com base em competências. Desta forma, foi sugerida pelo respondente “5”, a realização de processo seletivo para ocupação de cargos de chefia por pessoas com qualificação técnica, experiência e capacidade de gestão. Para Cavalcante; Carvalho (2017), esse é um ponto crítico para o desenvolvimento de lideranças na Administração Pública. Outra sugestão foi a avaliação dos gestores pelos subordinados.

A partir do exposto, observa-se que os resultados vão ao encontro da ideia de que a capacidade de retenção de profissionais se relaciona com as estratégias de gestão de pessoas da organização (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). Destaca-se, entretanto, que na Administração pública, a necessidade de atendimento a estrita legalidade, mostra-se um limitador a elaboração e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas (LONGO, 2007; BERGUE, 2019).

Vale destacar que algumas das questões levantadas foram abordadas também durante as oficinas de elaboração do Planejamento Estratégico 2020-2023, o que se desdobrou em iniciativas a serem realizadas nesse quadriênio. Pode-se citar dentre essas ações: Capacitação in company; Implementação de programa de capacitação e sucessão de gestores; Modelo de Gestão por Competência; Programa de qualidade de vida e bem-estar para o profissional (INCA, 2020b).

Verificou-se também que a forma como é conduzida a gestão do Instituto pela alta gestão é um fator importante para reter servidores. A esse respeito, os respondentes acreditam que a gestão do Instituto precisa ser menos política, e mais transparente. Uma gestão mais democrática e participativa, também foi apontada como ação importante para a retenção. Foi citada, ainda, a necessidade de aprimoramento dos canais de comunicação institucional e maior abertura ao diálogo com a criação de espaços de discussão capazes de proporcionem mudanças institucionais.

Os dados mostram ainda, que a prestação de serviços de qualidade e visibilidade do instituto enquanto organização multifacetária na área oncológica também influenciam na retenção. Contudo, os respondentes acreditam que precisa haver maior integração entre as áreas com reuniões constantes entre as coordenações.

Considerando o papel de parceiro estratégico que vem sendo demandado dos setores de gestão de pessoas nas organizações contemporâneas e a importância do gestor imediato na execução das Políticas e práticas de Gestão de pessoas (ULRICH, 1997; KAYE; JORDAN-EVANS, 2000; BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017; BERGUE, 2019), buscou-se identificar quais comportamentos dos líderes no dia a dia de trabalho são capazes de influenciar a intenção de permanecer.

Foi utilizada, para tanto, uma escala tipo *likert* de 5 pontos, na qual o respondente deveria indicar em que medida concordava ou discordava que comportamento influenciava a sua intenção de permanecer no INCA. Os dados coletados foram tabulados considerando a média ponderada (*Ranking Médio*), segundo propõe Malhotra (2004). As afirmativas foram ordenadas na tabela 32 em ordem decrescente de relevância para intenção de permanecer.

**Tabela 30-Avaliação da influência dos comportamentos dos líderes na intenção de permanecer, de acordo com os respondentes (continua)**

Fatores	Discordo totalmente			Concordo totalmente			RM	Estilo Gerencial
Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados	1	1	8	6	17		4,5	Relacionamento
Mostrar-se acessível aos subordinados	1	1	3	7	18		4,3	Relacionamento
Dar liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	0	1	6	7	16		4,3	Situação
Estimular os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	0	0	6	9	15		4,3	Relacionamento
Encontrar tempo para ouvir os membros do grupo	3	1	3	10	13		4,2	Relacionamento
Demonstrar confiança nos subordinados	1	1	6	4	18		4,2	Relacionamento
Ser atencioso (a) no relacionamento com os subordinados.	1	2	3	7	17		4,2	Relacionamento
Dar maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa	1	1	6	9	13		4,1	Situação

**Tabela 30- Avaliação da influência dos comportamentos dos líderes na intenção de permanecer, de acordo com os respondentes (conclusão)**

Fatores	Discordo totalmente			Concordo totalmente			RM	Estilo Gerencial
Dar maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa	1	1	4	13	11	4,1	Situação	
Dar liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	1	1	4	12	12	4,1	Situação	
Estimular a apresentação de novas ideias no trabalho	2	1	5	6	16	4,1	Situação	
Indicar aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	1	2	5	13	9	3,9	Tarefa	
Pedir que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas	0	2	7	13	8	3,9	Tarefa	
Interessar-se pelos sentimentos dos subordinados	1	1	8	12	8	3,8	Relacionamento	
Valorizar a disciplina e a subordinação (hierarquia).	3	0	7	15	5	3,6	Tarefa	
Valorizar o respeito à autoridade	3	2	8	8	9	3,6	Tarefa	
Ser rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	2	6	10	9	3	3,2	Tarefa	
Colocar o trabalho em primeiro lugar	4	4	12	8	2	3	Tarefa	
Ser compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados	1	1	1	1	12	2,3	Relacionamento	

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020

A partir da tabela verifica-se que os comportamentos do líder com foco no relacionamento foram indicados pelos servidores como os mais influentes para a intenção de permanecer. Somente o fato de o chefe ser compreensivo com falhas e erros dos subordinados foi considerado não influente, com um RM de 2,3.

Os comportamentos voltados à situação também receberam pontuações altas, mostrando-se bastante influentes para a permanência na organização. Esse resultado pode estar relacionado ao fato de que uma liderança com foco na realidade e necessidades do ambiente favorece o envolvimento e o comprometimento dos liderados com a organização (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

Os comportamentos focados nas tarefas foram os com menores RM, contudo ainda assim a sua influência na intenção de permanecer ficou evidenciada. Apenas o fato de o chefe colocar o trabalho em primeiro lugar foi indicado como indiferente, tendo RM igual a 3.

Foi solicitado, também, que os servidores indicassem quais outros comportamentos de seus chefes no dia a dia de trabalho poderiam influenciar na intenção de permanecer. A Tabela 31 apresenta os achados.

**Tabela 31-Comportamentos dos chefes que influenciam na intenção de permanecer, de acordo com os respondentes (continua)**

Comportamentos e atitudes	Frequência
Ter boa comunicação e diálogo	6
Empatia	4
Respeito	3
Ter qualificação e conhecimento técnico	3
Equidade no tratamento da equipe	3
Equidade na distribuição de tarefas	3
Estimular a integração e companheirismo da equipe	3
Maior transparência	2
Gentileza e educação	2
Bom humor	2

**Tabela 31- Comportamentos dos chefes que influenciam na intenção de permanecer, de acordo com os respondentes (conclusão)**

Comportamentos e atitudes	Frequência
Ser justo	2
Incentivar ao trabalho remoto	2
Possibilitar a troca de setor	2
Participação nas tarefas	2
Adotar estratégias	1
Compreensão sobre as limitações da administração Pública	1
Experiência	1
Clareza de objetivos	1
Ter mais envolvimento com os projetos institucionais	1
lealdade	1
Ser humano no trato com os subordinados	1
Confiar mais no trabalho da equipe	1
Dar flexibilidade no horário de trabalho	1
Estimular e apoiar a capacitação e desenvolvimento profissional	1
Senso crítico	1
Autocrítica	1
Valorizar o trabalho	1

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020.

Os dados coletados demonstram que os comportamentos dos chefes capazes de influenciar a intenção de permanecer, relacionam-se às cinco expressões de competências necessárias ao exercício efetivo da liderança no serviço público contemporâneo definidas por Bergue (2019): competência político-gerencial; competência para a inovação; competência para a comunicação; competência para a tomada de decisão qualificada; e competência de mobilização de pessoas para resultados.

Verificou-se, ainda, que a maior parte dos respondentes concorda que a atuação do seu chefe influencia no seu comprometimento com o INCA. Apenas 3 respondentes disseram que não há influência, sendo que apenas um expôs os fatores que justificam a sua opinião.

“O meu comprometimento com o INCA não está relacionado com a minha chefia, está relacionado com o propósito da instituição, com o cuidado aos pacientes oncológicos, com o trabalho que desenvolvo, com a amizade com meus colegas, a troca de conhecimento. Isso é que me faz ter a satisfação. A atuação da minha chefia difere do meu ponto de vista, discordo totalmente do modo como minha chefia conduz o grupo, mesmo assim isso não afeta todo o meu contento com a instituição, no que ela representa e com o meu trabalho” (Respondente 17, 2020).

Esse resultado indica que existe uma relação direta entre liderança e comprometimento, assim como defendido por Silva, Nunes e Andrade, (2019); Maciel e Nascimento (2013); Leite e Albuquerque (2011).

“Concordo totalmente. Um chefe que incentiva seu trabalho, que também é comprometido e investe e batalha por você, um chefe confiável e admirável, faz com que queiramos ficar mais na instituição e no nosso comprometimento.” (Respondente 3, 2020).

“A atuação do meu chefe é um dos poucos motivos pelos quais eu ainda me incentivo a trabalhar no INCA. Gosto da atuação do meu chefe.” (Respondente 4,

2020).

“A chefia influencia diretamente os subordinados, principalmente em como lida com as questões de gestão, quando essas não estão em concordância com a maioria dos servidores. A postura da chefia em tratar o assunto influencia não só na permanência da Instituição como do próprio setor, fazendo com que o servidor não queria nem sair do INCA, mas do setor atualmente lotado” (Respondente 6, 2020).

Os respondentes citaram ainda, a importância não apenas da chefia imediata, mas também da chefia mediata para o seu comprometimento. Esse ponto está de acordo com o defendido por Bergue (2019). Para o autor, a gestão de pessoas é processo cíclico, virtuoso e infinito que envolve múltiplos atores em todos os níveis e áreas da organização.

“A chefe imediata é apoiadora nas atividades. A coordenadora é realmente um retrocesso na gestão administrativa” (Respondente 11, 2020).

“Acredito que TODA a cadeia hierarquia influencia, não somente a chefia imediata” (Respondente 17, 2020).

Cabe destacar, conforme Moreira *et al.*, 2018 e Silva, Cappellozza, Costa (2014), que os trabalhadores acreditam manter relações sociais com a organização e assim, há uma personificação desta, sendo as ações dos agentes organizacionais vistas como ações da própria organização.

Os servidores apontaram que a atuação da chefia reflete na sua motivação, no desenvolvimento de suas atividades e também no clima organizacional e que esses fatores influenciam no seu comprometimento com o INCA.

“O chefe atua diretamente na melhoria do clima, o que influencia diretamente o comprometimento com o INCA (Respondente 21, 2020).”

“Humor contamina” (Respondente 2, 2020).

“A condução de liderança da chefia reflete no andamento das atividades do setor” (Respondente 5, 2020).

“Influência na motivação ao trabalho” (Respondente 13, 2020).

Nesse sentido, foi destacada a importância de preparo dos ocupantes do cargo de gestão para uma atuação mais estratégica.

“A chefia é a ligação do servidor com a direção da organização. Ao apenas impor obrigações e metas para valorizar a própria imagem e permanecer no cargo, a chefia perde a credibilidade e a confiança da equipe, desmotiva os servidores e contribui para um ambiente tóxico, incentivando a saída da Instituição. Despreparo e dificuldade em enxergar modelos de gestão contemporâneos agrava o problema” (Respondente 7, 2020).

“Sinto que em alguns momentos a minha chefia imediata não tem condições de desenvolver um trabalho voltado ao cumprimento de metas e objetivos e está ali somente para resolver problemas imediatos, o famoso ‘apagar incêndio’” (Respondente 16, 2020).

A esse respeito Bergue (2019) explica que as competências necessárias para o exercício da liderança nas organizações públicas relacionam-se à política e à burocracia, bem como à dicotomia entre a política e a técnica.

Para os respondentes a gestão por competências, com a adequação das atividades ao seu perfil profissional também possui influência sobre o seu comprometimento.

“Quando aproveita meu perfil e coloca funções compatíveis” (Respondente 10, 2020).

“Definindo atividades de atuação de acordo com meu perfil” (Respondente 27, 2020).

Outro ponto destacado nas respostas obtidas é a importância da relação líder-liderado para o comprometimento organizacional.

“A minha chefia tenta fazer um bom trabalho e isso me leva à necessidade de me aperfeiçoar” (Respondente 23, 2020).

“A liderança ocorre principalmente por intermédio de exemplos. Minha chefe é comprometida e competente. Isso me inspira a ser até mais do que já sou” (Respondente 24, 2020).

“Equipe é o espelho do chefe” (Respondente 28, 2020).

Segundo Fernandes; Siqueira; Vieira (2014), o suporte do supervisor é um preditor da percepção de suporte organizacional. Eisenberger *et al.* (1986) explica que a percepção de suporte gera sentimentos e obrigações por parte dos liderados. Nesse sentido, a preocupação do chefe com seus liderados e não somente com o atendimento às regras também foi citada como fator relevante.

“Chefia preocupada com seu subordinado” (Respondente 8, 2020).

“Quero mudar de setor. Meu chefe só libera com contrapartida, independente de eu estar feliz ou não. São as regras da instituição, não? assim sendo, meu chefe apenas segue as regras” (Respondente 15, 2020).

Além disso, foi destacada a importância de fatores como diálogo, *feedback*, justiça no tratamento com os subordinados, credibilidade, confiança, comprometimento com a equipe e participação e envolvimento nas atividades.

“Influencia positivamente no sentido de que é uma pessoa calma e que dialoga com os seus liderados” (Respondente 26, 2020).

“Dando *feedback* sobre o trabalho realizado Sendo justo no tratamento dos membros da equipe Sendo confiável Possibilitando meios de aprendizado. Aberto ao diálogo” (Respondente 12, 2020).

“Muito positivamente. Chefia é comprometida e justa com os subordinados” (Respondente 14, 2020).

“Com a participação e envolvimento nas atividades” (Respondente 25, 2020).

Esses resultados, vão ao encontro do que apontam Côrtes, Souza e Puente-Palacios (2019), mostrando a relação negativa entre a relação líder-liderado e a intenção de rotatividade. Ficou evidenciada a importância de um estilo de liderança que valoriza as relações interpessoais. Para tanto, faz-se necessário que o líder dispense aos seus subordinados um tratamento justo, baseado no respeito, diálogo, empatia, transparência.

Verificou-se também que deve ser estabelecida uma relação de confiança, cuidado e consideração entre líder e liderado, o que está de acordo com os resultados de Zanini, Santos e Lima (2015).

Diante dos resultados apresentados é importante que o INCA fomente ações capazes de alinhar as estratégias de liderança com aquelas necessárias à retenção de seus profissionais. Deste modo, tendo como base os achados da pesquisa será apresentada no tópico seguinte, a proposta de um Guia de orientação para a liderança voltado à retenção de pessoal.

## **6 PROPOSTA DE UM GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA A LIDERANÇA VOLTADO À RETENÇÃO DE PESSOAL**

Considerando a importância do papel do líder e das estratégias de liderança para a retenção de pessoal foi elaborada a proposta de um Guia de orientação para liderança voltado a esse fim.

A solução consiste em um material didático por meio do qual será disponibilizado aos gestores informações relativas ao contexto atual da rotatividade no Instituto, bem como trará estratégias de liderança que ao serem aplicadas no dia a dia poderão contribuir para a permanência dos servidores.

Tal proposição se fundamenta nos resultados apresentados neste estudo e se norteia nos seguintes pontos: o gestor de linha possui papel central na gestão de pessoas; o exercício da liderança demanda dos gestores, o desenvolvimento de competências técnicas, gerenciais e comportamentais.

### **6.1 Características e processos de construção do guia**

Abaixo são descritos, os principais passos definidos para a criação da ferramenta:

#### **6.1.1 Definição do objetivo**

O objetivo da ferramenta proposta é atuar de forma complementar às demais ações de formação de líderes, contribuindo para um processo de desenvolvimento contínuo. Para tanto buscará prover subsídios e informações para aquisição de competências de liderança voltada à retenção de servidores.

#### **6.1.2 Justificativa**

O conceito de desenvolvimento de pessoas não se restringe ao treinamento dessas, uma vez que, busca capacitá-las para serem profissionais mais bem preparados de acordo com as necessidades das organizações, incluindo, também, por exemplo, o desenvolvimento pessoal (COELHO-JUNIOR E BORGES-ANDRADE, 2004).

O desenvolvimento de líderes é desafiador, pois envolve capacidades interpessoais, decisórias, emocionais, de negociação, entre outras (KETS de VRIES, 1997; 2010). Com base na classificação de Cook-Greuter (2004), esse processo pode ser compreendido em três diferentes níveis de profundidade. A primeira camada representa o nível mais superficial e visível e refere-se ao desenvolvimento de habilidades e competências de liderança. A segunda camada, de nível intermediário é menos visível, compreendendo a identidade do líder e a autorregulação. Já a terceira camada, aspecto mais invisível ao observador externo, consiste no processo de desenvolvimento de adulto (DAY; SIN, 2011).

Deste modo, o desenvolvimento de líderes consiste em um processo longitudinal, que ocorre com o passar do tempo, e também não linear, possuindo momentos de alta e de baixa aprendizagem, ou até mesmo de regressão (DAY; SIN, 2011). É devido a tais características que o instrumento está sendo apresentado, para contribuir com um processo contínuo de apoio ao desenvolvimento de líderes.

Destaca-se que a aprendizagem não se limita a sala de aula e a formações formais, devendo valer-se também dos diferentes espaços de mídias disponíveis. Assim, a decisão pelo

desenvolvimento de um guia se deu forma a estruturar em um único documento conhecimentos dispersos, facilitando a sua disseminação na instituição.

### 6.1.3 Público alvo

A partir da elaboração do material busca-se viabilizar a realização de intervenções educativas pautadas em saberes estruturados e informações direcionadas a todos os ocupantes de cargos e gestão no INCA.

### 6.1.4 Desenvolvimento do Guia

A partir diagnóstico situacional obtido através da pesquisa de campo, iniciou-se a elaboração do material educativo.

Alinhada com seu objetivo, a ferramenta possui uma abordagem pedagógica interacionista e construtivista. Desta forma, parte da ideia de que o conhecimento não é dado, em nenhuma instância, como algo terminado e que tem origem na interação do sujeito com o meio físico e social, com o simbolismo humano, com o mundo das relações sociais (BECKER, 1994).

O primeiro passo do desenvolvimento do guia correspondeu ao levantamento de conteúdo. Tendo como base as competências e atitudes do líder capazes de contribuir para a permanência dos servidores, demonstradas pelos participantes da pesquisa, procedeu-se a leitura reflexiva da revisão bibliográfica a fim de extrair o máximo de informações relevantes para o guia.

Na segunda etapa foram elaborados os textos de forma clara e sucinta, de modo a tornar o material legível, compreensível, eficaz e culturalmente relevante. Buscou-se aliar conteúdo rico em informações, porém objetivo, visto que materiais muito extensos tornam-se cansativos.

Posteriormente, foi definido o *design* gráfico a ser utilizado na elaboração do Guia. Buscou-se a utilização de um *layout* colorido e atrativo, de fácil compreensão e condizentes com o contexto do público-alvo. Para tanto foi utilizado o *website* Canva<sup>27</sup>, o qual permite a criação de *designs* de forma intuitiva e gratuita.

#### 6.1.4.1 Organização do conteúdo

O conteúdo abordado no guia foi organizado em capítulos distribuídos da seguinte forma:

Na primeira página tem-se a capa do guia, na qual consta o título “Guia de liderança para a retenção de servidores”, o nome das autoras e a logomarca da instituição.

Na página seguinte é apresentado o sumário do guia que visa facilitar o encontro de informações.

Posteriormente tem-se uma breve apresentação que se propõe a despertar o interesse do usuário pelo material e indicar a metodologia de obtenção dos dados.

A partir da página 5 é apresentado o conteúdo propriamente dito do guia dividido nos seguintes tópicos:

1. **Entendendo a retenção de pessoal:** Busca trazer uma visão geral sobre a retenção de pessoal, diferenciando-a de outros conceitos como rotatividade, intenção de sair e intenção de permanecer;

---

<sup>27</sup> [www.cava.com](http://www.cava.com)

2. **Rotatividade na Administração pública:** Visa elucidar como se dá o fenômeno da rotatividade no setor público, trazendo algumas diferenças em relação ao privado;
3. **Consequências da saída de profissionais:** Objetiva conscientizar dos prejuízos acarretados pela perda de profissionais, trazendo algumas de suas consequências;
4. **Diagnostico situacional:** Traz dados do cenário atual da saída e da intenção de sair do INCA, bem como apresenta o perfil dos servidores que vem demonstrando a intenção de deixar a organização;
5. **Antecedentes da retenção de pessoal:** Apresenta os principais antecedentes da retenção citados na literatura com enfoque para a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e percepção de suporte organizacional. Esse tópico visa trazer para os gestores o conhecimento acerca das variáveis constituintes destes constructos;
6. **Intenção de sair:** Nesse tópico são apresentados os achados da pesquisa de campo, sendo expostos os motivadores citados pelos servidores para a intenção de deixar o INCA;
7. **Intenção de permanecer:** Busca trazer os preditores da intenção de permanecer no INCA citados pelos servidores. Foi também apresentada, a avaliação dos servidores quanto a influência das variáveis da satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e percepção de suporte organizacional para a intenção de permanecer;
8. **Políticas e práticas organizacionais para a retenção:** Trata das possíveis políticas e práticas que poderiam ser adotadas pelo INCA para a retenção de seus profissionais, de acordo com os servidores;
9. **Liderança para reter:** Aborda a importância do líder para a retenção de pessoal, apresentando a influência de seus comportamentos para a intenção de permanecer, bem como outros comportamentos e competências, que caso adotados, poderiam contribuir para esse fim, conforme citado pelos servidores. No tópico são abordadas, ainda, as cinco expressões de competências necessárias ao exercício efetivo da liderança no serviço público contemporâneo definidas por Bergue (2019). São apresentadas também algumas ações práticas possíveis para a mobilização das pessoas. Por último foi abordada a importância da inteligência emocional para a liderança, sendo discutidos seus 4 pilares Autoconhecimento, autogestão, empatia e gestão de relacionamentos. De forma a possibilitar o aprofundamento nesses pilares, foi inserida um sessão “saiba mais” com a indicação de livros e vídeos.

O guia é finalizado com as considerações finais, seguido das referências utilizadas na sua elaboração.

Destaca-se que o conteúdo apresentado no guia não buscou ser exaustivo e sim apresentar subsídios e conhecimentos iniciais para a elaboração de estratégias de retenção, atuando em conjunto com outras ações de formação de líderes.

O guia completo é apresentado no apêndice B.

## 7 CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa, abordando-se a resposta à pergunta de pesquisa, o atingimento dos objetivos final e intermediários, bem como as limitações encontradas e as recomendações para estudos futuros.

A presente pesquisa teve como objetivo final propor um guia de orientação para a liderança voltada à retenção dos servidores públicos no INCA. Para alcançar este objetivo foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica, seguida de uma pesquisa documental por meio dos processos de movimentação e desligamentos e por fim a aplicação de um questionário *online* composto e perguntas estruturadas e não estruturadas.

Assim, primeiramente, para entender como a saída de profissionais, vem ocorrendo no INCA, buscou-se identificar qual perfil dos servidores que desejam deixar a organização, bem como quais as relações entre a intenção de sair e as categorias demográficas e ocupacionais dos servidores.

A partir da pesquisa documental, foi possível identificar que a intenção de desligamentos, de forma definitiva ou temporária no INCA, vem crescendo, principalmente entre os profissionais da área assistencial e administrativa. As respostas aos questionários *online*, por sua vez, ratificaram que a intenção de deixar a organização é expressiva entre os servidores da área administrativa.

Ao encontro do que aponta a literatura, foi possível verificar, que a intenção de rotatividade dos servidores é influenciada por variáveis pessoais demográficas e também por variáveis ocupacionais.

Em relação aos atributos individuais demográficos identificou-se que a intenção de sair é maior entre servidores de 30 e 49 anos; casados; do sexo masculino; que possuem algum grau de especialização e com grau de escolaridade maior do que o exigido na classe inicial do cargo ocupado.

No que tange aos dados ocupacionais verificou-se que a maioria dos servidores solicitou desligamento ou movimentação até 10 anos após seu ingresso no INCA. Esses profissionais ocupam, em maior parte, cargos de nível superior, sendo que 31,5% dos ocupantes o cargo e Analista em C&T e 7% dos Tecnologistas já abriram algum processo para sair organização. Observou-se, ainda, que não há uma concentração de solicitações em uma determinada unidade ou setor, o que demonstra que a retenção deve ser trabalhada a nível institucional.

Deste modo, os dados da pesquisa mostram que a idade possui uma relação negativa com a intenção de sair, o que acontece também com tempo de serviço na instituição. Quanto ao estado civil, observou-se que a possibilidade de deixar a organização sem perder o vínculo com a Administração pública, pode favorecer a decisão de sair de pessoas casadas e que já possuem compromissos familiares.

Em relação ao sexo, os achados da pesquisa corroboram com o que traz a literatura, mostrando que mulheres possuem menor propensão a deixar a instituição. Os resultados acerca o grau e escolaridade mostram que existe uma relação positiva com a intenção de sair, ou seja, quanto maior o grau e instrução, maior a probabilidade do sujeito se desligar.

Identificou-se, também, que a modalidade de movimentação ou desligamento escolhida para deixar a organização se diferencia de um cargo para o outro, o que indica uma relação dessa decisão com o comprometimento instrumental. Assim, percebe-se que servidores da área assistencial, os quais possuem maiores oportunidades de colocação no mercado privado, são os que mais solicitam exoneração. Já os profissionais da área administrativa buscam alternativas para sair da organização sem, no entanto, deixarem a

Administração pública. No caso, dos servidores administrativos de nível superior observa-se, ainda preferem formas de desligamento que mantenham seu vínculo com a Carreira de C&T.

Procurou-se, em seguida, investigar junto aos servidores quais são os antecedentes para a intenção de sair e permanecer na organização. A revisão da literatura sobre a retenção de pessoal mostrou que a percepção de suporte organizacional, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são preditores que recebem bastante atenção nos estudos sobre o tema. Deste modo, buscou-se, também, identificar qual a influência destes constructos para intenção de sair e permanecer na organização.

Os dados mostram que os antecedentes da intenção e sair estão relacionados, em grande parte, à falta de satisfação no trabalho e a baixa percepção de suporte organizacional. Foram citados pelos servidores, tanto nos processos quanto nos questionários *online*, antecedentes relacionados à falta de satisfação com a chefia, com colegas e com a natureza do trabalho. Além disso, ficou evidenciada a baixa percepção e suporte organizacional no que se refere à carga de Trabalho; suporte material, gestão do desempenho, ascensão e salários e suporte social no trabalho.

Os resultados mostraram, ainda que, a intenção de deixar o Instituto é influenciada pela forma como a gestão é conduzida, chamando a atenção para o fato e que a percepção de suporte organizacional relaciona-se também a dimensão política das organizações e as relações de poder e autoridade estabelecidas. Diante e tal constatação, sugere-se que a “percepção de política e gestão institucional” é uma categoria que deve ser considerada ao se analisar a percepção de Suporte Organizacional em instituições públicas.

Já no que se refere aos antecedentes para a intenção de permanecer na organização, os preditores citados estão, em sua maioria, relacionados ao comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho.

Foi observado que, o comprometimento instrumental, principalmente relacionado às perdas de retribuições organizacionais (PRO) possui grande influência na intenção de permanência. O comprometimento afetivo, por meio da identificação com os objetivos e valores organizacionais também apareceu como um motivador nesse sentido. Não foi verificada relação entre a obrigação em permanecer (comprometimento normativo) e a intenção permanência na organização.

No que tange à satisfação no trabalho, verificou-se que na percepção dos servidores, somente a satisfação com promoções, não exerce influência sobre a sua intenção de permanecer.

Dentre os fatores constituintes da percepção de suporte organizacional, apenas a gestão de desempenho foi classificada como indiferente para sua permanência, contudo, deve-se destacar que a falta de suporte relacionada à gestão do desempenho mostrou-se bastante influenciadora na intenção de sair.

As demais variáveis da percepção de suporte organizacional foram indicados como influentes, porém estes fatores não foram citados como motivadores para a permanência no INCA.

Os resultados mostram que, há a percepção de que o INCA não desenvolve ações que incentivam a permanência do servidor. Em relação às políticas e práticas organizacionais poderiam influenciar a retenção, os relatos os servidores mostrou que a capacidade de reter se relaciona com as estratégias de gestão de pessoas da organização. Desta forma, incluem políticas e práticas relacionadas à remuneração e benefício; carga horária; carreira; mobilidade interna; gestão por competências; Treinamento e desenvolvimento; trabalho remoto; qualidade de vida no trabalho; capacitação de gestores; avaliação dos gestores.

A retenção mostrou-se também atrelada à maneira como a gestão do Instituto é realizada pela alta gestão. Nesse cenário, foi indicada a necessidade de uma gestão menos

política, mais transparente, mais democrática e participativa, com maior abertura ao diálogo e integração entre as áreas.

Além disso, ficou evidenciada a importância de uma gestão humanizada com ações de combate ao assédio moral; reconhecimento e valorização dos profissionais; com mais comunicação, equidade e transparência. Nesse contexto, a importância da liderança para maximizar a percepção positiva de suporte organizacional, a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, bem como a retenção, foi confirmada pela pesquisa.

Esses achados reforçam importância da busca e uma gestão estratégica de pessoas, com a compreensão de que gerir pessoas é uma função de toda a organização. Assim, o setor e Gestão e Pessoas deve assumir um papel de parceiro estratégico, atuando na formulação e estabelecimento de políticas e práticas a serem implementadas em colaboração com os demais atores organizacionais, em especial, os líderes imediatos.

Ressalta-se que, para que haja efetividade na gestão e pessoas é importante, a ocupação dos cargos de gestão, tanto nas áreas meio quanto nas finalísticas, por profissionais que possuam além de competências técnicas, também competências gerenciais e comportamentais.

Os resultados demonstram que os comportamentos do líder com foco no relacionamento e situação aparecem como os mais significativos para a intenção de permanecer, contudo, aqueles focados nas tarefas também se apresentaram como influentes.

Os achados, vão ao encontro do que aponta a literatura demonstrando que há uma relação negativa entre a relação líder-liderado e a intenção de rotatividade e positiva entre a relação líder-liderado e o comprometimento organizacional. Nesse sentido, surge a necessidade de valorização das relações interpessoais com a atenção a fatores como respeito, diálogo, empatia, transparência, *feedback*, credibilidade, confiança e comprometimento com a equipe.

Observou-se também que a influência do suporte do supervisor sobre a percepção de suporte organizacional contribui para o comprometimento, tendo efeitos na motivação dos servidores, no desenvolvimento de suas atividades e também no clima organizacional. Destaca-se, ainda que a relação direta entre liderança e comprometimento ocorre não apenas em relação à chefia imediata, evidenciando a importância de toda cadeia hierárquica para a retenção.

Diante de toda a discussão apresentada conclui-se que a retenção de profissionais necessita de estratégias no sentido de aumentar a satisfação dos funcionários. Além disso, deve-se buscar o comprometimento afetivo com a organização. Nesse sentido, observa-se a importância de depreender esforços em busca de um maior nível de percepção do suporte organizacional. Restou claro, ainda a centralidade do papel do líder e das estratégias de liderança na consecução desses objetivos.

Destaca-se que a discussão apresentada com base nestas pesquisas não buscou ser exaustiva e sim encontrar pistas para entender como as estratégias e liderança poderiam contribuir para a retenção e profissionais no INCA. Deste modo, os achados forneceram subsídios para a elaboração de um guia prático de liderança para a retenção dos servidores, o qual tem como objetivo contribuir para maximizar a intenção de permanecer no Instituto. O ano de 2020 foi acometido por problemas mundiais de saúde pública motivados pela pandemia de Covid19, os quais interferiram diretamente no desenvolvimento deste trabalho.

O INCA teve a dinâmica de trabalho de seus servidores totalmente modificada em função da Pandemia de Covid19. Deste modo houve um atraso na coleta de dados e as entrevistas semiestruturadas foram substituídas por questionários *online* para alcançar um maior número de participantes, inclusive os profissionais que estão desenvolvendo suas atividades a partir do trabalho remoto.

O contexto de pandemia pode também ter influenciado a disponibilidade dos profissionais para participarem da pesquisa, em especial aqueles que atuam diretamente na área de saúde. Assim, os questionários foram respondidos em sua totalidade por servidores administrativos.

Ressalta-se que, o levantamento de dados junto a profissionais de outras áreas do INCA poderá trazer à tona outras questões que não foram levantadas, o que mostra a importância de novos trabalhos que aprofundem os resultados alcançados.

Recomenda-se também a realização de pesquisas que aprofundem a comparação entre o comprometimento organizacional instrumental na rotatividade e servidores de cargos da área administrativa e assistencial. Com base nesta pesquisa, é possível sugerir, ainda, como agenda para trabalhos futuros, estudos que busquem entender o fenômeno da intenção de sair e de permanecer em outras organizações da carreira de C&T. Estudos comparativos podem trazer achados relevantes, enriquecendo a compreensão retenção e da rotatividade nessas instituições.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 20, n. 4, p. 516–532, 2018.
- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública Brasileira: Um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administracao Publica**, v. 41, n. SPE, p. 67–86, 2007.
- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-Estar no trabalho e percepção de Sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 71–93, 2015.
- ALMEIDA, J.; HARTOG, D. D.; PORTO, J. B. Escala de Liderança Ética no Trabalho: Evidências de validade da versão brasileira. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 3, p. 430–440, 2018.
- ALMEIDA, V. M. L.; JUNQUEIRA, A. R. A.; OLIVEIRA, E. S. Perfil da força de trabalho do INCA. **Revista Brasileira de Cancerologia**. v. 53, n 1, p. 87-98, 2007.
- ANSEMI, M. L.; DUARTE, G. G.; ANGERAMI, E. L. “Sobrevivência” no emprego dos trabalhadores de enfermagem em uma instituição hospitalar pública. **Revista Latino-Americano de Enfermagem**, v. 9, n. 4, p. 13–18, jul. 2001.
- ARMSTRONG-STASSEN, M.; URSEL, N. D. Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 82, p. 201-220, 2009.
- ASELAGE, J.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, p. 491-509, 2003.
- AVOLIO, B. **Leadership development in balance: made/born**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2005.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor leadership questionnaire: manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short)**. Redwood City, CA: Mind Garden, 2004.
- BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 83-92, 1999.
- BANDEIRA, E. L. *et al.* Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86, 20 out. 2017.

- BARBOSA, F. L. S. *et al.* Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 99–110, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASS, B. M.. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 4 ed. New York: The Free Press, 2008.
- BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **The Leadership Quarterly**, v.10, n 2, 181-217, 1999.
- BECKER, F. **O que é o construtivismo?** Ideias, n. 20. São Paulo: FDE.p. 87-93, 1994.
- BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32-40, 1960.
- BEGLEY, T. M.; CZAJKA, J. M. Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 552-556, 1993.
- BENDIG, D. *et al.* On micro-foundations of dynamic capabilities: A multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital. **Long Range Planning**, v. 51, n. 6, p. 797–814, 2018.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010a.
- BERGUE, S. T. The managerial reduction in the management technologies transposition process to public organizations. **Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 2, p.155-171, 2010b.
- BIANCHESSI, J. V.; ABREU, A. L. A escassez do trabalho médico e os desafios no setor público. **Revista de Administração em Saúde**, v. 19, n. 74, 2019.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41–61, 2017.
- BONIS, D.; PACHECO, R. S. **Nem político nem burocrata: o debate sobre o dirigente público**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: Um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1249–1283, 2011.

BRANDÃO, I. F. *et al.* Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 90–113, 2014.

BRANT, P. S. **A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de Liderança e seus impactos na Satisfação no trabalho**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte, 2012.

BRASIL. Ministério da Economia. Portaria 282 de 24 de julho de 2020. Dispõe sobre a movimentação de servidores e empregados públicos federais para composição da força de trabalho de que trata o § 7º do art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e institui o Comitê de Movimentação - CMOV, no âmbito do Ministério da Economia. Brasília, DF.

BRASIL. Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão. Portaria 193 de 03 de julho de 2018. Disciplina o instituto da movimentação para compor força de trabalho, previsto no parágrafo 7º do art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF.

BRASIL. Decreto nº 9144, de 22 de agosto de 2017. Dispõe sobre as cessões e as requisições de pessoal em que a administração pública federal, direta e indireta, seja parte. Brasília, DF.

BRASIL. Lei nº. 13.326, de 29 de julho de 2016. Altera a remuneração de servidores e empregados públicos; dispõe sobre gratificações de qualificação e de desempenho; estabelece regras para incorporação de gratificações às aposentadorias e pensões; e dá outras providências. Brasília, DF.

BRASIL.. Ministério da Saúde. Portaria nº 243, de 10 de março de 2015. Dispõe sobre a cessão de servidores públicos, ocupantes de cargo efetivo do Quadro de Pessoal do Ministério da Saúde e das autarquias e fundações públicas a ele vinculadas, aos Estados, Distrito Federal e Municípios, para atuação no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), nos termos do art. 20 da Lei nº 8.270, de 17 de dezembro de 1991. Brasília, DF.

BRASIL. Lei nº 12.127 de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF.

BRASIL. Lei nº 11.344 de 8 de setembro de 2006. Dispõe sobre a reestruturação das carreiras de Especialista do Banco Central do Brasil, de Magistério de Ensino Superior e de Magistério de 1º e 2º Graus e da remuneração dessas carreiras, das Carreiras da Área de Ciência e Tecnologia, da Carreira de Fiscal Federal Agropecuário e dos cargos da área de apoio à fiscalização federal agropecuária, estende a Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica de Fiscalização Agropecuária - GDATFA aos cargos de Técnico de Laboratório e de Auxiliar de Laboratório do Quadro de Pessoal do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, cria a Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria no Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde - GDASUS, e dá outras providências. Brasília, DF.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Presidência da República, Brasília, DF.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Portaria ° 57 de 14 de abril de 2000. Disciplina os procedimentos relativos a redistribuição de cargos efetivos ocupados ou vagos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, no interesse da administração. Brasília, DF.

BRASIL. Lei nº 9784 de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF.

BRASIL. Lei nº. 8.691, de 28 de julho de 1993. Dispõe sobre o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais e dá outras providências. Brasília, DF.

BRASIL. Lei nº. 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. Brasília, DF.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal 1988.

BRASIL.. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 147–156, 2017.

BRESSER-PEREIRA, L.C Do Estado patrimonial ao gerencial. **Letras**, v. 222, p. 259, 2001.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração pública**, v. 34, n. 4, p. 7–26, 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07–40, 1996.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

CALDER, B. J.. An attribution theory of leadership. *In*. STAW, B. M; SALANCIK, G. R. (org), **New directions in organizational behavior**. Chicago: St. Clair, 1977, p. 179-204.

CÂMARA, R.H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**. v. 6 n. 2. Jul. dez, 2013, 179-191, 2013.

- CAMPOS, C. V. DE A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, 347-368, 2008.
- CARDOSO JÚNIOR, J. C.; NOGUEIRA, R. P. Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 3, p. 237–260, 2011.
- CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**. v. 69, n. 2, p. 163–191, 2018.
- CARRARA, T.; NUNES, S.; SARSUR, A. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 13, n. 3, p. 1119–1148, 2014.
- CARVALHO, V. D.; ALMEIDA, C. C. A Valores pessoais e comprometimento afetivo em conselhos municipais de assistência social. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 4, p. 476–484, 2018.
- CASTELAR, I. *et al.* Uma análise dos determinantes de desempenho em um concurso público. **Economia Aplicada**, v. 14, n. 1, p. 81-98, 2010.
- CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): Avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1–26, 2017.
- CHAMI-MALAEB, R.; GARAVAN, T. Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 21, 4046-4062, 2013.
- CHANG, W. A.; WANG, Y.; HUANG, T. Work Designed-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach. **Human Resource Management**, v. 52, n. 1, 1-26, 2013.
- CHEMERS, M. M. Leadership research and theory: A functional integration. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 4, n.1, 27–43, 2000.
- COELHO-JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **PsicoUSF**, v. 9, n. 2, p. 191-199, 2004.
- COLBERT, A. E.; BARRICK, M. R.; BRADLEY, B. H. Personality and leadership composition in top management teams: implications for organizational effectiveness. **Personnel Psychology**, 67, 351–387, 2014.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. **Academy of Management Review**, v.12, n. 4, 637-647, 1987.
- COOK-GREUTER, S. R. Making the case for a developmental perspective. **Industrial & Commercial Training**, v. 36, n. 6/7, p. 275- 281, 2004.

- CÔRTEZ, M. G.; SOUZA, M. G. S. DE; PUENTE-PALACIOS, K. E. Qualidade da Relação Líder-Membro: Evidências de Validade da Escala Multidimensional. **Psico-USF**, v. 24, n. 3, p. 569–581, 2019.
- COSTA, F. L. DA. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública: 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829–874, 2008.
- COSTA, H. G. Modelo para *webibliomining*: proposta e caso de aplicação. **Revista FAE**, v. 13, n. 1, p. 115–126, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**. 3. ed, São Paulo: Penso, 2010.
- DANSEREAU, F; GRAEN, G; HAGA, W. J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the whole making process. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 13, n. 1, p. 46-78, 1975.
- DAY, D.V.; SIN, H. P. Longitudinal tests of an integrative model of leader development: charting and understanding developmental trajectories. **Leadership Quarterly**, v. 22, n. 3, p. 545-560, 2011
- DEMO, G.; MARTINS, P. R; ROURE, P. Políticas de Gestão de Pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. **Revista Alcance-Eletrônica**, v. 20, 2013. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10489/politicas-de-gestao-de-pessoas--comprometimento--->. Acesso em 11 de janeiro de 2020.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 80. n. 1, p. 200-221, 2015. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/read/v21n1/1413-2311-read-21-01-00200.pdf>. Acesso em 15 de dezembro de 2019.
- DIENESCH, R. M.; LIDEN, R. C. Leader-member exchange model of leadership: A cri-tique and further development. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, 1986.
- DIÓGENES, L. C. *et al.* Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 2, p. 147–172, 30 jun. 2016.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; MIGUEL, P. A. C. Uma análise distintiva entre o estudo de caso, a pesquisa-ação e a design science research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 56, p. 1116–1133, abr. 2015.
- DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, n. 24, p. 213–225, dez. 2004.
- EISENBERGER, R. *et al.* Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.
- ELOVAINIO, M. *et al.* Organizational and individual factors affecting mental health and job satisfaction: a multilevel analysis of job control and personality. **Journal of Occupational Health Psychology**. v. 5, n. 2, p. 269-277, 2000.

ETIZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 140, 2014.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.

FONSECA, A. M. DE O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.

FONSECA, D. R. da. *et al*. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, Dec. 2013.

FRASER, T. M. Work, fatigue, and ergonomics. *In: Introduction to industrial ergonomics: a textbook for students and managers* (online). Toronto: Wall and Emerson, 1996. Disponível em: <http://www.wallbooks.com/source/fraser.htm>. Acesso 18 de novembro de 2019.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, Jun. 1995.

GRAEN, G. B.; SCANDURA, T. Toward a psychology dyadic organizing. In: STAW, B.; CUMING, L. L. (Ed.). **Research in organizational behavior**, v. 9, p. 175-208, 1987.

GOMES, C. F. S.; XAVIER, L. H.; LEMOS, Z. A Liderança e a retenção de servidores na gestão pública. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, p. 34-73, 2015.

GOODYEAR, M. O que é a pesquisa qualitativa? *In: COLIN, M; PHYLLIS V. (Eds.). ESOMAR Handbook of Market of Opinion Research*. 4 ed., Amsterdam: ESOMAR, 1998, p.177-239.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level-multi-domain perspective. **Leadership Quarterly**, v. 6, n 2, 219-247, 1995.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Partnership-making applies equally well to teammate-sponsor teammate-competence network, and teammate-teammate relationships. **Journal of management Systems**, v. 33, p. 49-54, 1991.

HACKMAN, R.; PORTER, L. W. Predicciones de la eficiencia en el trabajo por la teoria de las expectativas. *In: FLEISHMAN, E. A.; BASS, A. R. (Org.). Estudios de psicologia industrial y del personal*. México: Trillas, p. 295-304. 1971.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al*. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. 3ª Edição. AMGH Editora, 2014.

- HARRIS, R. B. Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. **Advances in Nursing Science**. v. 11, n. 2, p. 12-28, 1989.
- HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J.W.; WOODMAN, R.W. **Organization Behavior**. 9 Ed.. Ohio: South-Western College Publishing, 2001.
- HENNE, D.; LOCKE, E. Job dissatisfaction: what are the consequences? **International Journal of Psychology**. v. 20, p. 221- 240, 1985.
- HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. 4ed. Cleveland: World Publishing, 1971.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.
- HOUSE, R. J. A Theory of charismatic leadership. *In* HUNT, J. G; LARSON, L. L. (Eds), **Leadership: the cutting edge**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977, p. 189-207).
- HUANG, I., LIN, H.; CHUANG, C. H. Constructing factors related to worker retention. **International Journal of Manpower**, v.27, n 5, 2006.
- INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA. **Relatório de gestão INCA 2019**. Rio de Janeiro: INCA, 2020a.
- INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA. **Plano estratégico do INCA 2020-2023: conectados podemos ser melhores**. Rio de Janeiro: INCA, 2020b.
- INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA. **Relatório de gestão INCA 2018**. Rio de Janeiro: INCA, 2019.
- INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA. **Relatório de gestão INCA 2017**. Rio de Janeiro: INCA, 2018.
- JACOBS, T. **Leadership and exchange in formal organizations**. Alexandria, VA: Human resources research Organization, 1971.
- JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, 755–768.
- JUHDI, N.; PA'WAN, F.; HANSARAM, R. H.R practices and turnover intention: Mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. **The International Journal of Human Resource Management**, 24, 3002-3019, 2013.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.

KAYE, B.; JORDAN-EVANS, S. Retention: Tag, you're it! **Training & Development**, p. 29-34, April, 2000.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, v. 2, p. 51- 60, 1958.

KETS DE VRIES, M. **Reflexões sobre Caráter e Liderança**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KETS de VRIES, M. **Liderança na Empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KIM, H.; YUKL, G. Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage model. **Leadership Quarterly**, v. 6, p. 361-377, 1995.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: O caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental1. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17–39, 1 jan. 2016.

LADEIRA, W. J.; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: Um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 71–91, 2012.

LEE, J. Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 26, n. 8, p.655-672, 2005.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Gestão estratégia de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso vale. **Revista de Administração**, v. 46, n. 1, p. 19–31, 2011.

LEVINSON, Harry. Reciprocation: the relationship between man and organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 9, p. 370-390, 1965.

LIDEN, R.; MASLYN, J. M. Multidimensionality of leader-member exchange theory: An empirical assessment through scale development. **Journal of Management**, [S. l.], 1998.

LIMA, F.F de; COVA, M.C.R. Fatores preditores da intenção de sair no serviço público: O caso do Instituto Nacional de Câncer- INCA – Rio de Janeiro – Brasil. *In SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD*, 23, 2020, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo; Semead, 2020. Disponível em: [https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=695](https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=695). Acesso em 30/01/2021.

LIMA, F.F de; COVA, M.C.R. Predicting Factors of the Intention to Leave in Public Service: the Case of the National Cancer Institute - Inca - Rio de Janeiro – Brazil. **European Journal of Scientific Research**, Vol. 157, n.3, p. 206-209, 2020. Disponível em: [https://www.europeanjournalofscientificresearch.com/issues/PDF/EJSR\\_157\\_3\\_01.pdf](https://www.europeanjournalofscientificresearch.com/issues/PDF/EJSR_157_3_01.pdf). Acesso em 30/11/2020.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. *In*: DUNNETTE M. D. (ed.).

- Handbook of industrial and organizational psychology.** Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.
- LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behaviour Human Performance.** v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.
- LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade:** A gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MACIEL, C. DE O.; NASCIMENTO, M. R. Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração,** v. 48, n. 3, p. 544–559, 2013.
- MAGNAGO, C.; PIERANTONI, C.R. A percepção de gestores dos municípios de Duque de Caxias e Rio de Janeiro quanto à rotatividade de profissionais na Estratégia Saúde da Família. **Revista Cereus,** Gurupi, v. 6, n. 1, p. 3-18, jan./abr. 2014.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4 ed, São Paulo: Artmed, 2004.
- MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. DO C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: Um estudo com servidores públicos do estado de minas gerais. **Revista de Administração Pública,** v. 50, n. 1, p. 41–58, 2016.
- MARQUES, G. M., *et al.* (2007). Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. **Revista ADM. MADE,** v.11, n. 2, p. 99-125, 2007.
- MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. DE C. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional,** v. 30, n. 112, p. 69–79, 2005.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas:** evolução, teoria e crítica. [s.l.] Cengage Learning, 2008.
- MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin,** v. 108, 171-194, 1990.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional:** um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, 2003.
- MEDEIROS, C. R. G. *et al.* A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. **Ciência e Saúde Coletiva,** v. 15, n.1, p. 1521-1531, 2010.

- MEHTA, S.; MAHESHWARI, G. C. Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. **Journal Contemporary Management Research**, v. 8, n 2, 1-23, 2013
- MEINDL, J. R., EHRLICH, S. B., DUKERICH, J. M. The romance of leadership. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n 1, 78-102, 1985.
- MELO, E. A. de A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia, Organização e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 31-62, dez. 2004.
- MEIRINHOS, R.; BARRETO, A. M. The contribution of strategic communication towards retaining human resources. **Media and Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 75–90, 2018.
- MEYER, J., STANLEY, D., HERSCOVITCH, L., TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.
- MEYER, J. P; ALLEN, N. J; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a threecomponent conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n 4, 538-551, 1993.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, n. 1, p. 61-89, Apr. 1991.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis**. 2ª ed.. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOBLEY, W. H. **Turnover**: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- MOSCON, D. C. B.. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2013.
- MOREIRA, G. E. *et al*. Concepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade com base na literatura. **Sociedade e Cultura**, v. 21, n. 1, p. 219–231, 2018.
- MOURA, A. L. N. DE; SOUZA, B. C. DE. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575, 2016.
- MOURA, A. A. de *et al* . Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa. **Acta paulista enfermagem**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 442-450, Aug. 2017
- MOYNIHAN, D. P; LANDUYT, N. Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. **Review of Public Personnel Administration**, v. 28 n. 2, 120-143, 2008.

- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., PORTER, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-227.
- NOGUEIRA, M. L.O; COSTA, L. V; CLARO, J. A. C. S. Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 2, p. 707-736 , maio/ago. 2015.
- O'DRISCOLL, M. P.; BEEHR, T. A. Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. **The Journal of Social Psychology**. v. 140, n. 2, p. 151-159, 2000.
- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v.71, n.3, 492-499, 1986.
- OLIVEIRA, Á. F. *et al.* Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Temas em Psicologia**, v. 26, n. 2, p. 1031–1042, 2018.
- OLIVEIRA, F. B. DE; SANT'ANNA, A. DE S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: Uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1453–1475, 2010.
- OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. D. C. Engajamento no trabalho: Antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415–431, 2017.
- OLIVEIRA, N.B; KILIMNIK, Z.M; REIS NETO, M. T. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 3, p. 24–39, 2016.
- OLIVEIRA-CASTRO, G. A. DE; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 29–51, 1999.
- PAULA, A. P. P. DE. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36–49, mar. 2005.
- PRICE, J. L. Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. **International Journal of Man Power**, v. 22, p. 600-624, 2001.
- PRODANOV, C. C; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** 2. ed. Universidade Feevale: Novo Hamburgo, 2013.
- RAMLALL, S. Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. **Applied H. R. M Research**, v. 8, n. 2, p. 63-72, 2003.

RAYNER, C; COOPER, C. Workplace bullying: myth or reality – can we afford to ignore it? **Leadership and Organization Development Journal**, v. 18, 211-214, 1997.

REGO, A. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. (online). v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722001000200004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722001000200004&lng=pt&nrm=iso). Acesso em fevereiro de 2020

RIBEIRO, R. M.; NUNES, S. C.; SANT'ANNA, A. D. S. Retenção de pessoas: Um estudo em empresa pública do estado de Minas Gerais. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 38, 10 abr. 2015.

ROBBINS, S.P; JUDGE, T. **Organizational Behavior**. 15 ed.. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 2013.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2015.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor.. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, 7-9 2002.

SAHER, N. *et al*, Does paternalistic leadership lead to commitment? trust in leader as moderator in Pakistani context. **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business**, v. 5, n 1, 443-45, 2013.

SCANDURA, T. **Leader-member exchange model of leadership and Fairness issues**. Unpublished manuscript, 1995.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347–369, 2009.

SHAMIR, B.; HOUSE, R. J.; ARTHUR, M. B. The motivational effect of charismatic leadership: a self-concept based theory. **Organization Science**, v. 4, n 4, 577-594, 1993.

SILVA, E. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos: um estudo sobre o comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. Dissertação (Mestrado em Administração) – IBMEC. Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, P. DA; NUNES, S.; ANDRADE, D. Managers' leadership style and the commitment of their team members: associating concepts in search of possible relations. **Review Of Business Management**, v. 21, n. 2, p. 291–311, 2019.

SILVA, R. S.; CAPPELLOZZA, A.; COSTA, L. V. O Impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo Sobre a Rotatividade. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314–329, 2014.

- SIQUEIRA, M. M. M. (2008). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, S., Jr. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In*. ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 300-328.
- SOARES, L.; FLECK, C. F. Consequências das relações entre gestor e subordinado para o comprometimento organizacional: Um estudo em uma empresa Familiar. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 30, p. 59–84, 2014.
- SOBRAL, F.; FURTADO, L. A liderança pós-heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 3, p. 209–214, 2019.
- SOBRAL, F. J. B. DE A.; GIMBA, R. DE F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 96–121, 2012.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- STEIL, A. V. *et al.* Intenção de sair da organização: definições, métodos e citações em publicações nacionais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 2, p. 580–587, 2019.
- STEIL, A. V.; PENHA, M. M.; BONILLA, M. A. M. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 88–102, 2016.
- TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de *coping* no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 1, p. 37–46, 2002.
- TAMAYO, M. R. *et al.* Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP) [Resumo]. *In* Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (Org.), 52 Reunião Anual da SBPC, **Resumos** (CD-ROM). Brasília: SBPC, 2000.
- TRIGUEIRO-FERNANDES *et al.* EBACO-R: Refinamento da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 4, p. 315-333, 2019.
- TRUSS, C. Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. **Public Administration**, jul. 2008.
- TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434–457, 2016.
- TSUI, A. S. A role set analysis of managerial reputation. **Organizational Behavior and Human Performance**, [S. l.], v. 34, p. 64-96, 1984.

UHL-BIEN, M.; GRAEN, G. B. Leadership-making in self-managing professional work teams: An empirical investigation. *In*: CLARK, K. E.; CLARK, M. B.; CAMPBELL, D. P. (Ed.). **The impact of leadership**. West Orange, NJ: Leadership Library of America, 1993. p. 379-387.

UHL-BIEN, M.; GRAEN, G. B. Self-management and team-making in cross-functional work teams: Discovering the keys to becoming an integrated team. **Journal of High Technology Management**, v. 3, 225-241, 1992.

ULRICH, D. **Human resource champions**. Boston: HBSP, 1997.

VAN DIERENDONCK, D. *et al.* Leadership behavior and subordinate well-being. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 9, 165–175, 2004.

VASCONCELLOS, V.; NEIVA, E. R. Efeitos de Expectativas de Futuro no Comprometimento Organizacional e Intenção de Desligamento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 35, 2019.

VERLEUN, J. A. G. A teoria do consumidor e a teoria dos incentivos aplicada a um plano de carreiras do serviço público brasileiro: uma abordagem sucinta. **Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Buenos Aires, Argentina, 13, nov. 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

VROOM, H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.

WEAVER, S. G.; YANCEY, G. B. The Impact of Dark Leadership on Organizational Commitment and Turnover. Kravis Leadership Institute, **Leadership Review**, 10, 104-124, 2010.

WEBB, K. S. Emotional Intelligence and Worker Commitment: The Impact of Leaders Behavior on Employee Commitment to Their Supervisor and the Organization. **Advancement of Management and International Business Conference Proceedings**, 2011.

WHITTINGTON, J. L.; GOODWIN, V. L.; MURRAY, B. Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. **Leadership Quarterly**, v. 15, n. 5, p. 593–606, 2004.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WRIGHT, T. A.; CROPANZANO, R. Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. **Journal of Occupational Health Psychology**. v. 5, n. 1, p. 84-94, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOZGAT, U.; SERIM, R; DIKMEN, D. Out of sight out of mind: effect of ostrich leadership on affective commitment and the moderating role trust in supervisor. **Business Studies Journal**, v. 6, n 1, 79-89, 2014.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 7. ed. Nova Jersey: Pearson, 2010.

ZANINI, M. T. F.; SANTOS, M. C. C. DOS; LIMA, D. DE F. P. A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 105–120, 2015.

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO

# Liderança para a retenção de pessoal no Serviço público

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema que aborda "A LIDERANÇA PARA A RETENÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS". Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Profa. Dra. MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA.

As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso. Você está sendo convidado (a) a participar dessa pesquisa porque é servidor efetivo do Instituto Nacional de Câncer-INCA.

Para que você possa decidir se quer participar ou não, precisa conhecer os benefícios, os riscos e as consequências pela sua participação.

Este documento é chamado de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e tem esse nome porque você só deve aceitar participar desta pesquisa depois de ter lido e entendido seu conteúdo.

Leia as informações com atenção e converse com o pesquisador responsável sobre quaisquer dúvidas que você tenha. Caso haja alguma palavra ou frase que você não entenda, entre em contato com a pesquisadora, para maiores esclarecimentos. Converse com os seus familiares, amigos antes de tomar uma decisão.

Se você tiver dúvidas depois de ler estas informações, entre em contato com a pesquisadora responsável. Após receber todas as informações, e todas as dúvidas forem esclarecidas, você poderá fornecer seu consentimento, caso queira participar.

### PROPÓSITO DA PESQUISA

A pesquisa se justifica pelo fato de que o servidor público, através da prestação de serviço, é o responsável por atender as demandas da sociedade e identificar os motivos de intenção de desligamentos desses profissionais, bem como dos fatores capazes de retê-los pode contribuir para a manutenção da capacidade funcional voltada à adequada prestação do serviço público. Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho é analisar como o INCA pode utilizar as estratégias de liderança para reter seus servidores.

### PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como procedimento metodológico, um questionário com questões estruturadas e semiestruturadas. O questionário estará disponível online. O tempo médio gasto para responder o questionário é de 15 minutos.

### BENEFÍCIOS

Você não será remunerado por sua participação e esta pesquisa poderá oferecer benefícios diretos a você. Se você concordar com o uso de suas informações e/ou do material do modo descrito acima, é necessário esclarecer que você não terá quaisquer benefícios ou direitos financeiros sobre eventuais resultados decorrentes desta pesquisa.

Como benefícios de sua participação nesta pesquisa será possível diagnosticar os problemas relacionados com a saída de servidores públicos que gera consequências negativas porque não possibilita um adequado processo de retenção e transferência do conhecimento acumulado pelos servidores experientes, nas soluções das atividades laborais, dificultando o aprimoramento das atividades institucionais.

#### RISCOS

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, os riscos desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas.

#### CONFIDENCIALIDADE

Visando minimizar os riscos citados, o questionário não conta com nenhuma forma de identificação do respondente.

#### CUSTOS

Você não terá quaisquer custos ou despesas (gastos) pela sua participação nessa pesquisa.

#### ACESSO AO RESULTADOS

Você poderá ter acesso aos resultados relacionado à esta pesquisa.

#### BASES DA PARTICIPAÇÃO

A sua participação é voluntária e a recusa em autorizar a sua participação não acarretará quaisquer penalidades ou perda de benefícios aos quais você tem direito.

Em caso de você decidir interromper sua participação na pesquisa, a mesma não será considerada para fins dessa investigação.

O participante tem a garantia da plena liberdade de se recusar a participar ou encerrar a sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

#### GARANTIA DE ESCLARECIMENTOS

Você terá garantia de acesso, em qualquer etapa da pesquisa, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas e inclusive para tomar conhecimento dos resultados desta pesquisa.

Neste caso, por favor, ligue para FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA no telefone (021)3207-5818 OU (32) 99906-5592 de 8 AS 17 hs.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do INCA, que está formado por profissionais de diferentes áreas, que revisam os projetos de pesquisa que envolvem seres humanos, para garantir os direitos, a segurança e o bem-estar de todos as pessoas que se voluntariam à participar destes. Se tiver perguntas sobre seus direitos como participante de pesquisa, você pode entrar em contato com o CEP do INCA na Rua do Resende N°128, Sala 203, de segunda a sexta de 9:00 a 17:00 hs, nos telefones (21) 3207-4550 ou 3207-4556, ou também pelo e-mail: [cep@inca.gov.br](mailto:cep@inca.gov.br).

#### CONSENTIMENTO

Li as informações acima e entendi o propósito da solicitação de permissão para o uso das informações coletadas. Tive a oportunidade de fazer perguntas e todas foram respondidas. Ficaram claros para mim quais são procedimentos a serem realizados, riscos e a garantia de esclarecimentos permanentes.

Ficou claro também que a minha participação é isenta de despesas e que tenho garantia do acesso aos dados e de esclarecer minhas dúvidas a qualquer tempo.

Entendo que meu nome não será publicado e toda tentativa será feita para assegurar o meu anonimato.

Concordo voluntariamente em participar desta pesquisa e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidade ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

TEMPO ESTIMADO PARA CONCLUSÃO: 15 minutos

**\*Obrigatório**

1. Eu, por intermédio deste, dou livremente meu consentimento para participar nesta pesquisa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

2. Você é servidor efetivo do Instituto Nacional de Câncer- INCA? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

Intenção de sair e de permanecer

3. Já pensou em sair do INCA? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

4. Por que? Quais os motivos? \*

---

---

---

5. O que te faz permanecer no INCA? \*

---

---

---

---

---

6. Quais as ações que o INCA desenvolve que incentivam a permanência do servidor? \*

---

---

---

---

---

7. Quais outras ações acredita que poderiam ser desenvolvidas pelo INCA para a permanência de seus servidores? \*

---

---

---

---

---

Satisfação  
no  
trabalho

De acordo com sua percepção, indique em que medida você concorda ou discorda que os fatores, a seguir, influenciam a sua intenção de permanecer no INCA. Quanto mais próximo de 5, mais você concorda que o item influencia na sua intenção de permanecer na organização. Quanto mais próximo de 1, mais você discorda que o item influencia na sua intenção de permanecer na organização.

8. Satisfação com os colegas de trabalho: contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	concordo plenamente				

9. Satisfação com salário : contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	concordo plenamente				

10. Satisfação com a chefia: contentamento com a capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento com eles. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	concordo plenamente				

11. Satisfação com a natureza do trabalho: contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade destas em absorver o trabalhador e com a variedade das mesmas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	concordo plenamente				

12. Satisfação com as promoções envolve o contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira como a instituição realiza promoções e com o tempo de espera pelas mesmas \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	concordo plenamente				

Comprometimento organizacional

De acordo com sua percepção, indique em que medida você concorda ou discorda que os fatores, a seguir, influenciam a sua intenção de permanecer no INCA.

Quanto mais próximo de 5, mais você concorda que o item influencia na sua intenção de permanecer na organização.

Quanto mais próximo de 1, mais você discorda que o item influencia na sua intenção de permanecer na organização.

13. Me identificar com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

14. Ser reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

15. Acreditar que tenho a obrigação de permanecer na organização. Não seria certo deixá-la, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas da organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

16. Acreditar que devo observar certas condutas e regras da organização com o objetivo de nela permanecer. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

17. Acreditar que existem poucas alternativas de trabalho fora da organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

18. Como você acredita que a Atuação do seu chefe influencia no seu comprometimento com o INCA? \*

---

---

---

---

---

Percepção de  
suporte  
organizacional

De acordo com sua percepção, indique em que medida você concorda ou discorda que os fatores, a seguir, influenciam a sua intenção de permanecer na INCA.

Quanto mais próximo de 5, mais você concorda que o item influencia na sua intenção de permanecer na organização.

Quanto mais próximo de 1, mais você discorda que o item influencia na sua intenção de permanecer na organização.

19. Estilos de Gestão da Chefia – percepção quanto as formas utilizadas pelo supervisor para traduzir as politicas e práticas organizacionais em sua unidade; \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

20. Gestão do desempenho - percepção sobre as políticas e práticas organizacionais que regulam o processo de trabalho na instituição como um todo; \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

21. Sobrecarga de Trabalho - percepção quanto às demandas de produção excessivas definidas para o grupo de empregados; \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

22. Suporte Material - percepção sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para ajudar a execução eficaz das tarefas; \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

23. Suporte Social no Trabalho - percepção acerca da existência e disponibilidade do apoio social e da qualidade do relacionamento interpessoal com a chefia e com os colegas; \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

24. Ascensão e Salários - percepção sobre as praticas específicas de retribuição financeira, promoção e ascensão funcionais \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

Liderança  
para  
reter

As frases abaixo dizem respeito a possíveis comportamento do chefe no dia a dia de trabalho. De acordo com sua percepção, indique em que medida você concorda ou discorda que os fatores, a seguir, influenciam a sua intenção de permanecer no INCA. Quanto mais próximo de 5, mais você concorda que o item influencia na sua intenção de permanecer na organização. Quanto mais próximo de 1, mais você discorda que o item influencia na sua intenção de permanecer na organização

25. Ser atencioso (a) no relacionamento com os subordinados. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

26. Ser compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

27. Dar maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

28. Colocar o trabalho em primeiro lugar. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

29. Interessar-se pelos sentimentos dos subordinados. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

30. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

31. Ser rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos. • Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

32. Dar liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

33. Estimular os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

34. Estimular a apresentação de novas ideias no trabalho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

35. Indicar aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

36. Demonstrar confiança nos subordinados. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

37. Pedir que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

38. Dar maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

39. Mostrar-se acessível aos subordinados. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

40. Valorizar o respeito à autoridade. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

41. Dar liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

42. Encontrar tempo para ouvir os membros do grupo. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

43. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia). \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo Plenamente	<input type="radio"/>	Concordo Plenamente				

44. Na sua percepção, quais outros comportamentos do seu chefe no dia a dia de trabalho podem contribuir para a permanência de profissionais? \*

---

---

---

---

---

Dados demograficos e ocupacionais

45. Gênero \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino
- Outro

46. Idade \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Até 20 anos
- 25 a 29 anos
- 30 a 34 anos
- 35 a 39 anos
- 40 a 44 anos
- 45 a 49 anos
- 50 a 60 anos
- Mais de 60 anos

47. Seu maior grau de escolaridade/ titulação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino Superior
- Pós graduação *latu sensu*
- Mestrado
- Doutorado
- Pós doutorado

48. Estado civil \*

*Marcar apenas uma oval.*

- solteiro (a)
- casado (a)
- Viuvo (a)
- Divorciado (a)
- Em união estável

49. Tempo de Trabalho no INCA \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 1 anos
- de 1 a 3 anos e 11 meses
- de 4 a 7 anos e 11 meses
- de 8 a 10 anos e 11 meses
- de 11 a 15 anos e 11 meses
- de 16 a 19 anos e 11 meses
- mais de 20 anos

50. Cargo ocupado no INCA \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Assistente
- Analista
- Técnico
- Tecnologista
- Pesquisador
- Assitente de pesquisa
- Não sou da carreira de Ciência e Tecnologia- Cargo de nível superior
- Não sou da carreira de Ciência e Tecnologia- Cargo de nível médio

51. Área de atuação no INCA \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Assistência
- Administrativa
- Pesquisa
- Ensino
- Prevenção e vigilância

Obrigada  
pela sua  
participação  
!

Para o esclarecimento de eventuais dúvidas e inclusive para tomar conhecimento dos resultados desta pesquisa, por favor, ligue para FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA no telefone (021)3207-5818 OU (32) 99906-5592 de 8 AS 17 hs ou envie e-mail para [flaviaadmpublica@gmail.com](mailto:flaviaadmpublica@gmail.com)

# GUIA DE LIDERANÇA PARA A RETENÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS



Flavia Freguglia de lima (Ma.) - INCA/UFRRJ  
Marcia Cristina Rodrigues Cova (Dra.) - UFRRJ

# SUMÁRIO

1	Apresentação	4
2	Entendendo a Retenção de pessoal	5
3	Rotatividade na Administração Pública	6
4	Consequências da saída de profissionais	7
5	Diagnóstico situacional	8
6	Antecedentes da Retenção de pessoal	12
7	Antecedentes da intenção de sair	17
8	Antecedentes da intenção de permanecer	18
9	políticas e práticas organizacionais para a retenção	22
10	Liderança para reter	24
11	Referências	37

# APRESENTAÇÃO

Olá, amigo Gestor,

Você já reparou como o número de servidores no INCA vem diminuindo?

Conforme apresentado no Relatório de Gestão, em 2019, foram 149 baixas. Essa problemática de evasão se acentua quando é considerado o quantitativo de servidores em abono de permanência. Ao final de 2019, 308 servidores já possuíam os requisitos para se aposentarem, o que pode ocasionar uma diminuição abrupta da força de trabalho.

A saída de profissionais da organização gera inúmeras consequências negativas, o que é agravada no setor de saúde, que necessita de mão de obra altamente especializada e qualificada. Deste modo a retenção de profissionais se mostra uma questão estratégica para a organização, sendo um dos fatores evidenciados pelo órgão na análise da gestão de risco relacionados à Gestão de Pessoas no Relatório de gestão de 2017.

Assim, de forma a contribuir para a retenção de servidores, esse guia tem o objetivo de mostrar de forma clara como o fenômeno da rotatividade vem ocorrendo no INCA, bem como o perfil do profissional que vem formalizando sua intenção de deixar a organização. Além disso, busca trazer estratégias de liderança que ao serem aplicadas no dia a dia podem contribuir para aumentar a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a percepção de suporte organizacional dos servidores.

Ressalta-se que esse guia foi desenvolvido a partir da pesquisa "Liderança para retenção de pessoal no serviço público", desenvolvida pela servidora Flavia Freguglia de Lima com orientação da Professora Dra. Marcia cristian Rodrigues Cova, no Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Dessa forma, a consulta da dissertação completa mostra-se interessante para a complementação dos dados apresentados e para aprofundamento no tema.

A metodologia utilizada foi qualitativa, sendo a coleta de dados realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica, análise dos processos de desligamento e movimentação abertos na Instituição de maio de 2017 a fevereiro de 2020 e aplicação de questionários online, respondidos por 30 servidores da área administrativa em agosto de 2020.

Vamos começar?

# ENTENDENDO A RETENÇÃO DE PESSOAL

A **retenção de pessoal** pode ser definida como a capacidade que determinadas organizações têm de manter grupos específicos de profissionais atuando nelas, de modo que alcancem seus objetivos estratégicos.

Cabe esclarecer que a retenção de pessoal não é o inverso de **rotatividade**, que refere-se ao percentual de mudança na composição total de funcionários da organização em um período. Deste modo, a rotatividade está relacionada à ideia de reposição, substituição ou rodizio da força de trabalho.

É importante também diferenciar a retenção de pessoal e a rotatividade da **intenção de permanecer ou sair da organização**. Enquanto os primeiros correspondem a descrição de um fenômeno de nível organizacional, as intenções de permanecer ou sair da organização são consequências de atitudes direcionadas a comportamentos de nível individual. Assim, respectivamente, se referem ao desejo consciente e deliberado do empregado de querer continuar na empresa em que trabalha e a intenção de sair voluntariamente da organização.

A capacidade de retenção de pessoal de uma organização está relacionada há uma gama de fatores capazes de influenciar a intenção do profissional de permanecer nela. Por outro lado, a falta desta capacidade pode colaborar para a intenção do indivíduo deixa-la.

Políticas e práticas de retenção		
Nível do indivíduo	Intenção de permanecer	Intenção de sair
Nível organizacional	Retenção	Rotatividade

# ROTATIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A rotatividade pode ser involuntária ou voluntária.

A Rotatividade involuntária consiste no desligamento do trabalhador por iniciativa da organização, bem como aquele proveniente de aposentadoria ou falecimento.

Já a rotatividade voluntária acontece quando um membro da organização decide deixá-la por iniciativa própria.

Na Administração pública, a rotatividade engloba, além dos desligamentos, as movimentações de servidores, que são pagos por seus serviços, além dos limites da organização.

A partir do momento em que um funcionário deixa a organização, mesmo que temporariamente e mantendo seu vínculo empregatício, há um desfalque da força de trabalho. Isso ocorre, por exemplo, nos casos de cessão ou requisição.



# CONSEQUÊNCIAS DA SAÍDA DE PROFISSIONAIS

1

A saída de um profissional da organização acarreta a perda da experiência e conhecimento adquiridos ao longo dos anos de atuação, dificultando o aprimoramento das atividades institucionais

2

À medida que as saídas se intensificam, há custos relacionados à perda de eficiência, eficácia, efetividade e por consequência, da qualidade dos serviços prestados.

3

Alto custo associado à sua substituição. Quando se trata do setor público, destaca-se ainda que há a necessidade da realização de concurso público para a ocupação de cargos efetivos, sendo os sistemas de recrutamento e seleção longos, complexos e excessivamente formalizados

4

Sobrecarga dos profissionais que ficam, o que pode acarretar um efeito "bola de neve" com a queda na qualidade dos serviços prestados, desânimo, fadiga, adoecimento de servidores, afastamentos para tratamento médico, novos desligamentos dos quadros e assim por diante

5

Os custos da saída de um profissional não são apenas financeiros, mas também psicológicos à medida que geram a desmoralização dos funcionários que permanecem e que passam a se questionar se devem continuar na organização.

# DIAGNOSTICO SITUACIONAL

**A intenção de permanecer na organização é preditor da retenção e a intenção de sair, preditor da rotatividade.**

Compreender e diagnosticar a intenção de rotatividade enquanto o servidor ainda não deixou o trabalho pode oferecer à organização possibilidades de delinear políticas e práticas no intuito de reter seus profissionais.

Assim, realizar a estimativa periódica da intenção de saída de seus trabalhadores e a mensuração da percepção acerca de suas práticas organizacionais e políticas de gestão de pessoas é bastante recomendado para as organizações

O Instituto possuía em 2019 o menor quadro de profissionais desde 2011, com **uma baixa de 190 cargos efetivos** ocupados em relação a esse ano. Quando considerada a força de trabalho total, existiam em 2019, **846 profissionais a menos que em 2011**. Conforme Relatório de Gestão de 2018, naquele ano, o **déficit de servidores já era de 670 cargos de nível de médio e 1151 cargos de nível superior**.

Tabela 1- Variação da força de trabalho do INCA de 2011 a 2019

tipo de vínculo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
servidores efetivos	3094	3273	3180	3029	3265	3163	3184	3014	2904
contratados temporários Q	0	0	0	25	7	27	156	179	187
empregados FAF	820	753	583	513	593	0	0	0	0
força de trabalho total	3914	4026	3763	3567	3865	3190	3340	3193	3091

Fonte: elaborada com base em INCA (2018); INCA (2019); INCA (2020a)

Ao final de 2019, **68 servidores encontravam-se afastados temporariamente, de suas atividades** junto ao Instituto, por motivo de licença para interesses particulares, licença para acompanhar cônjuge, Exercício provisório, ou por serem cedidos ou requisitados

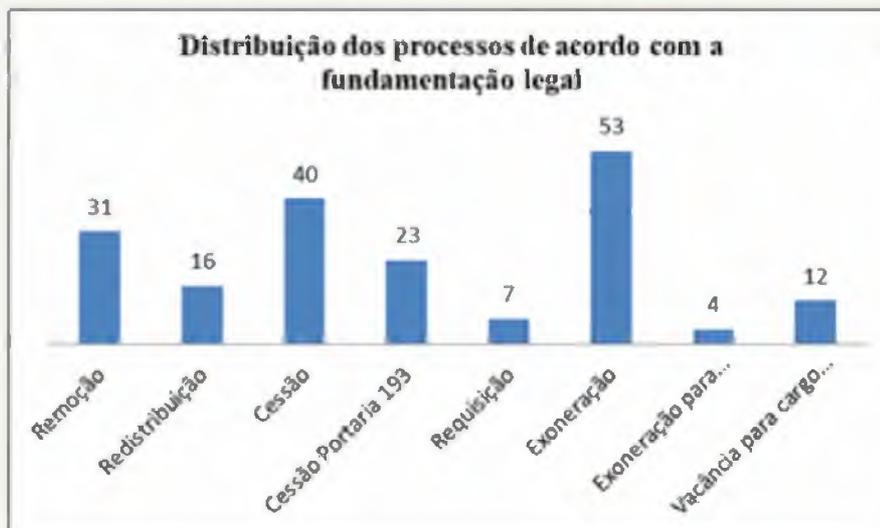
Tabela 2- Servidores afastados de suas atividades temporariamente

Motivo do afastamento	Quantidade
Cessão ou Requisição	28
Exercício Provisório	11
Licença para acompanhamento de cônjuge	15
Licença para interesses particulares	14
Total	68

Fonte Elaborada pelas autoras , em março de 2020

**De maio de 2017 a fevereiro 2020 foram abertos 186 processo de movimentaçãoou desligamento.**

**Desses processos, 116 (62%) possuem como objetivo o desligamento definitivo da organização, enquanto os outros 70 processos são relativos à movimentações temporárias, mesmo que com prazo indeterminado.**



**Nesse período observou-se que ao longo dos anos vem ocorrendo um aumento no número de servidores formalizando seu interesse em deixar a organização.**



## O PERFIL DOS SERVIDORES QUE DESEJAM DEIXAR A ORGANIZAÇÃO

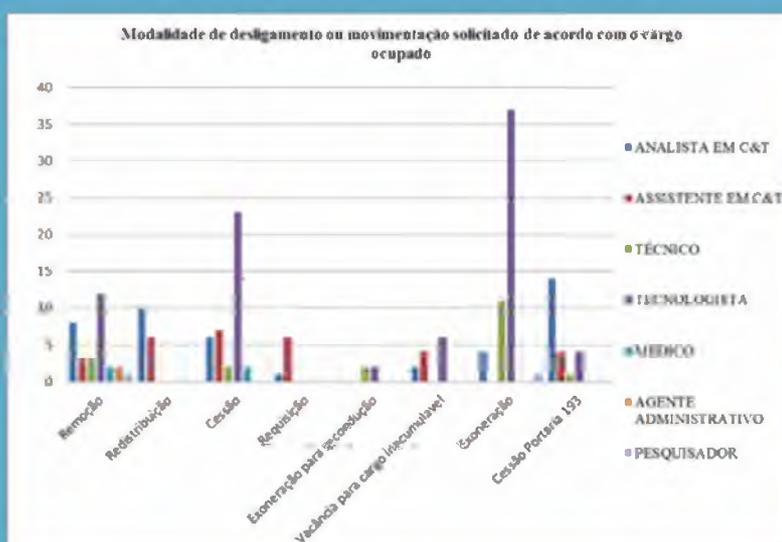
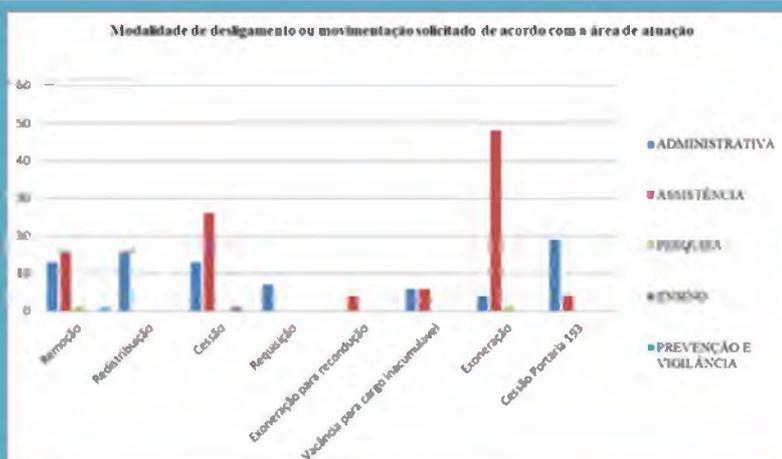
A intenção de sair do INCA é maior entre aqueles:

- Do sexo masculino;
- Na faixa etária de 30 a 44 anos, com maior concentração de 35 a 39 anos;
- Casados;
- Que possuem nível superior, especialmente entre aqueles que possuem algum grau de especialização;
- Ocupantes de cargos de nível superior. (31,5% dos ocupantes o cargo de Analista em C&T e 7% dos Tecnologistas já abriram algum processo para sair organização.)
- Com atuação na área assistencial ou administrativa;
- Com até 10 anos de trabalho na organização, com maior concentração entre 4 e 7 anos de atuação.

**Não foi possível identificar a concentração de solicitantes em determinados setores ou unidades do INCA, o que demonstra a necessidade de uma política de retenção a nível institucional.**

**A modalidade de movimentação ou desligamento escolhida para deixar a organização se diferencia de um cargo para o outro:**

- Servidores da área assistencial, os quais possuem maiores oportunidades de colocação no mercado privado, são os que mais solicitam exoneração;
- Os profissionais da área administrativa buscam alternativas para sair da organização sem, no entanto, deixarem a Administração pública;
- Servidores administrativos de nível superior observa-se, ainda preferem formas de desligamento que mantenham seu vínculo com a Carreira de C&T.



# ANTECEDENTES DA RETENÇÃO DE PESSOAL

A capacidade de retenção de pessoal não está vinculada a um único fator, mas a um conjunto de fatores de influência que leva os indivíduos a permanecer na organização e que quando ausente colabora de forma significativa para a intenção de deixá-la

A capacidade de atrair e reter pessoas tem sido muitas vezes associada a salários mais atrativos, contudo evidências empíricas sustentam que a retenção de pessoas talentosas depende em grande parte de fatores não-monetários, como a qualidade da liderança e a forma comunicacional utilizada para potenciar as habilidades, as competências, e os conhecimentos dos seus funcionários.

Steil, Penha e Bonilla (2016), em seu trabalho, identificaram 57 variáveis antecedentes que apresentam relações significativas com a retenção, as quais foram categorizadas em antecedentes pessoais, ocupacionais, organizacionais e ambientais.

Quadro 1- Antecedentes da retenção de pessoal

Antecedentes Pessoais	Idade; sexo, estado civil; nível de escolaridade
Antecedentes organizacionais	Treinamento; Práticas de aconselhamento; Tendência de aumento de número de vagas; cultura; Promoção; Recrutamento e seleção; Tecnologia de ponta; Crèche; Benefícios; Políticas de equilíbrio trabalho/família; Clima de trabalho; Clima de aprendizagem; Capital estrutural; Estabilidade no emprego; Conformidade entre o desempenho demandado e estratégia; Empreendedorismo corporativo; Objeto de TI; Ambiente organizacional interno.
Antecedentes ocupacionais	Satisfação; motivação; lealdade; ideologia de troca; salário; empregado com distinção; senso de pertencimento; retribuição variável por desempenho; trabalho desafiador ou interessante; liberdade para pensamento inovador; segurança no trabalho; metas de desempenho; bônus por desempenho ou comissão; benefícios para aposentadoria ou pensão; comprometimento organizacional; práticas de saúde laboral; existência de representação dos interesses; turnos de trabalho; Competência em TI; Envolvimento no trabalho; Uso da imaginação no trabalho; Recompensas; Variedade de tarefas; Enriquecimento do trabalho; Liberdade de julgamento no trabalho; Carreira na organização; Liderança; Desempenho; Burnout; Intenção de turnover; Rapidez nas promoções; Sentimento de isolamento.
Antecedentes ambientais	crise econômica; taxa de desemprego; mudança de governo.

Fonte: elaborado pela autora com base em Steil, Penha e Bonilla (2016)

Dentre essas variáveis destacam-se a Satisfação no trabalho, percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional.

# Satisfação no Trabalho

Não existe um único fator determinante para a satisfação no trabalho. Tendo em vista que o sentimento de satisfação no trabalho está relacionado à valores básicos e que esses últimos variam de uma cultura para outra, é importante entender que os motivos que podem gerar satisfação em uma determinada cultura, não necessariamente gerarão em outra.

Pesquisas científicas sobre o tema tem se preocupado em compreender relações entre diversos fatores que poderiam influenciar nos níveis de satisfação ou insatisfação, tais como, benefícios, comunicação, rotina, participação, promoção e salário, personalidade, trabalho em si, valores atribuídos ao trabalho, relações interpessoais, estresse ocupacional, grau de instrução, estilo de vida, imagem pública, estabilidade, bom relacionamento com os colegas e a chefia, autonomia, tempo na empresa.

Siqueira (2008) apresenta uma visão multidimensional acerca dos fatores que determinam a satisfação no trabalho, composta por cinco dimensões que determinam a satisfação no trabalho, conforme quadro ao lado.

Quadro 2- Variáveis da Escala de Satisfação no Trabalho – EST

Dimensão	Definições
Satisfação com os colegas	Refere-se ao contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho
Satisfação com o salário	Envolve o contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na
Satisfação com a chefia	Envolve o contentamento com a capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento com eles.
Satisfação com a natureza do trabalho	Envolve o contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade destas em absorver o trabalhador e com a variedade das mesmas.
Satisfação com as promoções	Envolve o contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira como a instituição realiza promoções e com o tempo de espera pelas mesmas.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Siqueira (2008)

# COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional se constitui em um estado psicológico que caracteriza a relação indivíduo-organização e que traz implicações sobre sua decisão de permanência

Baseado nos estudos de O'Reilly e Chatman (1986) e Meyer, Allen e Smith (1993), bem como outros que também contribuíram com indicadores, Medeiros (2003) desenvolveu e validou o modelo denominado de Bases do Comprometimento Organizacional EBACO, composta por sete componentes do comprometimento organizacional e direcionada para o contexto brasileiro. Posteriormente esse modelo foi refinado por Trigueiro- Fernandes et al (2019), que apresentaram a versão denominada EBACO-R. Abaixo são apresentadas as dimensões constituintes da EBACO-R

Quadro 3- Variáveis componentes da EBACO-R

Bases do comprometimento organizacional	Descrição
Afetivo	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.
Afiliativo	Crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.
Obrigação em permanecer (Normativo)	Crença de que se tem a obrigação de permanecer; de que não seria certo deixar; e de que se tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.
Linha consistente de atividade (Instrumental)	Crença de que se devem observar certas condutas e regras da organização tendo em vista o objetivo de nela permanecer.
Escassez de alternativas (Instrumental)	Crença de que existem poucas alternativas de trabalho fora da organização.

Fonte: Elaborado com base em Medeiros (2003) e Trigueiro- Fernandes et al (2019).

# PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

O suporte organizacional está relacionado à interação dos interesses organizacionais com os interesses do trabalhador. As organizações possuem demandas referentes à desempenho, resultados e normas de comportamentos, os trabalhadores por sua vez, entregam à estas suas habilidades, seus conhecimentos, suas experiências e motivação e esperam receber as condições e retribuições necessárias para a realização de seu trabalho. Assim, o conceito de suporte organizacional encontra-se diretamente relacionado com os mecanismos de troca social que sustentam as relações entre as organizações e seus empregados.

Quando um funcionário oferece à organização além da sua obrigação formal, ele enxerga a mesma como devedora de retribuições a ele e espera que a organização lhe considere além do contrato formal quando for necessário, ou seja, ofereça suporte organizacional. Por outro lado, quando o trabalhador tem a percepção deste suporte, ele se sente como devedor, vendo a organização como merecedora de retribuições além do contrato formal.

Desta forma, para que haja a percepção de suporte organizacional deve existir uma relação de reciprocidade nas trocas oriundas da interação trabalhador-organização, na qual seja demonstrado pela organização de forma clara e sincera preocupação com o bem-estar do funcionário e a valorização do seu trabalho.

Outro conceito trazido pelas teorias das trocas sociais é a personificação da organização. Deste modo, a atuação da organização não ocorre de maneira abstrata e sim por meio das ações individuais de seus membros-chave, ocupantes de posições de gerência ou de liderança.

**Os trabalhadores formam percepções genéricas acerca das intenções e dos atos a eles direcionados a partir políticas e práticas relacionadas à gestão de pessoas, desenvolvidas pelos dirigentes e acreditam manter relações sociais com a organização**

Os principais fatores antecedentes do suporte organizacional podem ser classificados em três fatores: justiça de procedimentos; suporte oferecido pelas chefias; e retornos organizacionais.

O diagnóstico da percepção de suporte organizacional pode oferecer à instituição um amplo panorama do contexto de trabalho, uma vez que, envolve a percepção dos funcionários acerca das principais práticas organizacionais.

Com essa finalidade Tamayo et al. (2000) desenvolveram a Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP), seis fatores: gestão organizacional do desempenho; sobrecarga de trabalho; percepção de suporte material; ascensão, promoção e salários; estilo de gestão da chefia; e suporte social do grupo.

Quadro 4- Variáveis da Escala de Suporte Organizacional Percebido(ESOP) (conclusão)

Dimensão	Definições	Variáveis
Estilo de Gestão da Chefia	Percepção quanto as formas utilizadas pelo supervisor para traduzir as políticas e práticas organizacionais em sua unidade.	(V1) Meu chefe negocia com seus subordinados aspectos relativos ao trabalho. (V5) Minha chefe permite a interação entre os seus subordinados. (V10) Meu chefe trabalha com a resolução dos problemas pessoais dos funcionários. (V12) Meu chefe valoriza o bom desempenho dos seus subordinados. (V17) Meu chefe trata alguns servidores de forma preferencial? (V20) Meu chefe leva em conta as críticas dos seus subordinados. (V21) Meu chefe distribui o trabalho igualmente entre todos os seus subordinados. (V28) Meu chefe incentiva a participação dos servidores na formulação de decisões que afetam a unidade. (V31) Meu chefe estimula a autonomia no trabalho. (V34) Meu chefe coordena o trabalho adequadamente. (V37) Meu chefe negocia com seus superiores assuntos de interesse da unidade.
Suporte Social no Trabalho	Percepção acerca da existência e disponibilidade do apoio social da qualidade do relacionamento interpessoal com a chefia e com os colegas.	(V4) Os colegas colaboram em conjunto na realização do trabalho. (V9) Nesta unidade, nós, servidores, trabalhamos como uma verdadeira equipe. (V15) Na minha unidade, nós nos apoiamos para resolver as dificuldades no trabalho. (V27) O grupo colabora na resolução dos problemas pessoais dos colegas. (V30) Meu grupo se preocupa com o bem-estar subjetivo dos colegas de trabalho.
Ascensão e Salários	Percepção sobre as práticas específicas de retribuição funcional, promoção e ascensão funcional.	(V18) Nesta organização há oportunidades de ascensão tão compatíveis com as aspirações dos servidores. (V39) Esta organização oferece salários compatíveis com os melhores do mercado. (V40) Esta organização oferece oportunidades de ascensão profissional devido ao bom desempenho dos servidores. (V41) Nesta organização os servidores chegam ao final de carreira com salários altos. (V42) Nesta organização os servidores recebem salários dignos.
Gestão do Desempenho	Percepção sobre as políticas e práticas organizacionais que regulam o processo de trabalho na instituição como um todo.	(V1) Esta organização mantém coerência entre diretrizes, metas e ações. (V8) Esta organização leva em conta o opinião dos servidores para resolver problemas. (V11) A organização sobrecarrega de trabalho os melhores servidores. (V13) Na minha unidade, as decisões que afetam o trabalho são tomadas em conjunto. (V16) Esta organização impede o funcionamento as mudanças no trabalho. (V19) A organização divulga as metas de desempenho esperadas.
Sobrecarga de Trabalho	Percepção quanto às demandas de produção excessivas definidas para o grupo de empregados.	(V6) O chefe determina prazos irrealistas para a execução das tarefas. (V21) No meu trabalho há pressão quanto ao prazo para se completar as tarefas. (V26) A minha organização submete o funcionário a uma carga excessiva de trabalho. (V29) Esta organização suga a energia dos servidores. (V16) Meu chefe expõe dos seus subordinados mais do que eles são capazes de produzir.
Suporte Material	Percepção sobre a disponibilidade adequada, suficiente e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para ajudar a execução eficaz das tarefas.	(V2) A organização adquire equipamentos modernos de trabalho. (V7) Esta organização fornece equipamentos de má qualidade. (V13) A organização deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho. (V14) Esta organização tenta providenciar para sanar dificuldades no trabalho. (V22) A organização fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz. (V24) A organização atualiza os servidores quanto às novas tecnologias. (V21) Esta organização fornece materiais em quantidade suficiente. (V32) Minha organização cuida da limpeza dos ambientes de trabalho. (V33) A organização investe no treinamento dos seus servidores. (V35) Esta organização presta prontamente a manutenção dos equipamentos.

Fonte: Elaborado com base em Tamayo et al. (2000).

# ANTECEDENTES DA INTENÇÃO DE SAIR

O ambiente competitivo das organizações tem mostrado a necessidade de se conhecer as causas do problema como condição prévia de seu controle. O diagnóstico do contexto, de cada realidade concreta, é determinante para reduzir o valor prescritivo do precedente, sendo uma condição para o sucesso da ação de gestão.

Nesse sentido, identificar os fatores que levam os servidores a quererem deixar a organização e os que os motiva a permanecer é um ponto central para o desenvolvimento das políticas de retenção.

Na tabela abaixo são apresentados os fatores citados pelos servidores como motivadores da sua intenção de sair do INCA

Tabela 3: Antecedentes da intenção de sair, de acordo com os servidores

Antecedentes	Frequência
Problemas de gestão	4
Falta de valorização e reconhecimento	4
Interesse em mudar de cargo ou área na Administração pública	3
Busca de novas oportunidades, Desenvolvimento e realização profissional	3
Influência política na gestão	2
Problemas com chefe	2
Falta de incentivo e investimento no servidor	2
Clima organizacional ruim	2
Remuneração e benefícios defasados	2
Sobrecarga de trabalho	2
Falta de qualificação das chefias	1
Cultura organizacional	1
Assédio moral	1
Falta de clareza quanto à definição dos objetivos institucionais	1
Pouca segurança jurídica na carreira	1
Pouca transparência nos processos administrativos	1
Dificuldades em mudar de setor	1
Falta de amparo institucional	1
Trabalhar muitos anos no mesmo lugar	1
Aprovação em outro concurso	1
Área de formação não contemplada no concurso do INCA	1
Intenção de mudar de cidade	1
Desmotivação	1
Distância trabalho-casa	1

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020

Os dados mostram que os antecedentes da intenção e sair estão relacionados, em grande parte, à falta de satisfação no trabalho e a baixa percepção de suporte organizacional.

Foram citados pelos servidores, tanto nos processos quanto nos questionários online, antecedentes relacionados à falta de satisfação com a chefia, com colegas e com a natureza do trabalho.

Além disso, ficou evidenciada a baixa percepção e suporte organizacional no que se refere à carga de Trabalho; suporte material, gestão do desempenho, ascensão e salários e suporte social no trabalho.

Os resultados mostraram, ainda que, a intenção de deixar o Instituto é influenciada pela forma como a gestão é conduzida, chamando a atenção para o fato e que a percepção de suporte organizacional relaciona-se também a dimensão política das organizações e as relações de poder e autoridade estabelecidas.

## ANTECEDENTES DA INTENÇÃO DE PERMANECER

No que se refere aos antecedentes para a intenção de permanecer na organização, os preditores citados estão, em sua maioria, relacionados ao comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho.

Tabela 4: Antecedentes da intenção de permanecer, de acordo com os servidores

Antecedentes	Frequência
Gostar do trabalho	5
Necessidade financeira	4
Ser concursado/Estabilidade	3
Salário	3
Localização	2
Dificuldade de recolocação no mercado	2
Dificuldade de liberação para outro órgão	2
Ausência de concursos	1
Mudança de área de atuação	1
Creche	1
Relacionamento com a equipe	1
Troca de chefia	1
Acreditar na mudança que pode realizar	1
Satisfação	1
Missão institucional	1
Orgulho em fazer parte da instituição	1
Seriedade da organização	1
Estar em estágio probatório	1
Estar concluindo a pós graduação stricto sensu	1
Intimidade com o trabalho e com a instituição	1
Acomodação	1
Estrutura organizacional	1
O fato do Cônjuge ser servidor estadual	1
Proximidade da aposentadoria	1

Fonte:Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020

A tabela apresenta os fatores citados pelos servidores como motivadores para sua permanência no INCA.

Como forma de entender melhor como a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a percepção de Suporte organizacional, influenciam a intenção de permanecer na organização, se buscou verificar quais fatores os servidores consideram mais importantes, ou seja, mais influentes nesse sentido.

## Influência da satisfação no trabalho para a intenção de permanecer

Tabela 5-Avaliação da influência das variáveis da satisfação no trabalho na intenção de permanecer, de acordo com os servidores

Fatores	IM
Satisfação com salário: contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	3,8
Satisfação com a chefia: contentamento com a capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento com eles.	3,7
Satisfação com os colegas de trabalho: contentamento com a colaboração, amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	3,4
Satisfação com a natureza do trabalho: contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade destas em absorver o trabalhador e com a variedade das mesmas.	3,4
Satisfação com as promoções envolve o contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira como a instituição realiza promoções e com o tempo de espera pelas mesmas	2,8

fonte:Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020

Quanto mais próximo de 5, mais os profissionais concordam que o item influencia na sua intenção de permanecer na organização. Quanto mais próximo de 1, mais eles discordam.

No que tange à satisfação no trabalho, verificou-se que na percepção dos servidores, somente a satisfação com promoções, não exerce influência sobre a sua intenção de permanecer.

## Influência da percepção de suporte organizacional para a intenção de permanecer

Tabella 6-Avaliação da influência das variáveis da percepção de suporte organizacional na intenção de permanecer, de acordo com os servidores

Fatores	RM
Sobrecarga de Trabalho - percepção quanto às demandas de produção excessivas definidas para o grupo de empregados	3,7
Suporte Material - percepção sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para ajudar a execução eficaz das tarefas;	3,6
Suporte Social no Trabalho - percepção acerca da existência e disponibilidade do apoio social e da qualidade do relacionamento interpessoal com a chefia e com os colegas;	3,6
Ascensão e Salários - percepção sobre as práticas específicas de retribuição financeira, promoção e ascensão funcionais	3,2
Estilos de Gestão da Chefia – percepção quanto as formas utilizadas pelo supervisor para traduzir as políticas e práticas organizacionais em sua unidade;	3,1
Gestão do desempenho - percepção sobre as políticas e práticas organizacionais que regulam o processo de trabalho na instituição como um todo;	3

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020

No que tange a percepção de suporte organizacional, de acordo com os servidores, o fator que mais influencia na intenção de permanecer é a sobrecarga de trabalho, seguida pelo Suporte Material e o Suporte Social no Trabalho, ascensão e Salários e o estilos de Gestão da Chefia . A variável gestão de Desempenho, por sua vez, segundo os respondentes é indiferente no que diz respeito à influência na intenção de permanecer. Destaca-se, entretanto que a gestão do desempenho foi indicada como um dos principais fatores que levam à intenção de sair.

## Influência do comprometimento organizacional para a intenção de permanecer

Foi observado que, o comprometimento instrumental, principalmente relacionado às perdas de retribuições organizacionais (PRO) possui grande influência na intenção de permanência. O comprometimento afetivo, por meio da identificação com os objetivos e valores organizacionais também apareceu como um motivador nesse sentido. Não foi verificada relação entre a obrigação em permanecer (comprometimento normativo) e a intenção permanência na organização.

Tabela 7-Avaliação da influência das variáveis do Comprometimento organizacional na intenção de permanecer, de acordo com os servidores

Fatores	RM
Ser reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	3,9
Me identificar com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	3,4
Acreditar que devo observar certas condutas e regras da organização com o objetivo de nela permanecer	3,2
Acreditar que existem poucas alternativas de trabalho fora da organização.	2,7
Acreditar que tenho a obrigação de permanecer na organização. Não seria certo deixá-la, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas da organização.	2,1

fonte:Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020

## POLÍTICAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS PARA A RETENÇÃO

A pesquisa procurou ainda entender se na percepção dos servidores existem políticas e práticas de retenção na organização. Para tanto, foi questionado: Quais as ações que o INCA desenvolve que incentivam a permanência do servidor?

A maioria dos servidores disse que desconhece tais ações ou que elas não existem.

Em relação a ações que a organização poderia desenvolver no sentido de reter seus servidores, foram citados pelos servidores:

Tabela 8-Possíveis políticas e práticas organizacionais para a retenção, de acordo com os servidores

Políticas e práticas	Frequência
Capacitação e desenvolvimento	13
Mobilidade interna	8
Trabalho remoto	7
Ocupação dos cargos de gestão	6
Qualidade de vida no trabalho	5
Gestão por competências	4
Reconhecimento e valorização	4
Preocupação com o servidor	4
Comunicação e diálogo	3
Luta ao assédio moral	3
Gestão Participativa	3
Ênfase na gestão em detrimento da política	2
Transparência	2
Avaliação de gestores	2
Capacitação de gestores	2
Remuneração e benefício	2
Equidade no tratamento de servidores	2
Integração entre as áreas	2
Plano de carreira interno	1
Redução de carga horária	1
Melhoria dos trâmites processuais	1

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020

O **incentivo à qualificação e a oferta de mais oportunidades de capacitação e desenvolvimento** foi o item mais citado pelos servidores.

Nesse sentido, foram sugeridas ações como: elaboração de um plano de capacitação; treinamento de equipes e ações de capacitação constantes; incentivo à educação continuada para todos os servidores; convênio com universidades públicas e privadas; liberação de carga horária para realização de cursos e mais apoio aos estudantes.

Outra questão bastante mencionada pelos servidores foi a **mobilidade interna**. Como forma de viabilizar um processo de mobilidade interna mais eficaz, algumas sugestões contidas nos depoimentos dos participantes foram a elaboração de um programa de remanejamento de pessoal disponível a todos e com critérios objetivos; e a criação de um banco de talentos e oportunidades para permuta de servidores dentro da instituição.

A importância da **gestão por competências** também foi destacada pelos profissionais. Para tanto se verifica de acordo com esses, a necessidade do mapeamento de competência para que haja melhor adequação das potencialidades e perfis dos servidores às tarefas desempenhadas.

No que diz respeito à **configuração do trabalho** os respondentes indicaram a importância de melhoria nos trâmites de processos e documentos, tornando melhor a tarefa para os setores administrativos. Outro ponto elencado foi a não interferência política das instâncias superiores nos assuntos eminentemente técnicos, dando autonomia para o servidor atuar.

A possibilidade de **trabalho remoto** também é uma ação considerada pelos servidores como influente para a retenção de profissionais. Foi citada, ainda, pelo respondente "5", a redução de carga horária para 30 horas assim como ocorre nas demais unidades do Ministério da saúde.

Foi apontado pelos respondentes a importância de uma política de **qualidade de vida no trabalho** com o oferecimento de mais atividades extra trabalho e espaço para atividades físicas. Além disso, foi destacado que para serem efetivos, os projetos precisam ser incentivados pelas chefias.

No que tange ao **combate ao assédio moral**, os participantes evidenciam que o Instituto precisa fortalecer os canais de acolhimento dos servidores que sofrem assédio e outras violências no trabalho. Outra ação sugerida foi o esclarecimento dos gestores acerca de assédio moral e do adoecimento da força de trabalho.

Em relação aos **gestores** além de ações de capacitação e sensibilização visando melhor preparo, os servidores consideram que a escolha desses deve ocorrer por critérios objetivos, com base em competências. Desta forma, foi sugerida, a realização de processo seletivo para ocupação de cargos de chefia.

A prestação de **serviços de qualidade e visibilidade do Instituto** enquanto organização multifacetária na área oncológica também influenciam na retenção. Contudo, os servidores acreditam que precisa haver maior integração entre as áreas com reuniões constantes entre as coordenações.

Percebe-se assim, que a capacidade de retenção de profissionais se relaciona com as estratégias de gestão de pessoas da organização e a uma gestão humanizada, mais preocupada com os profissionais e que dispense mais atenção aos sinais de desgaste emocional e físico dos servidores.

Alguns pontos que contribuem nesse sentido é a necessidade de mais reconhecimento e valorização; respeito com o trabalho técnico desenvolvido; Tratamento equânime entre os profissionais; combate ao assédio moral; e mais qualidade de vida no trabalho

Verificou-se também que a forma como é conduzida a gestão do Instituto pela alta gestão é um fator importante para reter servidores. A esse respeito, os respondentes acreditam que a gestão do Instituto precisa ser menos política, e mais transparente. Uma gestão mais democrática e participativa, também foi apontada como ação importante para a retenção. Foi citada ainda a necessidade de aprimoramento dos canais de comunicação institucional e maior abertura ao diálogo com a criação de espaços de discussão capazes de proporcionar mudanças institucional.

Esses achados reforçam importância da busca e uma gestão estratégica de pessoas, com a compreensão de que **gerir pessoas é uma função de toda a organização.**

Assim, o setor de Gestão e Pessoas deve assumir um papel de parceiro estratégico, atuando na formulação e estabelecimento de políticas e práticas a serem implementadas em colaboração com os demais atores organizacionais, em especial, os líderes imediatos.

Quando se fala em retenção de pessoas, a maior responsabilidade recai sobre o gestor imediato, sendo o papel do setor de gestão de pessoas, o de um parceiro estratégico.

## LIDERANÇA PARA RETER

Para reter seus funcionários, as organizações precisam garantir comprometimento de seus trabalhadores e a satisfação no trabalho. Dentre os fatores que podem afetar a satisfação no trabalho e os sentimentos de comprometimento com a organização, reduzindo a intenção de rotatividade, o comportamento de liderança dos gestores aparece como o mais importante. Além disso, o suporte do supervisor é um preditor da percepção de suporte organizacional e esta é um preditor da intenção de permanecer.



**Para que haja efetividade na gestão e pessoas é importante que os gestores tanto das áreas meio quanto das finalísticas, desenvolvam além de competências técnicas, também competências gerenciais e comportamentais.**

A atuação do gerente de linha como gestor de pessoas, aquele que utiliza o conjunto de políticas e práticas para mediar sua relação com o liderado, é fundamental para direcionar o comportamento das pessoas com foco nos indivíduos e conectadas com o objetivo da organização.

Assim, dentre os papéis desempenhados pelo líder no contexto organizacional destacam-se: relação líder-indivíduo, relação líder-grupo, processo de influência, formas de facilitação, definição e aferição de objetivos e resultados, além de relações com outras variáveis organizacionais que atuam de forma moderadora

Frente ao papel fundamental do líder na satisfação no trabalho, independentemente dos aspectos de influência e de formalidade que permeiam o processo de liderança, é necessário que ele identifique o nível de maturidade de seu liderado e adeque o seu estilo de liderança

Assim, explorar fatores relacionados aos estilos de gestão, ou seja, a percepção que o trabalhador possui acerca de como a chefia coloca em prática as políticas organizacionais, e o suporte social no trabalho, o qual se refere ao apoio social e a qualidade do relacionamento interpessoal mostra-se uma questão relevante.

Os resultados demonstram que os comportamentos do líder com foco no elacionamento e situação aparecem como os mais significativos para a intenção de permanecer, contudo, aqueles focados nas tarefas também se apresentaram como influentes

**HÁ UMA RELAÇÃO NEGATIVA ENTRE A RELAÇÃO LÍDER-LIDERADO E A INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE E POSITIVA ENTRE A RELAÇÃO LÍDER-LIDERADO E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL. NESSE SENTIDO, SURGE A NECESSIDADE DE VALORIZAÇÃO DAS RELAÇÕES INTERPESSOAS COM A ATENÇÃO A FATORES COMO RESPEITO, DIÁLOGO, EMPATIA, TRANSPARÊNCIA, FEEDBACK, CREDIBILIDADE, CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO COM A EQUIPE.**

# INFLUÊNCIA DOS COMPORTAMENTOS DOS LÍDERES NA INTENÇÃO DE PERMANECER

Tabela 9-Avaliação da influência dos comportamentos dos líderes na intenção de permanecer, de acordo com os servidores

Fatores	RM	Estilo Gerencial
Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados	4,5	Relacionamento
Mostrar-se acessível aos subordinados	4,3	Relacionamento
Dar liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	4,3	Situação
Estimular os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	4,3	Relacionamento
Encontrar tempo para ouvir os membros do grupo	4,2	Relacionamento
Demonstrar confiança nos subordinados	4,2	Relacionamento
Ser atencioso (a) no relacionamento com os subordinados.	4,2	Relacionamento
Dar maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa	4,1	Situação
Dar maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa	4,1	Situação
Dar liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	4,1	Situação
Estimular a apresentação de novas ideias no trabalho	4,1	Situação
Indicar aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	3,9	Tarefa
Pedir que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas	3,9	Tarefa
Interessar-se pelos sentimentos dos subordinados	3,8	Relacionamento
Valorizar a disciplina e a subordinação (hierarquia).	3,6	Tarefa
Valorizar o respeito à autoridade	3,6	Tarefa
Ser rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	3,2	Tarefa
Colocar o trabalho em primeiro lugar	3	Tarefa
Ser compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados	2,3	Relacionamento

Quanto mais próximo de 5, mais os profissionais concordam que o item influencia na sua intenção de permanecer na organização. Quanto mais próximo de 1, mais eles discordam.

fonte:Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020

## OUTROS COMPORTAMENTOS E COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES QUE INFLUENCIAM NA INTENÇÃO DE PERMANECER

Tabela 10- outros comportamentos e competências dos líderes que influenciam ou na intenção de permanecer, de acordo com os servidores

Comportamentos e competências	Frequência
Ter boa comunicação e diálogo	6
Empatia	4
Respeito	3
Ter qualificação e conhecimento técnico	3
Equidade no tratamento da equipe	3
Equidade na distribuição de tarefas	3
Estimular a integração e companheirismo da equipe	3
Maior transparência	2
Gentileza e educação	2
Bom humor	2
Ser justo	2
Incentivar ao trabalho remoto	2
Possibilitar a troca de setor	2
Participação nas tarefas	2
Adotar estratégias	1
Compreensão sobre as limitações da administração Pública	1
Experiência	1
Clareza de objetivos	1
Ter mais envolvimento com os projetos institucionais	1
Lealdade	1
Ser humano no trato com os subordinados	1
Confiar mais no trabalho da equipe	1
Dar flexibilidade no horário de trabalho	1
Estimular e apoiar a capacitação e desenvolvimento profissional	1
Senso crítico	1
Austeridade	1
Valorizar o trabalho	1

fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa, em agosto de 2020

**Os comportamentos dos chefes capazes de influenciar a intenção de permanecer, relacionam-se às cinco expressões de competências necessárias ao exercício efetivo da liderança no serviço público contemporâneo definidas por Bergue (2019):**

**1**

### **competência político-gerencial**

Competência que reconhece a dimensão política dos arranjos institucionais, bem como o tratamento de aspectos relacionais, decorrentes da assunção das organizações como arenas de disputas com multiplicidade de atores, interesses legítimos e por vezes conflitantes coexistentes.

O gestor além do domínio da sua área de influência formal direta deve ser capaz de compreender e interagir em cada nível e área, em cada política, programa e processo da organização. Engloba:

- Capacidade de compreender o contexto em sua complexidade;
- Capacidade de influenciar pessoas;
- Capacidade de ser assertivo;
- Capacidade de mediar e solver conflitos;
- Capacidade de facilitar a motivação; engajar as pessoas (em especial na coprodução de objetivos e seus desdobramentos em metas de resultado);
- Capacidade de facilitar o processo de mudança; promover a aprendizagem contínua;
- Capacidade de delegar autoridade;
- Capacidade de tomar decisões compartilhadas, entre outras.

**2**

### **competência para a inovação**

Competência que compreende a facilitação do processo de Inovação, identificando o imperativo da transformação como condição de sobrevivência e reconhecendo e promovendo condições para a coprodução de soluções que elevem o valor público percebido pela sociedade. Constitui-se em:

- Reconhecer que as pessoas têm capacidade de desenvolver soluções alternativas melhores em relação às já dadas;
- Reconhecer o potencial promissor do trabalho coletivo;
- Reconhecer a capacidade diferenciada que têm os profissionais que trabalham diretamente com o tema;
- Reconhecer a necessidade de afastamento da rotina do trabalho;
- Reconhecer a necessidade da oportunidade de experimentação;
- Reconhecer e o imperativo do estímulo à criatividade;
- Identificar pessoas com as competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – necessárias à produção de soluções alternativas;
- Romper os limites dos silos institucionais e promover a Integração de representantes de diferentes áreas afetadas pelo objeto do processo de inovação;
- Criar e incentivar espaços de inovação;
- Antecipar, reconhecer e abordar os diferentes tipos de sentimentos gerados em relação à perturbação causada pela geração de ideias;
- Ser capaz de antecipar eventos e de planejar as ações.

# 3

## Competência de comunicação ou conversação

A comunicação é um processo complexo em seus contornos e referências, constituindo-se em um dos desafios centrais do gestor. O estabelecimento de diálogos entre as lideranças e demais membros das equipes vem sendo uma lacuna de atuação identificada empíricamente de forma recorrente.

Há uma fragilidade na conversação, que se dá tanto em quantidade de oportunidades e tempo, quanto em qualidade (profundidade e transparência), acarretando diálogos ineficientes.

Destacam-se como limitadores à conversação nas relações de trabalho: a insegurança, a inibição, o déficit de conhecimento técnico, os conflitos e antagonismos interpessoais; a falta de estímulo e "abertura".

Assim, diz respeito à capacidade do gestor de perceber os colegas de equipe. Perceber implica conhecer, mas significa também desenvolver competências comunicacionais que auxiliem a reconhecer a situação do outro a partir das distintas expressões de linguagem escrita, verbal e corporal.

Relaciona-se com o despertar da motivação das pessoas. Considerando a natureza intrínseca do fenômeno motivacional, para compreender a dinâmica do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e nas suas interfaces orientadas para resultados, é necessário que o gestor, inicialmente, conheça os seus subordinados.

Ressalta-se que, a resposta das pessoas a esses estímulos, ou seja, a motivação, é contingencial e tenderá a variar conforme o contexto, a natureza do trabalho e conformação da equipe, entre outros fatores.

# 4

## competência para a tomada de decisão qualificada

A tomada de decisão geralmente tende a ser baseada no empirismo e em sentimentos pessoais, que muitas vezes, se sustentam nas experiências prévias, exitosas, próximas ou nem tanto, reduzindo, assim, a aderência ao contexto. Além disso, em geral, é baseada em poucos dados confiáveis de realidade, que tratam eventos pontuais somados a componentes bastante subjetivos, decorrentes de uma capacidade limitada de leitura de cenários. A tomada de decisão qualificada requer:

- Envolvimento das demais pessoas da equipe no processo de tomada de decisão; e
- Apoio em sistemas de informações simples, consistentes, dinâmicos e acessíveis e confiáveis.

# 5

## competência de mobilização de pessoas para resultado

## ALGUMAS AÇÕES PRÁTICAS POSSÍVEIS PARA A MOBILIZAÇÃO DAS PESSOAS SÃO:

- Atentar para a composição de equipes a partir de traços de identidade entre as pessoas;
- Dispensar atenção para a formação de laços interpessoais na equipe;
- Promover arranjos de trabalho e ações que aproximem as pessoas e facilitem a cooperação e o aprendizado;
- Oportunizar situações que sinalizem às pessoas a possibilidade de terem atendidas necessidades imediatas (priorizadas no momento) tem maior potencial de promover a motivação;
- Prover as condições que atendam aos requisitos de um bom ambiente de trabalho, tanto em termos materiais, quanto em relações interpessoais, tende a contribuir para evitar ou minimizar fontes de desmotivação;
- Conferir maiores níveis de responsabilidade e de autoridade para os membros das equipes, conforme suas entregas e conquistas;
- Permitir maior autonomia para as pessoas em relação ao trabalho;
- Criar oportunidades de mobilização de competências das pessoas;
- Valorizar atitudes positivas das pessoas, sejam em relação ao trabalho em sentido estrito, sejam as relativas às relações interpessoais no âmbito da equipe;
- Envolver as pessoas nas discussões, deliberações e tomadas de decisão em relação ao trabalho.
- Oferecer contribuição e retorno sobre o trabalho para fins de qualificação da entrega subsequente;

- Atentar para que as pessoas detenham as competências necessárias para a realização das atividades que lhes são propostas, de modo a mitigar possibilidade de insucesso na consecução das tarefas atribuídas;
- Considerar sempre as possibilidades de promover as demonstrações de reconhecimento possíveis e compatíveis com as entregas das pessoas;
- Conhecer a pauta de expectativas das pessoas. Procurar, sempre que possível, fazer coincidir o reconhecimento pelas entregas realizadas com as expectativas das pessoas.
- Atentar para a distribuição equilibrada do trabalho entre os membros das equipes;
- Promover a transparência da distribuição do trabalho e informar sobre a densidade e impacto de atividades específicas ou extraordinárias (em complexidade ou condições de trabalho) porventura ao encargo de algum servidor;
- Ter cuidado com os critérios de escolha para a designação de funções de confiança, seja em caráter permanente ou em regime de substituição;
- Procurar conhecer em maior profundidade cada colega, inclusive em aspectos pessoais, experiências de trabalho anteriores (áreas da organização e outras), outras formações (concluídas, em andamento ou em projeto), expectativas em relação ao trabalho e atividades específicas, preferências em atividades de lazer etc;
- Atentar para cada esforço empreendido e resultado entregue pelos colegas e atribuir o devido reconhecimento, seja sob a forma de elogio fundamentado, de referência junto à equipe;
- Oferecer contribuição e retorno sobre o trabalho para fins de qualificação da entrega subsequente;
- Solicitar opinião em assunto de domínio (ou de interesse) do colega;
- Conferir maior autonomia (confiança);
- Solicitar contribuições no âmbito da gestão; entre outras ações.

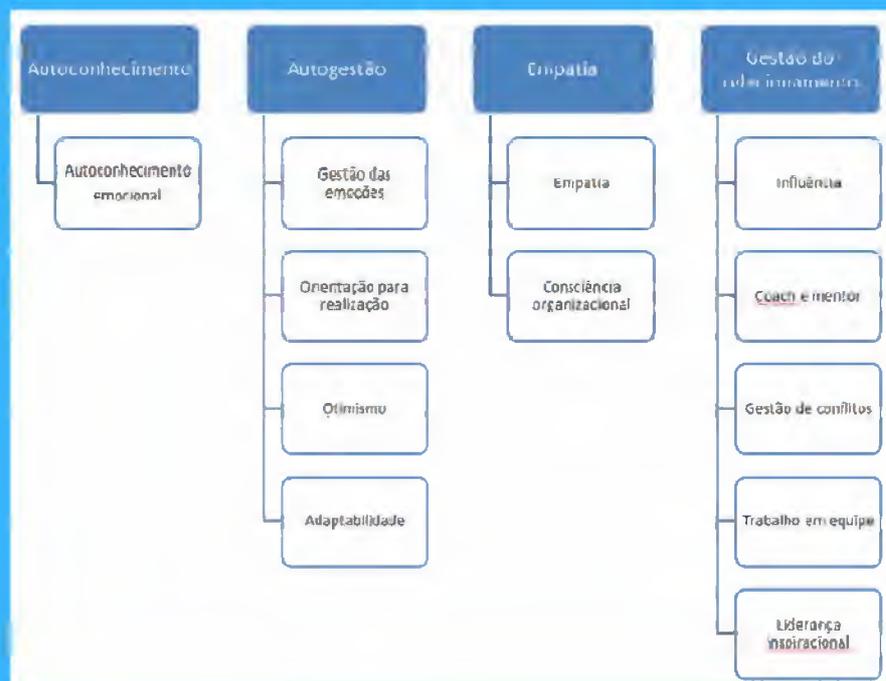
# Inteligência emocional

A natureza social da liderança tem se mostrado cada vez mais essencial para desenvolver a Satisfação e o comprometimento dos trabalhadores, bem como a percepção de suporte organizacional.

A aplicação de conhecimento técnico, codificado (*hard skills*), apesar de capacitar os líderes para a execução das dimensões funcionais do seu trabalho, não os capacita para atender a necessidade dos trabalhadores por uma liderança mais relacional, coletiva e focada no outro. Desta forma, mostra-se primordial que líderes busquem desenvolver habilidades interpessoais (*soft skills*) que os capacitem a construir relações e estabelecer colaborações.

A inteligência emocional é uma habilidade que vem se mostrando cada vez mais importante para os líderes no contexto de incertezas enfrentados pelas organizações.

A inteligência emocional é composta por 4 pilares e 12 competências, conforme mostra a figura abaixo:



## 1 Autoconhecimento

As pessoas são por natureza seres emocionais. O autoconhecimento permite ao indivíduo avaliar suas emoções, anseios, pensamentos, desejos, aprendendo a racionalizar padrões de comportamento e a mantê-los em equilíbrio.

O autoconhecimento é um processo que tem início, mas não tem fim porque o ser humano está em constante mudança. Assim, é necessário rotineiramente fazer uma análise de si mesmo para reconhecer suas habilidades e competências, dificuldades e limitações.

Alguns benefícios do autoconhecimento no contexto da liderança são: melhoria dos relacionamentos interpessoais e intrapessoal; possibilidade de estabelecimento de uma Comunicação não-violenta; melhoria do ambiente de trabalho; recolhimento de suas potencialidades e limitações, trazendo melhoria para o desempenho e para a qualidade do trabalho; prever suas reações.

Uma dica interessante para iniciar o processo de autoconhecimento é fazer listas para organizar seus pensamentos. Anote suas qualidades, seus anseios, suas inseguranças, medo, o que você faz de melhor, que você gosta ou não fazer, quais os problemas do trabalho, o que tem de bom no trabalho, como você reage em determinadas situações, entre outras questões importantes para você. Depois reflita acerca de suas anotações. Veja o que pode melhorar e quais são as qualidades que pode potencializar.

Essa análise vai permitir identificar quais *soft skills* você possui e quais precisa desenvolver. Ao identificar os pontos que devem ser trabalhados nos seus pontos fortes e fracos, será possível encontrar ferramentas, cursos, mecanismos e oportunidades para atingir o seu potencial máximo.

Você pode fazer isso para os vários setores da sua vida.

## 2 Autogestão

A autogestão está relacionada à capacidade de saber lidar com as emoções, controlando as reações automáticas diante das diferentes situações da vida.

As Pessoas que possuem essa habilidade tendem a refletir, ponderar, se adaptar bem às mudanças ou cenários complexos.

Quando estiver em uma situação complicada pense sobre o impacto de suas reações sobre as pessoas. Para isso é importante dar tempo para que o nosso cérebro leve a mensagem para o sistema racional, evitando que a emoção saia impulsivamente. Uma técnica interessante para esses momentos é:

- Pare e de tempo para o neocórtex entender o que está acontecendo;
- Reflita se vale a pena a discussão;
- Observe o que está sentindo, suas necessidades, suas sensações físicas.
- Somente depois responda

### 3 Empatia

Tem a ver com levar em consideração o sentimento dos outros nas tomadas de decisão. Constitui-se habilidade socioemocional de se colocar no lugar do outro, adotando sua perspectiva e compartilhando das mesmas emoções. Trata-se de compreensão emocional, que nos permite identificar, entender e responder ao que o outro sente, conduzindo nossas ações de forma mais consciente e responsável.

No contexto da liderança a empatia é uma competência importantíssima, pois permite enxergar as situações sob novas perspectivas e ampliar a compreensão do ponto de vista do outro, entendendo suas necessidades. Assim, a empatia contribui para a construção de relações mais saudáveis e afetivas, formação de laços de confiança e colaboração. Além disso, empatia possibilita a tomada de decisão mais rápida, consciente e justa.

Passos para a empatia

- Ouça e atente-se ao que a pessoa tem a dizer sem julgamentos;
- Compreenda os sentimentos do próximo. Verbalize o que o outro possa estar sentindo para que ele sinta-se à vontade e comente espontaneamente sobre o ocorrido;
- Investigue a necessidade da pessoa. Por trás de todo sentimento negativo existe uma necessidade não atendida;
- Ajude a pessoa a encontrar uma solução e se sinta melhor.

**Algumas outras dicas importantes para uma gestão de relacionamentos efetiva são:**

- **Mantenha-se sempre aberto ao diálogo;**
- **Saiba aceitar as críticas;**
- **Cultive a confiança;**
- **Tenha uma política de portas abertas;**
- **Reconheça os sentimentos do outro;**
- **Explique suas decisões;**
- **De feedbacks diretos e construtivos.**
- **Não fuja das conversas difíceis.**

### 4 Gestão de relacionamentos

A Gestão de relacionamentos esta relacionada à capacidade de melhorar e manter bons relacionamentos, inspirar e influenciar os outros, comunicar com clareza e além disso, administrar conflitos e trabalhar bem em equipe.

O sucesso de um líder está totalmente relacionado com as parcerias que este estabelece. Para a constituição de uma rede de aliados e parceiros rumo ao alcance dos seus objetivos é necessária a construção de laços duradouros por meio de relacionamentos saudáveis.

A gestão de relacionamentos envolve

- Ter capacidade de usar a conscientização das nossas próprias emoções e das emoções alheias para gerenciar bem as interações.
- Se comunicar de forma clara e ter uma abordagem eficaz para os conflitos.
- Ter capacidade de estabelecer vínculos, até mesmo com pessoas com as quais não se têm afinidade.

Nesse contexto, comunicar-se de maneira assertiva e demonstrar cuidado e atenção ao outro é essencial.

A **Comunicação Não-Violenta (CNV)** é uma metodologia de comunicação desenvolvida pelo psicólogo Marshall Rosenberg como objetivo de aprimorar os relacionamentos interpessoais e diminuir a violência no mundo. O seu idealizador a define como uma abordagem da comunicação, que compreende as habilidades de falar e ouvir, que leva os indivíduos a se entregarem de coração, possibilitando a conexão com si mesmos e com os outros, permitindo assim que a compaixão se desenvolva.

Por meio da escuta ativa e profunda, a técnica propicia interações com mais respeito, atenção e empatia, contribuindo para diminuir a barreira e uma comunicação mais transparente entre a equipe de trabalho, líderes e liderados.

# SAIBA MAIS

## LIVROS:

- "Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente" de Daniel Goleman
- "Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso" de Daniel Goleman

## VIDEOS

- Daniel Goleman - Inteligência Emocional  
[https://www.youtube.com/watch?v=BqF50IuR3\\_c](https://www.youtube.com/watch?v=BqF50IuR3_c)
- Daniel Goleman on Focus: The Secret to High Performance and Fulfilment  
<https://www.youtube.com/watch?v=HTfYv3IE0qM>
- A Revolução da Empatia | Tati Fukamati  
<https://www.youtube.com/watch?v=M8sQwMZ1BfM>
- The power of empathy: Helen Riess  
<https://www.youtube.com/watch?v=baHrcC8B4WM>
- Curso em Comunicação Não Violenta: Marshall Rosenberg  
<https://www.youtube.com/watch?v=HOmNP55JcC4>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados apresentados mostram que a retenção de servidores necessita de estratégias no sentido de aumentar a satisfação dos funcionários. Além disso, deve-se buscar o comprometimento afetivo com a organização. Nesse sentido, observa-se a importância de depreender esforços em busca de um maior nível de percepção do suporte organizacional. Restou claro, ainda a centralidade do papel do líder e das estratégias de liderança na consecução desses objetivos.

Deste modo, este guia procurou oferecer uma gama de informações relativas ao contexto atual da rotatividade no Instituto, bem como trazer estratégias de liderança que ao serem aplicadas no dia a dia podem contribuir para a permanência dos servidores.

Destaca-se que, a discussão apresentada não buscou ser exaustiva e sim atuar de forma complementar às demais ações de formação de líderes, contribuindo para um processo de desenvolvimento contínuo.

Considerando o contexto de constantes mudanças organizacionais, ressalta-se importância de estudos periódicos na organização, capazes de subsidiar a atualização do Guia.

## Referências

- ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. G. DA C.; CAVAZOTTE, F. DE S. C. N. Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 20, n. 4, p. 516–532, 2018.
- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-Estar No Trabalho E Percepção De Sucesso Na Carreira Como Antecedentes De Intenção De Rotatividade. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 6, p. 71–93, 2015.
- BARBOSA, F. L. S. et al. Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. *REGE - Revista de Gestão*, v. 23, n. 2, p. 99–110, 2016.
- BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019.
- BIANCHESSI, J. V.; ABREU, A. L. A escassez do trabalho médico e os desafios no setor público. *Revista de Administração em Saúde*, v. 19, n. 74, 2019.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas. Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 1, p. 41–61, 2017.
- BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: Um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 5, p. 1249–1283, 2011.
- CARMO, L. J. O. et al. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, v. 69, n. 2, p. 163–191, 2018.
- CARRARA, T.; NUNES, S.; SARSUR, A. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. *Race: revista de administração, contabilidade e economia*, v. 13, n. 3, p. 1119–1148, 2014.
- CARVALHO, V.; CARDOSO ALVES ALMEIDA, C. Valores pessoais e comprometimento afetivo em conselhos municipais de assistência social. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 18, n. 4, p. 476–484, 2018.

DE BONIS, D.; PACHECO, R. S. Nem político nem burocrata: o debate sobre o dirigente público. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

DIÓGENES, L. C. et al. Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal. *Revista do Serviço Público*, v. 67, n. 2, p. 147-173 jun. 2016.

EISENBERGER, R. et al. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.

ELOVAINIO, M. et al. Organizational and individual factors affecting mental health and job satisfaction: a multilevel analysis of job control and personality. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 5, n. 2, p. 269-277, 2000.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 4, p. 140, 2014.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.

FONSECA, A. M. DE O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 3, p. 290-310, 015.

FONSECA, D. R. da et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro v. 47, n. 6, p. 1451-1475, Dec. 2013.

INCA. Relatório de Gestão 2019 Rio de Janeiro, 2020.

NCA. Relatório de Gestão 2018 Rio de Janeiro, 2019.

NCA. Relatório de Gestão 2017 Rio de Janeiro, 2018.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. D. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: O caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental1. *Revista de Administração Pública*, v. 50, n. 1, p. 17-39, 1an. 2016.

LADEIRA, W. J.; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: Um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 1, p. 71-91, 2012.

Medeiros, C. A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, 2003.

PRICE, J. L. Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Man Power*, 22, p. 600-624, 2001.

Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

STEIL, A. V. et al. Intenção de sair da organização: definições, métodos e citações em publicações nacionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 19, n. 2, p. 580-587, 2019.

STEIL, A. V.; PENHA, M. M.; BONILLA, M. A. M. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, v. 16, n. 1, p. 88-102, 2016.

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)* v. 7, n. 1, p. 37-46, 2002.

Tamayo, M. R., Pinheiro, F., Tróccoli, B., & Paz, M. G. T. (2000). Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP) [Resumo]. In *Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (Org.)*, 52ª Reunião Anual da SBPC, Resumos (CD-ROM). Brasília: SBPC.

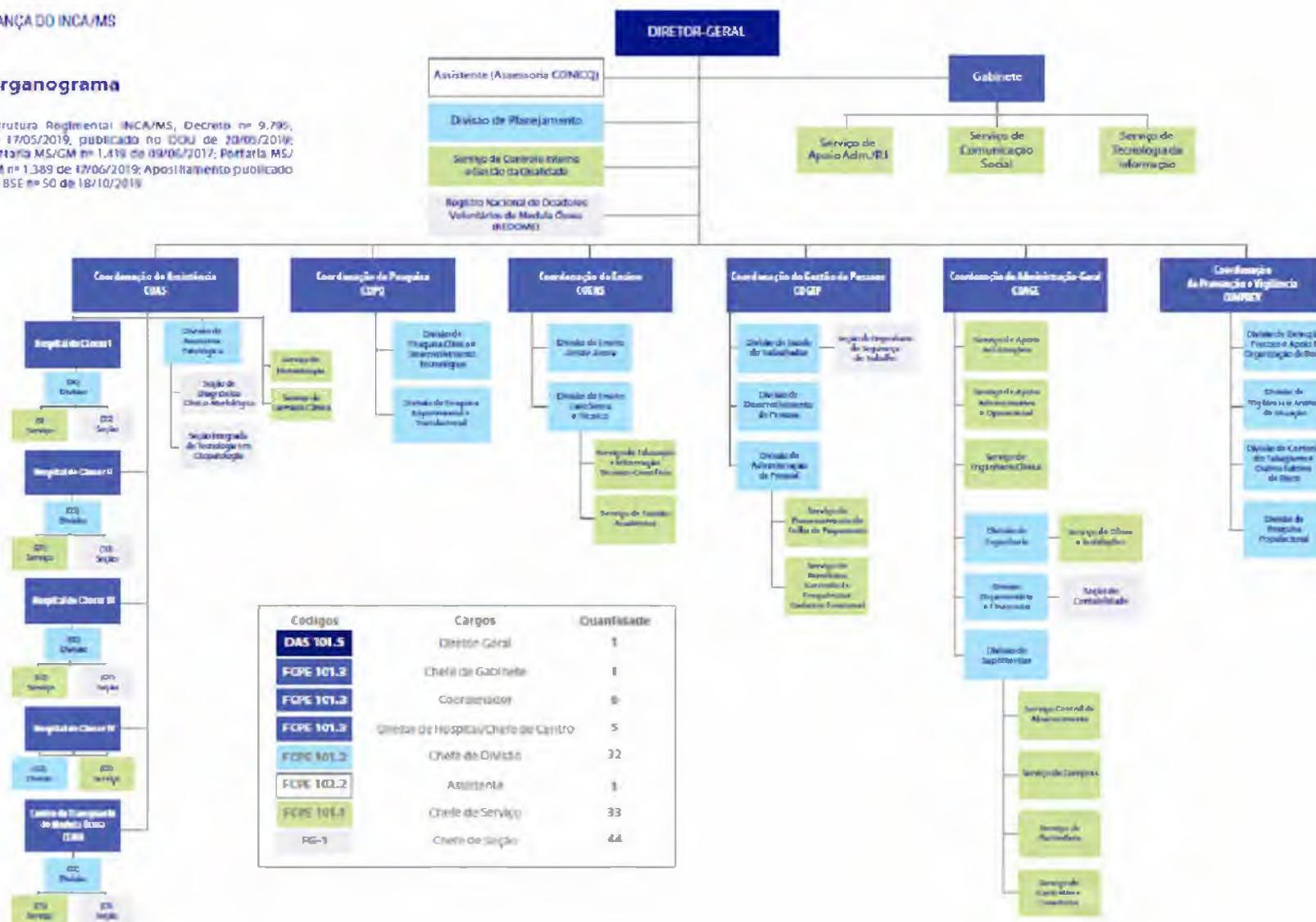
TRIGUEIRO-FERNANDES, L. comprometimento organizacional. 2019.

# ANEXO A: ORGANOGRAMA DO INCA

GOVERNANÇA DO INCA/MS

## Organograma

Estrutura Regimental INCA/MS, Decreto nº 9.796, de 17/05/2019, publicado no DOU de 20/05/2019; Portaria MS/GM nº 1.419 de 09/06/2017; Portaria MS/GM nº 1.389 de 17/06/2019; Aposentamento publicado no BSE nº 50 de 18/10/2019



Fonte: INCA (2020a)

## ANEXO B: TABELA DE REMUNERAÇÃO DA CARREIRA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA.

NOVA TABELA SALARIAL DA CARREIRA DE C&T  
pl 33-2016

2016

Janeiro de 2017

Nível Superior											
Classe	Nível	VB	GDACT 100	Retribuição por Titulação			Total Ativo			GDACT AP ate 2005	
				Espec	Mestre	Doutor	Sem RT	Espec	Mestre		Doutor
Senior	III	8539,42	2462,53	1662,73	3232,41	6966,95	11001,95	12664,68	14.234,36	17968,90	1231,27
H / U	II	8232,44	2403,82	1599,59	3113,89	6706,79	10636,26	12235,85	13.750,15	17343,05	1201,91
	I	7937,44	2345,11	1541,88	2996,46	6480,96	10282,55	11824,43	13.279,01	16743,50	1172,58
	III	7518,80	2258,70	1458,91	2834,73	6108,91	9777,50	11236,41	12.612,23	15886,41	1129,35
Pleno3	II	7249,30	2204,42	1401,30	2729,50	5879,78	9453,72	10855,02	12.183,22	15333,50	1102,21
I/V	I	6988,66	2151,25	1350,35	2627,58	5662,59	9139,91	10490,26	11.767,49	14802,50	1075,63
	III	6621,23	2072,60	1277,24	2484,58	5353,50	8693,83	9971,07	11.178,51	14047,33	1036,30
Pleno 2	II	6384,83	2022,75	1230,71	2393,85	5156,59	8407,58	9638,29	10.801,43	13564,17	1011,38
J/W	I	6156,23	1974,01	1184,18	2305,23	4965,66	8130,24	9314,42	10.435,47	13095,90	987,01
	III	5832,99	1902,01	1121,04	2178,94	4693,56	7735,00	8856,04	9.913,94	12428,56	951,01
Pleno 1	II	5626,18	1855,48	1081,16	2099,19	4522,91	7481,66	8562,82	9.580,85	12004,57	927,74
K/G	I	5425,29	1811,17	1037,96	2021,64	4354,64	7236,46	8274,42	9.258,10	11591,10	905,59
	III	5140,64	1746,92	982,57	1910,87	4118,35	6887,56	7870,13	8.798,43	11005,91	873,46
Junior	II	4958,18	1703,72	946,02	1841,08	3966,80	6661,90	7607,92	8.502,98	10628,70	851,86
L	I	4781,17	1663,84	910,57	1773,51	3817,62	6445,01	7355,58	8.218,52	10262,63	831,92

Nível Intermediário											
Classe	Nível	VB	GDACT 100	Gratíf. por Qualificação - GQ			Total Ativo			GDACT AP	
				I	II	III	Sem GQ	I	II		III
Tec III	III	4279,39	1234,03	833,03	1619,53	3240,17	5513,42	6346,45	7.132,95	8753,59	617,02
Assist III	II	4135,16	1207,45	803,12	1564,14	3126,07	5342,61	6145,73	6.906,75	8468,68	603,73
R / M	I	3996,17	1180,86	775,43	1508,76	3018,62	5177,03	5952,46	6.685,79	8195,65	590,43
	VI	3866,60	1162,03	749,95	1457,80	2915,60	5028,63	5778,58	6.486,43	7944,23	581,02
	V	3735,78	1136,55	722,25	1406,84	2812,58	4872,33	5594,58	6.279,17	7684,91	568,28
Tec II	IV	3608,20	1109,97	696,77	1356,99	2712,88	4718,17	5414,94	6.075,16	7431,05	554,99
Assist II	III	3490,34	1092,24	673,51	1309,36	2619,83	4582,58	5256,09	5.891,94	7202,41	546,12
S / N	II	3370,93	1067,87	650,25	1263,94	2526,78	4438,80	5089,05	5.702,74	6965,58	533,94
	I	3254,44	1043,60	625,88	1218,53	2435,94	4297,94	4923,82	5.516,47	6733,88	521,75
	VI	3146,73	1025,78	604,83	1175,32	2350,65	4172,51	4777,34	5.347,83	6523,16	512,89
Tec I	V	3037,86	1002,51	583,78	1133,23	2266,46	4040,37	4624,15	5.173,60	6306,83	501,26
Assist I	IV	2931,20	978,14	560,52	1092,24	2183,38	3909,34	4469,86	5.001,58	6092,72	489,07
O / T	III	2831,60	961,53	541,69	1052,36	2105,83	3793,13	4334,82	4.845,49	5898,96	480,77
	II	2731,30	938,26	521,75	1014,70	2028,29	3669,56	4191,31	4.684,26	5697,85	469,13
	I	2632,87	915,00	500,70	975,93	1951,86	3547,87	4048,57	4.523,80	5499,73	457,50

Nível Auxiliar											
Classe	Nível	VB	GDACT 100	Gratificação por Qualificação - G		Total Ativo		GDACT AP			
				I	II	Sem GQ	I				
	VI	1866,80	1113,29	282,48		2780,09	3062,57	558,65			
	V	1627,03	1092,24	274,72		2719,27	2993,99	546,12			
Auxiliar T	IV	1588,11	1072,3	268,08		2660,41	2928,49	538,15			
Auxiliar II	III	1550,02	1052,36	261,43		2602,38	2863,81	526,18			
P/X	II	1513,01	1032,42	254,78		2545,43	2800,21	516,21			
	I	1476,79	1012,49	248,14		2489,27	2737,41	506,24			
	VI	1415,78	977,04	238,17		2392,82	2630,99	488,52			
Auxiliar T	V	1381,86	959,31	231,52		2341,17	2572,69	479,66			
Auxiliar I	IV	1348,94	941,59	225,98		2290,53	2516,51	470,80			
Q/Y	III	1316,69	923,86	220,44		2240,55	2460,99	461,93			
	II	1285,41	906,14	214,9		2191,55	2406,45	453,07			
	I	1254,78	889,52	209,36		2144,30	2353,66	444,76			

Fonte: <http://www.afinca.org.br/documentos/Tabelas%20em%20vigor%202017.pdf>

## ANEXO C: TERMOS DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Prezada Sra ANA CRISTINA PINHO MENDES PEREIRA

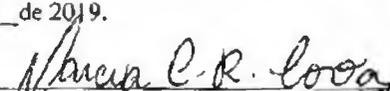
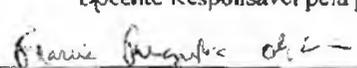
Solicitamos autorização para realização da pesquisa intitulada “LIDERANÇA PARA A RETENÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS” a ser realizada pela discente FLÁVIA FREGUGLIA DE LIMA do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE/UFRRJ), sob a orientação da Docente MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA, visando ter acesso aos dados a serem colhidos no Instituto Nacional de Câncer.

Informamos que as informações a serem colhidas na forma de documentos, informativos e entrevistas servirão de subsídios para a elaboração da Dissertação e de artigos de natureza acadêmica científica, podendo ser apresentados como trabalho em eventos (congressos, seminários, conferências, et.) ou publicados em revistas da mesma natureza.

Declaramos conhecer e cumprir as Resoluções Éticas brasileiras e salientamos que os dados coletados serão utilizados para o fim descrito neste documento.

Na certeza de contarmos com a sua colaboração e empenho agradecemos antecipadamente a atenção e nos disponibilizamos para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Rio de Janeiro, 11 / 11 de 2019.

  
MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA  
Docente Responsável pela pesquisa  
MPGE/UFRRJ  
  
FLÁVIA FREGUGLIA DE LIMA  
Mestranda – MPGE/UFRRJ

(  ) Concordo com a pesquisa e com a utilização do nome do Instituto Nacional de Câncer ou

(  ) Concordo com a pesquisa, mas solicito a não inclusão do Instituto Nacional de Câncer.

  
ANA CRISTINA PINHO MENDES PEREIRA  
Diretora Geral do INCA

Gélcio Luiz Quintella Mendes  
Diretor Geral - Substituto  
Matricula 2812012 - MS  
Instituto Nacional de Câncer  
José Alencar Gomes da Silva / INCA



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Prezada Sra. Cassilda dos Santos Soares

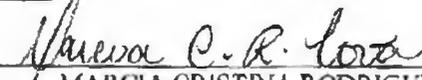
Solicitamos autorização para realização da pesquisa intitulada “**LIDERANÇA PARA A RETENÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS**” a ser realizada pela discente FLÁVIA FREGUGLIA DE LIMA do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE/UFRRJ), sob a orientação da Docente MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA, visando ter acesso aos dados a serem colhidos na Coordenação de Gestão de Pessoas e suas Divisões.

Informamos que as informações a serem colhidas na forma de documentos, informativos e entrevistas servirão de subsídios para a elaboração da Dissertação e de artigos de natureza acadêmico científica, podendo ser apresentados como trabalho em eventos (congressos, seminários, conferências, et.) ou publicados em revistas da mesma natureza.

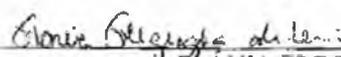
Declaramos conhecer e cumprir as Resoluções Éticas brasileiras e salientamos que os dados coletados serão utilizados para o fim descrito neste documento.

Na certeza de contarmos com a sua colaboração e empenho agradecemos antecipadamente a atenção e nos disponibilizamos para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Rio de Janeiro, 09/11 /2019.

  
MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA  
Docente Responsável pela pesquisa – MPGE/UFRRJ

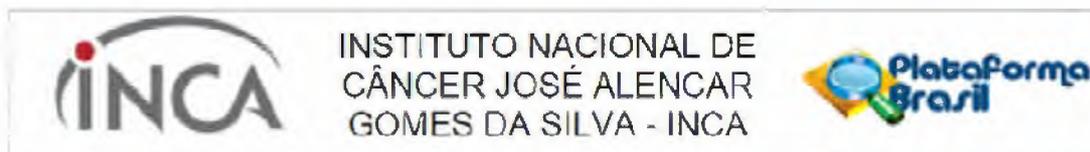
  
Marcia C. Rodrigues Cova  
Docente Titular - SIAPE 224475  
UFRRJ

  
FLÁVIA FREGUGLIA DE LIMA  
Mestranda – MPGE/UFRRJ

- (  ) Concordo com a pesquisa e com a utilização do nome do Instituto Nacional de Câncer ou  
(  ) Concordo com a pesquisa, mas solicito a não inclusão do Instituto Nacional de Câncer .

  
CASSILDA DOS SANTOS SOARES  
Coordenadora de Gestão de Pessoas do INCA

## ANEXO D: PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP-INCA



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Liderança para retenção de servidores públicos

**Pesquisador:** FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 26393319.3.0000.5274

**Instituição Proponente:** Instituto Nacional do Câncer

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.836.076

#### Apresentação do Projeto:

Conforme Parecer Consubstanciado do CEP INCA de número 3.799.847, datado de 14 de Janeiro de 2020.

#### Objetivo da Pesquisa:

- Conforme Parecer Consubstanciado do CEP-INCA de número 3.799.847, datado de 14 de Janeiro de 2020.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

- Conforme Parecer Consubstanciado do CEP-INCA de número 3.799.847, datado de 14 de Janeiro de 2020.

#### Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

- Conforme Parecer Consubstanciado do CEP-INCA de número 3.799.847, datado de 14 de Janeiro de 2020.

#### Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

- Conforme Parecer Consubstanciado do CEP-INCA de número 3.799.847, datado de 14 de Janeiro de 2020.

#### Recomendações:

Não se aplica.

**Endereço:** RUA DO RESENDE, 128 - SALA 201  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 20.231-092  
**UF:** RJ **Município:** RIO DE JANEIRO  
**Telefone:** (21)3207-4550 **Fax:** (21)3207-4556 **E-mail:** cep@inca.gov.br



INSTITUTO NACIONAL DE  
CÂNCER JOSÉ ALENCAR  
GOMES DA SILVA - INCA



Continuação do Parecer: 3.936.076

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

- Trata-se da análise das respostas às pendências apontadas no Parecer Consubstanciado do CEP-INCA de número 3.799.847, datado de 14 de Janeiro de 2020:

A Pesquisadora responsável apresenta a arquivo "RespostaaoparecerFlaviaFreguglia.docx" e "PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO\_1471712.pdf":

1.1: Em pesquisa Qualitativa dessa natureza não há teste da hipótese. Solicita-se adequação.

Realizada a adequação no item 4 (detalhamento do estudo) dos dados básicos do projeto: "Por se tratar de pesquisa qualitativa este estudo não admite teste de hipótese"

1.2 Apresentar a entrevista semi estruturada e/ou ficha de coleta de dados. Solicita-se adequação.

Roteiro de pesquisa semiestruturada inscrito no Projeto de pesquisa. Apêndice I (PAG 24)

2. Quanto ao orçamento listar os itens relacionados ao custeio. Solicita-se adequação.

Realizada a adequação no item 5 (Orçamento Financeiro) dos dados básicos do projeto.

Obs: Não serão adquiridos material permanente para a pesquisa, como computadores e impressora, uma vez que a pesquisadora já os possui.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Diante do exposto, o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Nacional de Câncer (CEP-INCA), de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS Nº 466/2012 e na Norma Operacional CNS Nº 001/2013, manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa proposto.

Ressalto c(a) pesquisador(a) responsável deverá apresentar relatórios semestrais a respeito do seu estudo.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB INFORMações BAsICAS DO PROJETO 1471712.pdf	12/02/2020 15:02:51		Aceito
Outros	RespostaaoparecerFlaviaFreguglia.docx	12/02/2020 15:01:31	FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetoFlaviaFreguliacomroteiro.docx	12/02/2020 14:59:45	FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA	Aceito

Endereço: RUA DO RESENDE, 128 - SALA 204  
Bairro: CENTRO CEP: 20.231-092  
UF: RJ Município: RIO DE JANEIRO  
Telefone: (21)3207-4550 Fax: (21)3207-4556 E-mail: cep@inca.gov.br



INSTITUTO NACIONAL DE  
CÂNCER JOSÉ ALENCAR  
GOMES DA SILVA - INCA



Continuação do Parecer: 3.836.076

Outros	formulariodesubmissaooinca.pdf	02/12/2019 09:03:31	FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tclepreenchido.doc	02/12/2019 08:51:57	FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	declaracoedopesquisador.doc	02/12/2019 08:50:29	FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETODEPESQUISAFLAVIAFDELI MA.pdf	27/11/2019 10:36:34	FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA	Aceito
Folha de Rosto	folhaderostofavlafdelima.pdf	27/11/2019 10:31:58	FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEFlaviaFdcLima.pdf	14/11/2019 12:07:38	FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA	Aceito
Outros	AnuenciachefiaFlaviafdelima.pdf	14/11/2019 12:05:44	FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Doclaracaodopesquisador.pdf	14/11/2019 12:02:19	FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

RIO DE JANEIRO, 13 de Fevereiro de 2020

---

**Assinado por:**  
**Carlos Henrique Debenedito Silva**  
**(Coordenador(a))**

Endereço: RUA DO RESENDE, 128 - SALA 204  
Bairro: CENTRHO CEP: 20.231-092  
UF: RJ Município: RIO DE JANEIRO  
Telefone: (21)3207-4550 Fax: (21)3207-4556 E-mail: ccp@inca.gov.br