



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – MPA

**A INFLUÊNCIA DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE
LIDERANÇA NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE: UM ESTUDO NO CONSELHO
ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA.**

Taynara Alessandra Dantas da Silva

Brasília, DF

2023



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – MPA

**A INFLUÊNCIA DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE
LIDERANÇA NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE: UM ESTUDO NO CONSELHO
ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA.**

Taynara Alessandra Dantas da Silva

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Junior

Brasília, DF

2023

Taynara Alessandra Dantas da Silva

A influência da identificação organizacional e estilos de liderança na intenção de rotatividade: um estudo no Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

Data da defesa: 12/12/2023

Comissão Examinadora:

Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Junior - Orientador

MPA/UNB

Professor Doutor Thiago Gomes Nascimento – Examinador Interno

MPA/UNB

Professora Doutora Larissa Maria David Gabardo-Martins - Examinador Externo

Universidade Salgado de Oliveira

Professor Doutor Diego Mota Vieira – Examinador Suplente

MPA/UNB

Brasília, DF

2023

RESUMO

A rotatividade de pessoal pode estar associada a impactos organizacionais não desejáveis, como a perda de talentos e o aumento de custos com recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários. Nesta perspectiva, foi realizada pesquisa a respeito da intenção de rotatividade, que é apontada como uma antecessora da rotatividade na literatura. Estudos anteriores identificaram a necessidade de ampliação de pesquisas sobre a variável em estudo no contexto brasileiro e no do setor público. O lócus da pesquisa é o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), uma organização da Administração Pública do Poder Executivo Federal que possui desafios relacionados ao tema. É objetivo geral da pesquisa analisar a influência da identificação organizacional e dos estilos de liderança com foco em pessoas e com foco em resultados na intenção de rotatividade dos servidores no Cade. Um dos propósitos é fornecer insumos para uma atuação preventiva da organização. Para alcançar o objetivo da pesquisa, os fenômenos foram investigados por meio da triangulação por complementariedade de métodos quantitativos e qualitativos. Duas etapas de entrevistas foram realizadas para coleta da percepção de servidores especialistas a respeito da intenção de rotatividade no Cade. A primeira etapa contou com dois entrevistados e a segunda com quatro. Uma etapa quantitativa foi realizada junto a servidores do Cade, com coleta de dados por questionário online, composto por escalas validadas. Participaram da etapa 113 respondentes. Os dados foram analisados com estatística descritiva e inferencial, destacando-se o uso de regressão linear múltipla. Os resultados quantitativos permitiram concluir que a identificação organizacional influenciou negativamente a intenção de rotatividade no Cade, enquanto os estilos de liderança com foco em pessoas e com foco em resultados não. As variáveis área e vínculo de trabalho, testadas de forma exploratória, também foram antecessoras significativas, de modo que servidores da área meio e servidores do Cade obtiveram maior influência nas intenções de rotatividade. As opiniões dos entrevistados possibilitaram aprofundar achados da etapa quantitativa, como a não influência dos estilos de liderança na intenção de rotatividade, que podem estar mais associados à rotatividade interna na organização. Contribuições acadêmicas, práticas e sociais foram observadas. Uma proposta de cartilha aos gestores do Cade foi sugerida. Ao final, limitações da pesquisa foram apontadas e agenda de pesquisa proposta.

Palavras-chave: identificação organizacional, estilo de liderança com foco em pessoas, estilo de liderança com foco em resultados, intenção de rotatividade, Administração Pública

ABSTRACT

Turnover can be associated with undesirable organizational impacts, such as loss of talent and increased costs with recruiting, selecting and training new employees. In this perspective, research will be carried out regarding turnover intention, which is pointed out as a predecessor of turnover in the literature. Previous studies have identified the need to expand research on turnover intentions in the Brazilian context and in the public sector context. The locus of the research is the Administrative Council for Economic Defense (Cade), an organization of the Public Administration of the Federal Executive Branch that has challenges related to the turnover. The general objective of the research is to analyze the influence of organizational identification and leadership styles focused on people and focused on results on the turnover intention of Cade employees. One of the purposes is to provide inputs for the organization's preventive actions. To achieve the research objective, the phenomena were investigated through triangulation of quantitative and qualitative methods. Two stages of interviews were carried out to collect the perception of specialist regarding the intention of turnover at Cade. The first stage had two interviewees and the second with four. A quantitative stage with Cade servers was carried out, with data collection using a survey, composed of validated scales. 113 respondents participated in this stage. The data were analyzed with descriptive and inferential statistics, highlighting the use of multiple linear regression. The research results allowed us to conclude that organizational identification negatively influenced turnover intentions at Cade, while people-focused and results-focused leadership styles did not. The variables area and employment relationship were also significant predecessor as an exploratory test, so that employees in the middle area and Cade employees had greater influence on turnover intentions. The opinions of the interviewees made it possible to deepen findings from the quantitative stage, such as the non-influence of leadership styles on turnover intentions, which may be more associated with internal turnover in the organization. Academic, practical and social contributions were observed. A booklet proposal for Cade managers was suggested. At the end, limitations of the research were highlighted and a research agenda was suggested.

Key words: turnover intention, organizational identification, leadership styles, Public Administration

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Grid Gerencial.....	30
Figura 2 Ilustração do modelo teórico hipotetizado.....	36
Figura 3 Distribuição da força de trabalho do Cade de 2022.....	39
Figura 4 Rotatividade total do Cade por ano.....	40
Figura 5 Características pessoais e profissionais dos servidores que saíram do Cade em 2022	41
Figura 6 Nuvem de palavras das entrevistas exploratórias	56
Figura 7 Gráfico de declividade da Escala Intenção de Rotatividade.....	68
Figura 8 Gráfico de declividade da Escala Identificação Organizacional.....	70
Figura 9 Gráfico de declividade da Escala Estilos de Liderança	72
Figura 10 Ilustração do modelo empírico.....	78
Figura 11 Gráfico P-P e Histograma dos resíduos de regressão	79
Figura 12 Gráfico resíduos da regressão. Verificação da homoscedasticidade, linearidade e independência dos resíduos.	80
Figura 13 Nuvem de palavras da segunda fase qualitativa de entrevistas.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Artigos recuperados em bases para composição do referencial teórico	18
Tabela 2 Antecessores de rotatividade e intenção de rotatividade em estudos brasileiros e de língua portuguesa entre 1996 e 2015	20
Tabela 3 Estudos recentes sobre o relacionamento de liderança, identificação organizacional e intenção de rotatividade.....	32
Tabela 4 Definições operacionais	34
Tabela 5 Resumo desenho da pesquisa.....	38
Tabela 6 Características dos entrevistados – primeira etapa qualitativa	45
Tabela 7 Características dos entrevistados – segunda etapa qualitativa.....	47
Tabela 8 Resumo dos instrumentos de coleta de dados da abordagem quantitativa	50
Tabela 9 Categorias de análise das entrevistas exploratórias	52
Tabela 10 Categorias de análise da segunda etapa de entrevistas	52
Tabela 11 Resumo amostra, instrumentos de coleta e análise de dados.....	55
Tabela 12 Casos extremos univariados	61
Tabela 13 Características pessoais e profissionais da amostra da pesquisa	64
Tabela 14 Estatística descritiva das escalas.....	65
Tabela 15 Correlação Escala Intenção de Rotatividade	68
Tabela 16 Fator Escala Intenção de Rotatividade.....	68
Tabela 17 Correlação Escala Identificação Organizacional	69
Tabela 18 Fator Escala Identificação Organizacional	70
Tabela 19 Correlação Escala Estilos de Liderança.....	71
Tabela 20 Fatores da Escala Estilos de Liderança.....	73
Tabela 21 Resultados teste t de Student	74
Tabela 22 Correlação bivariada entre fatores e variáveis pessoais e profissionais	76
Tabela 23 Coeficientes modelo empírico	77
Tabela 24 Resultado do teste de hipóteses	78

SUMÁRIO

RESUMO	4
ABSTRACT	5
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABELAS	7
1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Objetivos da pesquisa	13
1.1.1. Objetivo geral	13
1.1.2. Objetivos específicos	14
1.2. Justificativas da pesquisa	14
1.2.1. Justificativa teórica	14
1.2.2. Justificativa de gestão	15
1.2.3. Justificativa social	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. Critérios de composição do Referencial Teórico	16
2.2. Intenção de rotatividade	18
2.3. Identificação organizacional	24
2.4. Liderança e estilos de liderança	27
2.5. Estudos sobre o relacionamento entre estilos de liderança, identificação organizacional e intenção de rotatividade	31
2.6. Modelo teórico hipotetizado	35
3. MÉTODO	37
3.1. Caracterização da pesquisa	37
3.2. Organização em estudo	38
3.3. População e amostra	44
3.3.1. Primeira etapa qualitativa	45

3.3.2. Etapa quantitativa com questionário de pesquisa online	45
3.3.3. Segunda etapa qualitativa	46
3.4. Instrumentos de coleta de dados	47
3.4.1. Abordagem qualitativa	47
3.4.2. Abordagem quantitativa	48
3.4.2.1. <i>Medida intenção de rotatividade</i>	48
3.4.2.2. <i>Medida identificação organizacional</i>	49
3.4.2.3. <i>Medida de estilos de liderança</i>	49
3.4.2.4. <i>Variáveis pessoais e funcionais</i>	50
3.5. Procedimentos de coleta e análise de dados	51
3.5.1. Abordagem qualitativa	51
3.5.1.1. <i>Procedimentos de coleta</i>	51
3.5.1.2. <i>Procedimentos de análise de dados</i>	51
3.5.2. Abordagem quantitativa	53
3.5.2.1. <i>Procedimentos de coleta</i>	53
3.5.2.2. <i>Procedimentos de análise de dados</i>	54
3.6. Resumo da amostra, instrumentos de coleta e análise de dados	54
4. RESULTADOS	56
4.1. Primeira etapa qualitativa	56
4.2. Etapa quantitativa	60
4.2.1. Tratamento dos dados para realização das análises	61
4.2.2. Estatística descritiva	63
4.2.3. Análise fatorial exploratória	66
4.2.3.1. <i>Escala intenção de rotatividade</i>	67
4.2.3.2. <i>Escala identificação organizacional por imitação</i>	69
4.2.3.3. <i>Escala estilos de liderança</i>	71
4.2.4. Teste de diferença de médias	73

4.2.5. Teste de correlação dos fatores e variáveis pessoais e profissionais	75
4.2.6. Teste de hipóteses	76
4.3. Segunda etapa qualitativa	80
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	90
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
6.1. Limitações.....	96
6.2. Agenda de pesquisa	97
7. REFERÊNCIAS	98
APÊNDICES	106
Apêndice I – Termo de consentimento de participação em pesquisa	106
Apêndice II – Roteiro de entrevista	107
Apêndice III – E-mail de apresentação e envio da pesquisa.....	108
Apêndice IV - Abertura do formulário online	109
Apêndice V – Escala de intenção de rotatividade.....	110
Apêndice VI - Escala de identificação organizacional por imitação	110
Apêndice VII - Escala de heteroavaliação de estilos de liderança.....	111
Apêndice VIII – Dados pessoais e funcionais	111
Apêndice IX – Termo de consentimento de participação em pesquisa	114
Apêndice X – Roteiro entrevista.....	115
Apêndice XI – Produto Técnico Tecnológico	118

1. INTRODUÇÃO

Visando aumentar a eficiência estatal, o Brasil adotou o modelo da administração pública gerencial (ou da nova gestão pública) por meio do Plano Diretor da Reforma do Estado (Rocha & Santana, 2022). Algumas das características que definem a administração pública gerencial são a orientação para resultados, para o cidadão, para a redução dos custos e o aumento da qualidade dos serviços prestados à sociedade (Afonso et al., 2021; Bresser-Pereira, 1997, 2007). Neste contexto se insere a importância das práticas organizacionais que objetivem a retenção de funcionários.

É consenso na literatura que a qualidade no serviço público depende da capacidade dos governantes de atrair e reter profissionais competentes e motivados (Diógenes et al., 2016). Do mesmo modo, a melhoria da eficiência do setor público passa pelo esforço monitorar as intenções de rotatividade, pois a perda de funcionários com boa performance e comprometidos afeta o desempenho e a eficácia organizacional (Sallaberry et al., 2021). No entanto, ainda não se verificam ações sistematizadas para a redução dos índices de rotatividade no contexto da administração pública federal do Poder Executivo.

A rotatividade de pessoal nas organizações é caracterizada pelo movimento de admissão e desligamento de profissionais, que pode ocasionar prejuízos diversos quando em altas taxas, tais como: gerar custos adicionais (trabalhistas, com recrutamento, seleção e treinamento de novos empregados) e afetar a memória institucional (Beuren et al., 2019; Oliveira & Rocha, 2017; Seidl et al., 2019). Diferentemente de quando se discute rotatividade, os estudos realizados sobre intenção de rotatividade abordam aspectos em que a decisão de sair da organização ainda não foi tomada (Freitas et al., 2022). Conceitualmente, pode ser caracterizada como um comportamento, uma vez que o indivíduo age de acordo com sua satisfação em relação ao emprego atual, decidindo ficar ou sair da organização a depender das opções existentes (Rocha & Santana, 2022).

Destaca-se que este estudo não trabalhará de forma direta com a rotatividade de pessoal, pois o objetivo é investigar fatores que a antecedem. A investigação da intenção de rotatividade se tornou interesse de pesquisas no campo do comportamento organizacional por ser um indicador eficaz para avaliar o pensamento, o planejamento e a vontade dos indivíduos, sendo um preditor da rotatividade de pessoal evidenciado empiricamente (Seidl et al., 2019; Siqueira et al., 2014).

Pesquisas anteriores sugerem que é necessário ampliar o conhecimento sobre o fenômeno da intenção de rotatividade no contexto brasileiro e no contexto do setor público (Rocha & Santana, 2022; Seidl et al., 2019; Silva, 2018; Siqueira et al., 2014) e investigar as causas que podem levar ao seu aparecimento (Siqueira et al., 2014). Compreendê-las possibilita uma atuação preventiva nas organizações com a adoção de ações capazes de evitar a saída de funcionários (Rocha & Santana, 2022; Seidl et al., 2019; Siqueira et al., 2014). É com este intuito que esta pesquisa se propõe a investigar antecedentes da intenção de rotatividade em uma organização brasileira do Poder Executivo Federal: o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

O Cade é uma Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública que possui a missão de zelar pela manutenção de um ambiente concorrencial saudável. Para dar cumprimento à sua missão institucional e executar a política pública sob sua responsabilidade, o Cade contou com 287 servidores e empregados públicos em 2022, dos quais 75% eram de outros órgãos em exercício na Autarquia (Conselho Administrativo de Defesa Econômica [Cade], 2023). Tal especificidade deve ser levada em consideração nos estudos sobre a intenção de rotatividade no Cade.

A Autarquia oferece um bom ambiente organizacional aos seus funcionários e é reconhecida como uma instituição de excelência da Administração Pública. Apesar disso, relatórios institucionais e dados de gestão de pessoas do Cade indicam que a organização enfrenta desafios relacionados à rotatividade de pessoal (Cade, 2020, 2021, 2022a). Apenas em 2022, houve uma rotatividade total de servidores e empregados de cerca de 19%.

Conhecer os fatores que influenciam as intenções de rotatividade na organização pode auxiliar a mitigar os riscos associados a altos índices de rotatividade, na medida em que os gestores poderão atuar preventivamente para manter talentos na organização (Polizzi & Claro, 2019). Essa pesquisa se propõe a investigar se a identificação organizacional por imitação e os estilos de liderança com foco em pessoas e com foco em resultados influenciam a intenção de rotatividade no Cade.

A identificação organizacional se refere à forma como as crenças do indivíduo sobre uma organização passam a fazer parte da sua identidade, sendo que a identificação por imitação seria o ato de tornar-se idêntico (Oliveira, 2008). Embora haja outra forma de identificação organizacional (por reconhecimento), foi feito um recorte nesta pesquisa, pois o seu foco é a percepção de identificação dos indivíduos que fazem parte do Cade. A escolha desta variável

se deu pelo seu relacionamento teórico com a intenção de rotatividade e por seu caráter estratégico para o Cade. No planejamento estratégico da organização, consta o projeto “Fortalecimento da identidade organizacional” e este trabalho fornece contribuições práticas para o seu desenvolvimento.

Como segunda variável antecedente, escolheu-se estilos de liderança, uma vez que, entre os vários fatores que podem afetar comportamentos e atitudes dos funcionários no ambiente de trabalho, está o estilo de liderança dos superiores (Oliveira & Rocha, 2017). Estilos de liderança são tendências e métodos comportamentais estáveis exibidos por um determinado líder ao guiar um grupo (Dicionário de Psicologia da American Psychological Association, n.d.). No estilo de liderança orientado para as pessoas, as competências de comunicação e empatia são essenciais ao exercício da liderança, enquanto no estilo de liderança orientado para a tarefa o conhecimento técnico é condição essencial para o exercício da liderança (Couto et al., 2022).

O estudo de tais estilos de liderança é aderente ao contexto do Cade porque os servidores trabalham sob uma ótica de entregas no Programa de Gestão do Cade (Cade, 2022c). Este possibilita que os gestores pactuem entregas individuais com cada membro de equipes (resultados), prezando por um acompanhamento e avaliação baseado em feedback (foco em pessoas). Partindo-se dessas escolhas, este trabalho visa responder à seguinte pergunta de pesquisa: **A identificação organizacional e os estilos de liderança foco em pessoas e com foco em resultados podem influenciar a intenção de rotatividade no Cade?**

1.1. Objetivos da pesquisa

Com este estudo, espera-se alcançar os objetivos geral e específicos da pesquisa. Estes estão relatados nas Subseções a seguir.

1.1.1. Objetivo geral

Analisar a influência das variáveis “identificação organizacional” e “estilos de liderança” na variável critério “intenção de rotatividade” em um estudo empírico no Cade.

1.1.2. Objetivos específicos

- a) Identificar a intenção de rotatividade junto a servidores em exercício no Cade;
- b) Identificar a percepção de servidores em exercício no Cade acerca da identificação organizacional;
- c) Identificar a percepção de servidores liderados no Cade acerca de estilos de liderança;
- d) Identificar as diferenças de médias de intenção de rotatividade entre grupos;
- e) Testar o efeito preditivo entre identificação organizacional e intenção de rotatividade por meio de regressão linear múltipla;
- f) Testar o efeito preditivo entre os estilos de liderança orientado para resultados e para pessoas e a intenção de rotatividade por meio de regressão linear múltipla;
- g) Apresentar um produto técnico-tecnológico à luz dos resultados da pesquisa.

1.2. Justificativas da pesquisa

1.2.1. Justificativa teórica

A relevância teórica deste estudo consiste na possibilidade de testar empiricamente antecedentes da intenção de rotatividade em uma organização pública brasileira ainda não investigada anteriormente. Isso pode auxiliar a estreitar as lacunas da literatura sobre o tema no contexto brasileiro e no setor público. O desenvolvimento de estudos sobre intenção de rotatividade em novas organizações públicas é sugerido considerando as suas peculiaridades e relevância para pesquisadores da administração e da gestão pública (Silva, 2018).

Pesquisas anteriores já haviam alertado sobre a necessidade de mais estudos sobre a intenção de rotatividade no intuito de ampliar o conhecimento sobre o fenômeno e as causas que podem levar ao seu aparecimento (Siqueira et al., 2014). Revisões bibliográficas mais recentes enfatizaram que a produção brasileira ainda é incipiente (Rocha & Santana, 2022), inclusive de estudos empíricos no contexto de organizações públicas brasileiras (Silva, 2018). Corroborando tais necessidades, a revisão de literatura de Seidl et al. (2019) identificou sete estudos produzidos no setor público de 1996 a 2015 voltados à intenção de rotatividade. No

mesmo sentido, foram localizados poucos trabalhos relacionados ao contexto público de 2017 a 2023 nas buscas realizadas para composição do referencial teórico deste trabalho.

Seidl et al. (2019) também observaram um predomínio de trabalhos brasileiros sobre a intenção de rotatividade e rotatividade descritivos e sem testes de hipótese, indicando que ainda há o que se avançar. De forma similar, a revisão da literatura nacional de 1996 a 2013 sobre liderança indicou defasagem nos métodos adotados em pesquisas brasileiras (pesquisas exploratórias, descritivas e qualitativas) e considerou importante a realização de mais estudos correlacionais de teste de hipótese (Fonseca et al., 2015).

Estes são indicativos de que as discussões sobre intenção de rotatividade podem ser expandidas para investigar o comportamento do fenômeno no Brasil e no contexto do setor público, uma vez que este possui características próprias quando comparado ao setor privado e ao terceiro setor. Observando as fragilidades apontadas pelos estudos mencionados, o presente estudo utilizará métodos descritivos e inferenciais, com testes de hipóteses.

1.2.2. Justificativa de gestão

O estudo da intenção de rotatividade é relevante do ponto de vista de gestão porque relatórios oficiais do Cade indicam que a rotatividade de seus funcionários é um desafio para a organização, sobretudo, pela forma como é composta sua força de trabalho. Esta é fortemente dependente de servidores e empregados de outros órgãos (de carreiras descentralizadas, cedidos e requisitados) e possui um pequeno quantitativo de servidores efetivos e comissionados do quadro do Cade (Cade, n.d.).

Ao possibilitar a compreensão de alguns dos fatores que influenciam a intenção de rotatividade no Cade, este trabalho indica possíveis caminhos para atuação da organização no enfrentamento de seu desafio. Em síntese, as potenciais contribuições para o Cade são: o diagnóstico da percepção dos servidores da organização a respeito das variáveis de estudo, a identificação de grupos com maior intenção de rotatividade para que o Cade possa direcionar seus esforços de atuação, o desenvolvimento de um produto técnico tecnológico a partir dos resultados observados na pesquisa.

Essas contribuições vão ao encontro da preocupação de Seidl et al. (2019) em atender as lacunas práticas sobre a temática, não somente as teóricas e metodológicas. Para os autores,

esse é um grande desafio a ser incorporado às agendas de pesquisa, pois há poucas orientações sobre como os gestores e trabalhadores podem intervir nos ambientes organizacionais a partir dos resultados das investigações realizadas nas pesquisas científicas nacionais.

1.2.3. Justificativa social

Conhecer os antecedentes da intenção de rotatividade no Cade pode contribuir, em última instância, para o cumprimento da missão institucional do Cade de zelar por um ambiente concorrencial saudável e para a entrega dos serviços que presta à sociedade. Isso porque a rotatividade tem o potencial de afetar a força de trabalho e enfraquecer uma organização. Desse modo, a pesquisa também possui relevância social.

O presente Capítulo apresentou a introdução do trabalho, incluindo a contextualização, problematização, pergunta de pesquisa, os objetivos e justificativas do trabalho. O próximo Capítulo abordará o referencial teórico, apresentando contribuições empíricas da literatura para os temas trabalhados nesta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este Capítulo abordará os critérios utilizados para composição do referencial teórico, perpassará pela literatura sobre as variáveis de pesquisa e contribuições empíricas sobre o relacionamento entre elas. Na sequência, serão reunidas as definições operacionais adotadas no trabalho e, por fim, o modelo teórico hipotetizado será apresentado.

2.1. Critérios de composição do Referencial Teórico

Os materiais selecionados para compor este referencial teórico são predominantemente artigos científicos. Estes foram resgatados a partir de buscas em bases de dados reconhecidas na área de administração: Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), ScienceDirect, Web of Science, Scopus.

Os critérios adotados para a seleção dos estudos em bases dados foram artigos publicados de 2017 a 2023, em periódicos com classificação Qualis Capes superior a B2 ou com Fator de Impacto superior a 1 na classificação do Journal Citation Reports ou com Citescore maior que 0,7. Além disso, foram utilizados filtros no tipo de documento (artigos), na área do conhecimento (Negócios, Gestão, Ciências Sociais, Psicologia), e no local de busca dos termos a depender da necessidade (Título, resumo e palavras-chave).

As primeiras buscas foram mais abrangentes com vistas a localizar estudos que demonstrassem como a variável critério (intenção de rotatividade) tem sido estudada na literatura de língua portuguesa. Foram utilizados os termos de pesquisa “intenção de rotatividade”, “intenção de sair”, “intenção de turnover”, “intenção de deixar a empresa”, “intenção de desligamento”. As buscas seguintes contemplaram a literatura internacional de língua inglesa e priorizaram estudos que relacionassem as três principais variáveis de interesse. Focou-se especialmente nos estudos com os termos "turnover intention", "organizational identification" e "leadership".

Uma leitura superficial auxiliou a escolher estudos com maior aderência aos objetivos desta pesquisa, assim como, descartar os que possuíam pouca relação. A partir disso, foi necessário ampliar as buscas para levantar estudos que trabalhassem os constructos identificação organizacional e estilos de liderança relacionados, separadamente, com a intenção de rotatividade. O objetivo desse procedimento foi possibilitar um exame mais amplo da literatura a respeito das relações entre as variáveis desta pesquisa.

O Dicionário de Psicologia da American Psychological Association também foi utilizado para compor o referencial teórico. Além disso, foram incorporados ao texto estudos recentes que tratassem de revisão de literatura sobre as variáveis de pesquisa, estudos que discutiram o processo de validação das escalas utilizadas na etapa quantitativa, trabalhos acadêmicos localizados que investigaram o relacionamento das variáveis de interesse e alguns estudos mencionados por autores que compuseram este referencial teórico e contribuíram para a discussão dos resultados.

Tabela 1*Artigos recuperados em bases para composição do referencial teórico*

Base de dados pesquisada	Termo de busca	Quantidade de publicações recuperadas	Quantidade de publicações selecionadas após exclusão de artigos repetidos e análise de aderência
Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL)	intenção de rotatividade, intenção de sair, intenção de turnover, intenção de deixar a empresa, intenção de desligamento	9	9
ScienceDirect	turnover intention, organizational identification, leadership	40	6
Web of Science	turnover intention, organizational identification, leadership	7	3
Scopus	turnover intention, organizational identification, leadership	7	7

Finalizada a apresentação dos critérios que guiaram o levantamento da literatura para elaboração deste referencial teórico, adentrar-se-á nas variáveis de pesquisa deste projeto. As Seções a seguir estão organizadas da seguinte maneira: 2.2 aborda a intenção de rotatividade; 2.3 discorre sobre identificação organizacional; 2.4 dispõe sobre liderança e os estilos de liderança em estudo; 2.5 apresenta estudos que investigaram o relacionamento entre as três variáveis desta pesquisa e as definições operacionais adotadas; 2.6 trata sobre o modelo hipotetizado.

2.2. Intenção de rotatividade

Antes de abordar a intenção de rotatividade, que é a variável critério deste estudo, faz-se necessário compreender o conceito de rotatividade para que não se confundam. Este é um fenômeno multicausal e natural nas organizações, caracterizado pelo movimento de admissão e desligamento de profissionais da organização, que pode ocasionar prejuízos quando em altas

taxas (Beuren et al., 2019; Seidl et al., 2019). Ela pode ser classificada como voluntária - quando parte do funcionário a escolha de sair da organização - e como involuntária - quando a saída se dá por obrigação em virtude de demissão, dispensa, aposentadoria, morte ou doença (Sallaberry et al., 2021).

Entre os reflexos indesejáveis provocados pela rotatividade nas organizações, pode-se citar: custo adicionais com recrutamento, seleção, recontração de pessoal e treinamento de novos empregados; impacto na memória institucional; perda de conhecimento para concorrentes (Bernd & Beuren, 2021; Oliveira & Rocha, 2017). A rotatividade também pode ser tida como uma barreira à manutenção de talentos nas organizações, afetando toda uma cadeia produtiva (Siqueira et al., 2014). Sallaberry et al. (2021) entendem que perda de funcionários com boa performance e comprometidos com a organização afeta o desempenho e a eficácia organizacional.

Enquanto isso, a intenção de rotatividade é um fenômeno de natureza psicológica, considerado antecessor da rotatividade, que pode ser definido como o interesse e probabilidade estimada de um indivíduo em deixar a organização permanentemente em busca oportunidades alternativas (Bernd & Beuren, 2021; Siqueira et al., 2014). Conforme Cohen et al. (2016), a rotatividade é um fenômeno que pode ser mensurável objetivamente, enquanto a intenção de rotatividade é um constructo atitudinal estimado de forma indireta, sendo sensível a influências intervenientes.

A intenção de rotatividade representa um desafio estratégico para as organizações e tem sido bastante pesquisada por sua estreita relação com a rotatividade voluntária e os custos associados à perda não esperada de funcionários (Bernd & Beuren, 2021; Oliveira & Rocha, 2017). Para Siqueira et al. (2014), esse fenômeno precisa ser entendido a partir da investigação das causas que podem levar ao seu aparecimento.

Na literatura sobre os antecessores da intenção de rotatividade, diversos fatores individuais, do trabalho e organizacionais têm sido estudados e testados como variáveis com potencial de influenciar a intenção dos funcionários. Os autores Seidl et al. (2019) realizaram revisão de literatura de estudos empíricos brasileiros de 1996 a 2015 sobre rotatividade e a intenção de rotatividade. Este estudo identificou 33 antecessores da rotatividade e de sua intenção investigados em pesquisas anteriores. Em um outra revisão de literatura, Steil et al. (2019) identificaram 18 antecessores da intenção de rotatividade a partir de pesquisas empíricas quantitativas publicadas na língua portuguesa entre 2000 e 2015.

Tabela 2

Antecessores de rotatividade e intenção de rotatividade em estudos brasileiros e de língua portuguesa entre 1996 e 2015

Antecessor da rotatividade e intenção de rotatividade	Identificado por Seidl et al. (2019)	Identificado por Steil et al. (2019)
Avaliação de futuro profissional	X	
Baixa percepção de suporte organizacional/Más condições de trabalho	X	
Capacitação e orientação	X	
Casos de corrupção	X	
Capital psicológico positivo		X
Choque entre valores pessoais e organizacionais/Perfil de valores organizacionais	X	X
Comprometimento		X
Comprometimento organizacional afetivo	X	
Custo humano do trabalho ou elevada carga emocional, física, cognitiva	X	
Dificuldade de trabalhar em equipe (excesso de competitividade)	X	
Distância das unidades de saúde/Tempo gasto no deslocamento ao trabalho	X	
Empresa privada	X	
Equilíbrio trabalho-família	X	
Estilo de gestão autoritário	X	
Falta de desafios no trabalho	X	
Formação fragmentada dos profissionais de saúde	X	
Forte vínculo com a comunidade	X	
Percepção da desigualdade de gênero/ Percepção de discriminação de gênero	X	X
Gênero	X	
Idade	X	
Identificação com a organização	X	X
Influência político-partidária	X	
Ocupar cargo de chefia	X	
Oportunidades de crescimento na carreira dentro da organização	X	
Percepção do futuro profissional na organização		X
Percepção de oportunidades de aprendizagem na organização		X
Percepção de justiça/Justiça interpessoal	X	X
Percepção de sucesso na carreira		X
Perda do sentido do trabalho	X	
Práticas e reconhecimento/valorização	X	
Recrutamento por outra empresa/Novas oportunidades no mercado	X	
Remuneração inadequada	X	
Reorganização do sistema de saúde	X	
Bem-estar no trabalho/Satisfação no trabalho	X	X*
Sobrecarga de trabalho	X	

Sobre qualificação percebida	X	
Tempo na organização	X	
Vínculo precário de trabalho	X	
Prazer e sofrimento		X
Qualidade de vida no trabalho		X
Conflito trabalho-família		X
Confiança dos funcionários na organização		X
Contra o crescimento, que se refere às limitações organizacionais que impedem o desenvolvimento das habilidades do indivíduo no trabalho		X
Inconsistência percebida entre as habilidades pessoais e as demandas sobre as atividades do indivíduo no trabalho		X
Percepção de apoio		X

Nota. *Steil et al. (2019) identificou estudos que trabalharam bem-estar e satisfação no trabalho de forma separada.

Segundo Asrar-ul-Haq e Anwar (2018, p.184), existem alguns fatores influentes nas intenções de rotatividade que são controláveis pelas organizações e alguns incontroláveis. São exemplos de controláveis a satisfação com a remuneração, a satisfação com o ambiente de trabalho, a satisfação com os comportamentos de liderança, o comprometimento organizacional e o estresse no trabalho. Já fatores incontroláveis da intenção de rotatividade de funcionários incluem a esperança de emprego e a percepção de emprego alternativo.

A produção brasileira levantada por Seidl et al. (2019) indicou um predomínio de trabalhos que são: descritivos, sem testes de hipóteses, inferenciais e com associações diretas entre variáveis, sem testar moderações e mediações. Em comparação com publicações internacionais, os autores concluíram que ainda há que se caminhar na produção de pesquisas brasileiras sobre a rotatividade e sua intenção. Enquanto os estudos no Brasil tiveram aumento relevante a partir de 2006, publicações internacionais concentraram estudos sobre o tema desde meados do século passado.

Pesquisas empíricas brasileiras mais recentes, de 2017 a 2023, demonstram que há uma busca continuada na investigação de antecessores da intenção de rotatividade. Algumas dessas pesquisas têm analisado relações mediadoras de outros constructos com a intenção de rotatividade, conforme será apresentado.

Numa amostra de servidores públicos de uma instituição federal de ensino, Pinho et al. (2022) identificaram que a intenção de rotatividade é menor quando a organização investe nas seguintes práticas de gestão de pessoas: de envolvimento (reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação); condições de trabalho (ações, estrutura física e benefícios focados

no bem-estar do servidor); remuneração e recompensas (compatibilidade da remuneração com a atividade e incentivos). A idade e o gênero dos entrevistados também foram testados e mulheres e pessoas com mais idade apresentaram menor propensão em deixar a organização. De outro lado, a escolaridade, o tempo de serviço e ocupar cargo ou função de chefia não demonstraram significância de influência. Resultados que carecem de uma investigação mais detalhada: as práticas de recrutamento e seleção e a satisfação com os colegas influenciaram positivamente a intenção de rotatividade na amostra estudada.

Também estudando a relação entre intenção de rotatividade e políticas de gestão de pessoas, Freitas et al. (2022) encontraram evidências que corroboram com a literatura numa pesquisa aplicada em estudantes de uma universidade privada brasileira, que atuam em diversos segmentos do mercado de trabalho. Para os autores, a criação dessas políticas pode influenciar positivamente o comportamento dos profissionais, proporcionar satisfação no trabalho, comprometimento e, conseqüentemente, a ausência de intenção de rotatividade. Ademais, os autores identificaram que a percepção de oportunidades de aprendizagem no ambiente de trabalho é uma alternativa para levar o funcionário a reconsiderar sua intenção de rotatividade, uma vez que são variáveis que se relacionam negativamente.

Bajaba et al. (2022) contribuíram para investigando sua relação com o apoio social e o papel mediador do conflito trabalho-família. A pesquisa identificou que o apoio social no trabalho e o apoio social familiar predizem a intenção de rotatividade (negativamente) e que o trabalho interferindo na família e família interferindo no trabalho medeiam parcialmente a relação de apoio social e intenção de rotatividade. Para os autores, o apoio social da família e do trabalho desempenham um papel importante na redução do conflito trabalho família, com seu impacto final desejável na rotatividade.

Vogt et al. (2021) verificaram que o capital psicológico no trabalho pode contribuir na gestão de auditores independentes, no que se refere à identificação e ao monitoramento da intenção de rotatividade. O constructo do capital psicológico no trabalho é constituído de quatro dimensões: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência. As evidências indicaram influências inversas das dimensões otimismo e resiliência na intenção de rotatividade. Além disso, o estudo verificou que auditores no cargo de sócio influenciaram de forma negativa a intenção de rotatividade e que o sexo e a idade não influenciaram.

A pesquisa de Sallaberry et al. (2021) analisou a intenção de rotatividade de servidores do Ministério Público. Foram apresentadas evidências de que os servidores do gênero feminino,

os com maior idade e os com maior remuneração possuem menor intenção de rotatividade, sendo confirmada a influência das variáveis na intenção de rotatividade. Não foram confirmadas as hipóteses de que servidores mais com mais tempo de organização e que os tipos de vínculo influenciam a intenção de rotatividade, nem a área de atuação dos servidores (meio ou fim).

O estudo de Bernd e Beuren (2021) evidenciou que a percepção de justiça organizacional impacta positivamente a satisfação no trabalho e negativamente as intenções de rotatividade; que a satisfação influencia diretamente a intenção de rotatividade; e que há efeito de mediação de satisfação sobre as percepções de justiça e as intenções de rotatividade. O estudo se deu junto a auditores internos de empresas. Os autores concluíram que a justiça organizacional pode atuar de forma positiva ao proporcionar um ambiente capaz de gerar níveis de bem-estar funcional (satisfação) e de modo disfuncional (intenção de rotatividade) na ausência de um ambiente justo e com políticas de remuneração e processos de gestão explícitos.

De forma similar, Beuren et al. (2019) identificaram que a percepção de discriminação organizacional (justiça organizacional) possui relação positiva e significativa com a intenção de rotatividade e que a satisfação e o comprometimento organizacional se relacionam negativamente com a intenção de rotatividade. Os autores afirmam que os resultados indicam que decisões tendenciosas percebidas por auditores que trabalham em empresas de auditoria no Brasil influenciam a intenção de rotatividade e que profissionais satisfeitos e comprometidos tendem a sair da empresa com pouca frequência.

Polizzi e Claro (2019) identificaram que há relação moderadora de capital psicológico na relação entre intenção de rotatividade e bem-estar no trabalho em um estudo com professores de uma universidade particular no Brasil. O bem-estar é estudado em três dimensões: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Comprometimento foi a dimensão que produziu maior impacto sobre intenção de rotatividade, mesmo com a redução provocada pela presença da variável moderadora. Assim, o professor menos pensa em sair da escola quanto mais se compromete com ela.

Oliveira e Rocha (2017) identificaram que o engajamento no trabalho parece contribuir para a retenção de pessoal em um estudo com estudantes empregados por empresas brasileiras. Outro resultado da pesquisa foi a influência do tipo de empresa (privada, pública) e tamanho de empresa na intenção de rotatividade. Verificou-se que empregados de empresas privadas são mais propensos a deixá-las quando comparados a empregados de empresas públicas. Não

influenciaram a intenção de rotatividade as variáveis sexo, idade, cargo de gestão, tempo de empresa.

O trabalho de Diógenes et al. (2016) investigou a influência do suporte organizacional na intenção de rotatividade junto a servidores da carreira do Plano Geral do Poder Executivo (PGPE) em um órgão da administração pública federal. Os autores confirmaram que quanto menor é a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade. Além disso, verificaram que há influência do tempo de organização e da idade dos servidores na intenção de rotatividade da amostra estudada.

Observa-se, com base nas pesquisas que compuseram esta Seção, que a produção brasileira sobre intenção de rotatividade tem avançado como sugerido em pesquisas anteriores (Diógenes et al., 2016; Rocha & Santana, 2022; Seidl et al., 2019). Em síntese, as pesquisas discutiram resultados provenientes de testes de hipóteses que demonstraram contribuir para a literatura sobre antecessores da intenção de rotatividade. Nesse mesmo sentido, esta pesquisa se propõe a colaborar com o avanço das discussões a partir dos resultados da observação empírica. As próximas Seções apresentarão as variáveis antecedentes deste estudo e o relacionamento delas com a variável critério: intenção de rotatividade.

2.3. Identificação organizacional

Segundo Ribeiro e Cavazotte (2017), alguns autores acreditam ser importante entender o que é identidade para se compreender a identificação, assim, eles apresentam a distinção entre identidade social e identidade organizacional. Para as autoras, a primeira consiste em como os indivíduos tendem a classificar a si e aos outros a partir de categorias sociais comuns (como sexo, religião). A identidade social também agrupa e ordena o ambiente social e possibilita a autodefinição (autoconceito) do indivíduo na sociedade. Por outro lado, a identidade organizacional é a base da categorização das organizações por parte dos indivíduos e permite estabelecer similaridades e diferenças entre as organizações.

Também vale introduzir as duas teorias que contribuem para o entendimento das bases psicológicas dos processos de classificação adotados pelos indivíduos nos estudos sobre identificação organizacional (Ribeiro & Cavazotte, 2017). De um lado se tem a Teoria da Identidade Social, que sugere que a identificação ocorre quando os indivíduos percebem a si

mesmos como membros de um grupo, uma coletividade (Oliveira, 2008). De outro, a Teoria da Autocategorização explora como os indivíduos se classificam enquanto membros de um grupo social ao procurar estabelecer um elo entre identidade pessoal e grupal e ao examinar a interação entre os níveis intragrupo e intergrupo (Oliveira, 2008).

Chega-se à identificação organizacional, que pode ser considerada um antecedente dos processos interligados à autocategorização como um membro da organização e se refere ao vínculo psicológico entre um funcionário e sua organização (Barattucci et al., 2021). No mesmo sentido, Oliveira (2008) afirma que a identificação organizacional se refere à forma como as crenças do indivíduo sobre uma organização passam a fazer parte da sua identidade. Para Ribeiro e Cavazotte (2017), a identificação se dá a partir do pressuposto cognitivo que o autoconceito de um indivíduo possui os mesmos atributos que aqueles da identidade organizacional percebida. Trata-se, portanto, do processo de subjetivação dos indivíduos.

Oliveira (2008), baseada na visão de Pratt (1998), considera que os motivos para um indivíduo se identificar com a organização são as necessidades de segurança, de afiliação, de autopromoção e holísticas (busca de um significado para a vida). Do ponto de vista organizacional, a identificação pode ser objeto de políticas e atividades organizacionais, incluindo socialização, seleção de pessoal, treinamento, promoção e transferência (Oliveira, 2008). Nessa perspectiva, Chang e Busser (2017) entendem que a socialização organizacional auxilia os funcionários a se identificarem, a partir do compartilhamento de objetivos, valores e atitudes.

Um constructo que pode se confundir com a identificação organizacional por sua semelhança é o comprometimento organizacional afetivo. Segundo Chang e Busser (2017), funcionários com alto comprometimento sentem-se parte da empresa, no entanto, a variável se concentra nas trocas sociais, reconhecendo os indivíduos como uma entidade psicologicamente separada das organizações. Por outro lado, a identificação organizacional se concentra mais na autodefinição e no autoconceito dos indivíduos. Apesar de distintos, os constructos se relacionam e o comprometimento organizacional afetivo pode ser um forte indicador da identificação organizacional dos funcionários (Chang & Busser, 2017).

Oliveira (2008) apresenta os modos de identificação fundamentando-se em Pratt (1998): 1) a identificação por afinidade (reconhecimento) - nesta forma de identificação não há mudança de identidade ou necessidade de se tornar um membro da organização, apenas acreditar ter valores e crenças similares aos seus; e 2) identificação por imitação (o ato de tornar-

se idêntico) - para se identificar por esta perspectiva, o indivíduo incorpora crenças e valores da organização em sua identidade. Ele percebe os valores, metas, interesses de outros colaboradores, características da organização e os internaliza em sua identidade (Oliveira, 2008).

Verifica-se que a identificação por imitação é o fator da medida da identificação organizacional mais adequado para os fins do presente trabalho, uma vez que o estudo pretende coletar a percepção de identificação de indivíduos que fazem parte do lócus da pesquisa. A caracterização da amostra e o instrumento de pesquisa serão mais aprofundados no Capítulo do método deste projeto.

Para demonstra a pertinência das investigações proposta nesta pesquisa, foram levantados estudos empíricos que abordaram o relacionamento entre a identificação organizacional e a intenção de rotatividade. Estes observaram que o primeiro constructo pode estar associado aos motivos que levam os funcionários a cogitarem a sair das organizações. Nesse sentido, funcionários que têm uma identificação organizacional de alto nível verão os objetivos de sua organização como seus, trabalharão para os melhores interesses da organização e não desejam sair (Niu et al., 2022).

Rocha e Santana (2022) observaram relações preditivas entre motivação, identificação organizacional e intenção de rotatividade na carreira de militares em uma instituição das forças armadas. A pesquisa pôde confirmar a predição da identificação organizacional na amostra pesquisada, mas não a motivação. Além disso, variáveis pessoais e profissionais foram testadas e a escolaridade também obteve influência significativa.

Já Yue (2021) estudaram a identificação organizacional como uma variável moderadora no resultado da intenção de rotatividade relacionado com a retórica da liderança carismática na condução de mudanças organizacionais. O efeito de moderação foi confirmado, indicando que, quando os funcionários têm baixa identificação com suas organizações, a retórica carismática dos principais líderes é mais necessária para conduzir mudanças imediatas.

Outro estudo que testou a identificação organizacional como moderadora é o de Wikhamn et al. (2021). Neste caso, nas relações indiretas entre a variável status de talento (rótulo de um programa de gestão de talentos) e intenção de rotatividade. Outras relações que não são foco do presente estudo também foram analisadas. A identificação organizacional não foi capaz de explicar as relações indiretas sozinha, o que sugeriu aos autores que a variável pode ter apenas uma função auxiliar embora importante.

Teresi et al. (2019), por sua vez, testaram o efeito de mediação sequencial de identificação organizacional e comprometimento organizacional na relação entre climas éticos e intenção de rotatividade. Os autores identificaram que um clima ético de amizade (que é uma forma coletiva e interdependente de lidar com as questões éticas) promove maior identificação organizacional, que, por sua vez, desencoraja a intenção de rotatividade. Pelo contrário, no clima ético de interesse próprio (que é uma forma mais individualista e independente de lidar com questões éticas dentro de uma organização), a identificação organizacional diminuiu e isso promoveu a intenção de deixar a organização.

Um dos achados da pesquisa de Dechawatanapaisal (2018) é que funcionários com nível mais alto de identificação permanecem na organização. Além disso, a percepção de integração no trabalho enquanto variável mediadora ajuda os funcionários a se identificarem com a organização e dificulta suas saídas.

Diferente dos estudos mencionados, o trabalho acadêmico de Silva (2018) não obteve influência significativa da identificação organizacional na intenção de rotatividade no contexto da Advocacia-Geral da União. O estudo realizado também investigou a influência de variáveis pessoais e profissionais. No modelo empírico final, verificou-se que a escolaridade predisse a intenção de rotatividade e ocupar cargo de chefia não.

Em síntese, percebe-se uma tendência nas pesquisas em investigar a identificação organizacional como uma variável de mediação ou moderadora e intenção de rotatividade como variável critério. Não será o caso do modelo desta pesquisa, conforme será justificado no Capítulo de Método. A Seção seguinte versará sobre liderança e estilos de liderança.

2.4. Liderança e estilos de liderança

O conceito de liderança foi definido por muitos pesquisadores no passado, mas não existe uma definição universal (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018). Em uma revisão de literatura, Santos et al. (2021) analisaram cinquenta e dois artigos brasileiros de 1996 a 2018 que versaram sobre liderança e observaram que apenas 49% deles apresentaram algum conceito para tal. Os autores realizaram um agrupamento de tais definições em aspectos recorrentes apresentados nas definições de liderança e perceberam que houve a prevalência do sentido de “influência” nas conceituações.

Neste sentido, elegeu-se a definição de liderança adotada por de Mourão et al. (2016), definida com base em Yukl (1989), para os fins desta pesquisa: "liderança é um construto complexo e multifacetado, que influencia tarefas e estratégias, bem como o compromisso e o cumprimento de tarefas para atingir os objetivos. Influencia ainda a manutenção e identificação de equipes, bem como a cultura da organização". Cabe também apresentar o conceito de estilos de liderança adotado: "as tendências e métodos comportamentais estáveis exibidos por um determinado líder ao guiar um grupo. Estilos comuns incluem os de líderes autocráticos, líderes burocráticos, líderes carismáticos, líderes democráticos e líderes laissez-faire" (Dicionário de Psicologia da American Psychological Association, n.d.).

Para finalizar as conceituações introdutórias, vale explicitar o conceito de chefia imediata utilizada no âmbito do Cade. É comum que organizações públicas sejam estruturadas hierarquicamente por níveis de cargos e funções de chefia, com vistas a dividir atribuições por graus de competência. O chefe imediato de um servidor é aquele superior hierárquico, investido em cargo ou função de chefia, que é o responsável direto por ele. Apesar de os termos chefe e líder não serem correspondentes semanticamente, assumiu-se um sentido amplo de liderança neste trabalho. Assim, as palavras "chefia", "superior" e "gestor" serão utilizadas com o mesmo significado de "líder".

A liderança tem sido pesquisada por várias décadas e deu origem a muitas teorias e modelos de liderança (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018). Ela representa um dos aspectos fundamentais da vida organizacional e é capaz de afetar comportamentos e atitudes dos funcionários (Barattucci et al., 2021) por meio de vários fatores como: o tipo e qualidade de relação estabelecida com o líder (Niu et al., 2022; Oliveira & Rocha, 2017); a transmissão de valores organizacionais do líder para os funcionários (Barattucci et al., 2021) e o estilo de liderança do líder (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018; Oliveira & Rocha, 2017). Com seu avanço, a liderança tem sido menos investigada como um atributo pessoal e passado a ser mais analisada como um fenômeno, em que aspectos sociais e situacionais determinam o poder de influência de ação do líder (Couto et al., 2022).

As pesquisas brasileiras sobre liderança parecem defasadas com relação às internacionais e às pesquisas nacionais sobre comportamento organizacional (Fonseca et al., 2015). Enquanto a literatura internacional praticamente surgiu com predomínio das pesquisas de natureza quantitativa e com grande uso de métodos inferenciais, a literatura brasileira é predominante em estudos exploratórios, de natureza qualitativa, com uso de entrevistas e

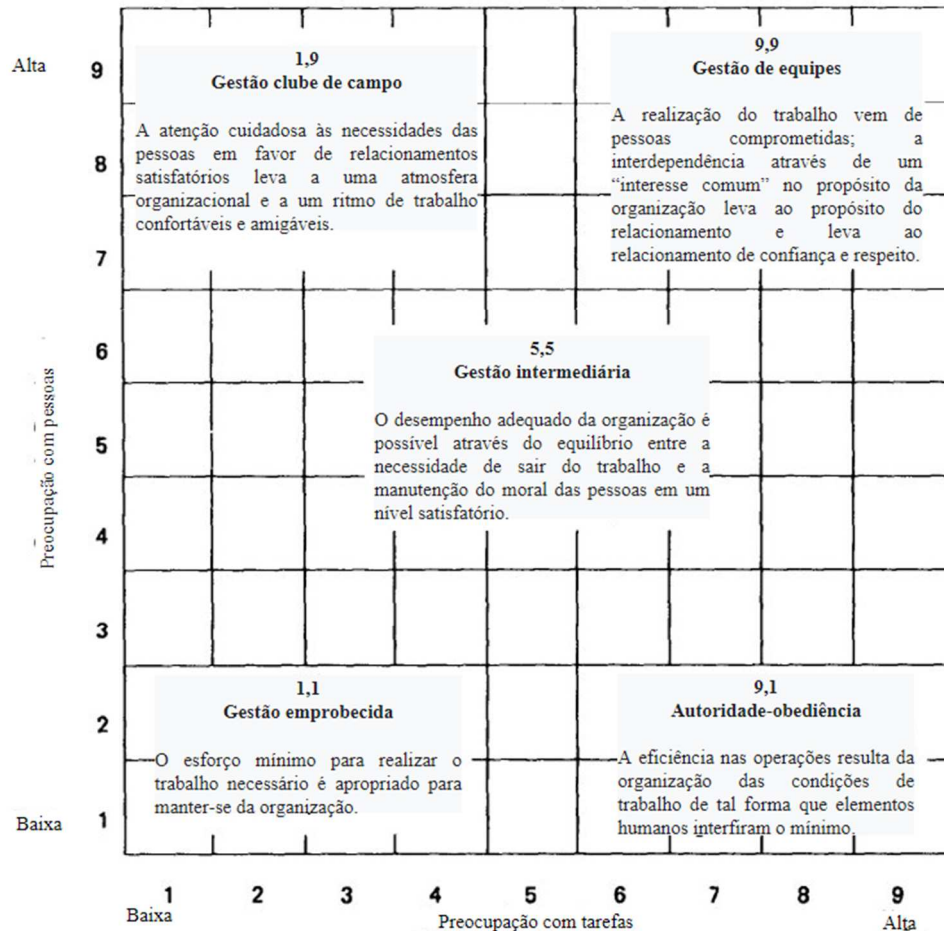
análise de conteúdo, sendo percebida pouca integração com outras áreas e pesquisas internacionais (Fonseca et al., 2015).

A literatura internacional mostra que a maioria das pesquisas tem tratado da relação entre estilos de liderança e resultados e examinado os estilos de liderança em diferentes configurações organizacionais (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018), sendo uma das maiores preocupações verificar qual estilo de liderança estaria ligado a melhores resultados (Fonseca et al., 2015). A grande parte dos estudos última década foram sobre os estilos de liderança transformacional e transacional (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018). No mesmo sentido, a literatura brasileira de 2010 a 2018 teve como temas mais abordaram os estilos de liderança transformacional, transacional, situacional e relacional (Silva et al., 2020) e uma prevalência de trabalhos relacionados às escolas de nova liderança, a situacional e a relacional entre 2017 a 2021 (Santos et al., 2021). Na revisão da literatura nacional de 1996 a 2018 de Santos et al. (2021), os autores perceberam que os estudos brasileiros investigaram o relacionamento de liderança com as variáveis consequentes: desempenho da equipe, comprometimento da equipe, cidadania organizacional da equipe, afeto dos liderados.

Os estilos de liderança deste estudo são provenientes da teoria de Blake e Mouton (1982) sobre o Grid Gerencial. Este é baseado em duas dimensões da liderança: uma preocupada com resultados (ou tarefas) e outra focada nas pessoas. A primeira se concentra em aspectos técnicos da realização da tarefa e resultados do trabalho, enquanto a segunda demonstra preocupação com os relacionamentos interpessoais, sendo que competências de comunicação e empatia são essenciais para o exercício da liderança (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018; Couto et al., 2022; Mourão et al., 2016). Mourão et al. (2021) entendem que é necessário que o líder atue simultaneamente com foco em resultados e nas pessoas para desempenhar o seu papel no desenvolvimento e desempenho dos subordinados.

Cada uma das dimensões do Grid Gerencial pode variar numa matriz de escala de 1 a 9 e os estilos de liderança variam de acordo com a posição que o líder ocuparia em termos de preocupação com resultados e com pessoas. As combinações possibilitam um extenso número de estilos gerenciais (81 posições) (Mourão et al., 2016). Essa identificação da posição do gestor no Grid permite conhecer seu estilo atual e identificar as suas necessidades de treinamento, em busca da alta orientação para resultados e alta orientação para pessoas (Mourão et al., 2016). Cinco posições foram destacadas por Blake e Mouton (1982) no Grid, as quais estão destacadas na Figura 1.

Figura 1
Grid Gerencial



Nota. Recuperado e traduzido de “A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle” de R. R. Blake e J. S. Mouton, 1982, *Organizational Dynamics*.

Pesquisas anteriores que se basearam nos estilos de liderança com foco em pessoas e com foco em resultados de Blake e Mouton (1982) foram resgatadas. É o caso dos artigos que investigaram a influência dos estilos de liderança no desempenho de competências comportamentais de servidores públicos brasileiros (Couto et al., 2022); e o comportamento daqueles estilos como moderadores da relação entre bem-estar no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional (Santos et al., 2023). Além disso, trabalhos acadêmicos recentes puderam confirmaram a influência das variáveis a seguir nos estilos de liderança de Blake e Mouton (1982): desempenho de equipes (Silva, 2022); qualidade de vida no teletrabalho

(Barreto, 2022; Melo, 2022), bem-estar no teletrabalho (Vieira, 2022). No entanto, a partir dos procedimentos adotados para compor este referencial teórico, não foram identificados estudos que investigassem especificamente os estilos de liderança com foco nas pessoas e nos resultados em conjunto com a identificação organizacional e com a intenção de rotatividade.

Apesar disso, Asrar-ul-Haq e Anwar (2018) afirmam que é evidente na literatura que as intenções de rotatividade dos funcionários podem ser controladas pela adoção de estilos de liderança apropriados. A partir dos estudos nos quais se embasaram, os autores entendem que o estilo de liderança é o principal motivo e tem impacto direto nas intenções de rotatividade dos funcionários. Exemplo é o estudo de Alkarabsheh et al. (2022), no qual observaram que os estilos de liderança transformacional e liderança autêntica mitigam da intenção de rotatividade no contexto investigado.

2.5. Estudos sobre o relacionamento entre estilos de liderança, identificação organizacional e intenção de rotatividade

Esta Seção apresentará como a literatura vem trabalhando, em um único modelo, a relação entre a intenção de rotatividade, identificação organizacional e estilos de liderança. Uma investigação mais ampla sobre estilos de liderança foi adotada pela limitação de estudos localizados. Desse modo, pesquisas que abordaram outros estilos de liderança serão utilizadas como base para o fornecimento de um panorama.

Entre o resultado das buscas, notou-se o predomínio de estudos empíricos e que realizaram análises com o método Modelagem por Equações Estruturais (MEE). Também foi observada a preponderância de pesquisas que posicionaram a identificação organizacional como uma mediadora das relações entre estilos de liderança e intenção de rotatividade nos modelos teóricos. As limitações recorrentes desses trabalhos foram o uso de corte transversal, os dados coletados apenas por meio de autorrelatos e as generalizações limitadas em razão dos contextos específicos investigados. Os estudos serão apresentados a seguir.

Tabela 3

Estudos recentes sobre o relacionamento de liderança, identificação organizacional e intenção de rotatividade.

Autor	Síntese do objetivo	Método de análise	Resultado	Principais limitações
Jun et al. (2023)	Investigar o papel mediador do apoio percebido do supervisor (PSS) e o moderador da identificação organizacional entre a liderança autêntica (LA) e intenção de rotatividade.	Análise Fatorial Confirmatória, Regressão e bootstrapping.	A LA previu negativamente a intenção de rotatividade dos funcionários. O PSS medeia completamente a relação entre a LA e a intenção de rotatividade. A identificação organizacional modera a relação entre PSS e intenção de rotatividade e a identificação organizacional modera o efeito mediador do PSS nas relações entre LA e a intenção de rotatividade.	Utilização apenas de autorrelatos dos funcionários para medição das variáveis. Corte transversal. Resultados baseados em dados coletados de organizações na Coreia do Sul, de modo que não é possível generalizar as conclusões.
Omanwar e Agrawal (2022)	Estudar a relação entre liderança servidora, intenção de rotatividade e identificação organizacional dos funcionários em um hospital privado indiano.	MEE	A LS obteve relação positiva com a identificação organizacional e negativa com as intenções de rotatividade. Testou também o efeito mediador da identificação organizacional entre LS e intenções de rotatividade, mas identificaram que não houve efeitos significativos.	Fonte de dados: autorrelatos. O estudo não leva em conta a rotatividade e possui corte transversal.
Gaan e Shin (2022)	Testar o efeito de mediação conjunta da autoeficácia e da identificação organizacional entre o estilo de liderança ressonante e a intenção de rotatividade em	Modelagem linear hierárquica e modelagem multinível	Confirmou-se o efeito indireto da liderança ressonante na intenção de rotatividade por meio da autoeficácia e identificação organizacional.	Corte transversal. Limitação de generalização a países asiáticos. O modelo examinado não considerou os efeitos moderadores da autoeficácia do líder ressonante.

	profissionais de software.			
Barattucci et al. (2021)	Analisar o impacto da liderança distributiva e do clima ético em resultados do trabalho, entre os quais a intenção de rotatividade, mediada pela identificação organizacional.	MEE	Evidência de que a percepção de liderança distributiva contribuiu para o aumento da identificação organizacional. Além disso, a percepção de um clima ético de amizade promoveu identificação organizacional, ensejando maior comprometimento, confiança percebida e menor intenção de rotatividade nos funcionários.	Corte transversal e fonte de dados autorrelatos.
Ehrnrooth et al. (2021)	Investigar como a liderança transformacional (LT) e o conjunto de práticas organizacionais gestão de recursos humanos (HPWS) estão relacionados a: autoeficácia, identificação organizacional, engajamento no trabalho e intenção de rotatividade.	Regressão multinível e modelos de interceptação aleatória	As descobertas sugeriram que, para promover a retenção de pessoal e a identificação organizacional, é mais importante investir nas HPWS do que nos comportamentos de LT. Foram testadas moderações que não puderam ser confirmadas: a) a HPWS modera a relação positiva entre identificação organizacional e LT; e b) HPWS modera a relação negativa entre intenções de rotatividade e LT.	Corte transversal. Fonte única de dados. A utilização de escalas de medição reduzidas, que podem ter enviesado os resultados. Tamanho da amostra relativamente pequeno e baseada em cinco organizações multinacionais finlandesas, o que limita generalização
Liu e Lin (2018)	Desenvolver um modelo de pesquisa que explica como a liderança responsável e o conflito ético influenciam os funcionários a partir das perspectivas da teoria do papel e da teoria do apego.	MEE	Entre os resultados das várias hipóteses testadas, destaca-se que identificação organizacional medeia a relação negativa entre liderança responsável e intenção de rotatividade.	Corte transversal. Generalização dos resultados limitada porque a pesquisa investiga apenas profissionais que trabalham em uma única indústria: a indústria de alta

				tecnologia de Taiwan.
Fallatah et al. (2017)	Examinar a influência da liderança autêntica nas intenções de rotatividade de novos enfermeiros por meio da identificação pessoal com o líder, da identificação organizacional e da autoeficácia de enfrentamento ocupacional.	MEE	Os resultados demonstram que a liderança autêntica possui papel na retenção de pessoal, uma vez que houve efeito positivo significativo na identificação pessoal com o líder e a organização. Os autores também observaram que a identificação organizacional teve um efeito negativo nas intenções de rotatividade.	Corte transversal. Autorrelatos. A generalização dos resultados do estudo é limitada a novos enfermeiros graduados que trabalham em cuidados agudos e ambientes comunitários no Canadá.

Em síntese, as pesquisas demonstraram que o estilo de liderança tem a capacidade de influenciar as intenções de rotatividade dos funcionários de uma organização, seja direta ou indiretamente. Do mesmo modo, a identificação organizacional tem o seu papel na decisão dos funcionários. Ambas as variáveis antecessoras têm sido associadas negativamente à intenção de rotatividade nas organizações. Assim, verifica-se que há coerência na investigação das variáveis no contexto do Cade para se aprofundar o conhecimento sobre fatores que podem afetar as intenções de rotatividade dos servidores da organização.

Concluindo a apresentação da base teórica das variáveis de estudo, é preciso evidenciar as definições operacionais que serão utilizadas para os fins deste projeto. Estas definições são resultantes das definições constitutivas adotadas, que já foram apresentadas neste Capítulo.

Tabela 4

Definições operacionais

Variável	Definição operacional
Intenção de Rotatividade (variável critério)	“É um fenômeno de natureza psicológica que, na concepção de Mowday, Porter e Steers (1982) se refere à probabilidade estimada (subjativa) pelos indivíduos de que eles estarão deixando a organização permanentemente em algum momento próximo” (Siqueira et al., 2014, p. 209).

Identificação Organizacional (variável antecedente)	“Conceito que diz respeito à maneira como as crenças do indivíduo sobre uma organização passam a fazer parte da sua identidade” (Oliveira, 2008, p.181).
Estilo de liderança (variável antecedente)	“As tendências e métodos comportamentais estáveis exibidos por um determinado líder ao guiar um grupo. Estilos comuns incluem os de líderes autocráticos, líderes burocráticos, líderes carismáticos, líderes democráticos e líderes laissez-faire” (American Psychological Association Dictionary of Psychology, n.d).

2.6. Modelo teórico hipotetizado

A variável critério deste estudo é a intenção de rotatividade e o objetivo é testar um modelo no qual ela é explicada pelas variáveis identificação organizacional (por imitação) e estilos de liderança (com foco nas pessoas e com foco em resultados). Conforme Niu et al. (2022), funcionários que têm uma identificação organizacional de alto nível verão os objetivos de sua organização como seus, trabalharão para os melhores interesses da organização e não desejarão sair.

Em alinhamento com a literatura, propôs-se uma relação negativa entre identificação organizacional e intenção de rotatividade. Assim, esperou-se que aqueles servidores do Cade que fossem mais identificados com a organização relatariam que não tem a intenção de sair da organização. As proposições hipotéticas testadas sobre esses constructos foram:

H1: A identificação organizacional predirá a intenção de rotatividade do Cade.

H1a: Os servidores mais identificados com a organização terão menor intenção de rotatividade.

Com relação aos estilos de liderança com foco em pessoas e com foco em resultados, partiu-se da premissa de que os servidores do Cade que percebessem tais características em suas chefias imediatas teriam menor intenção de sair da organização. Embora não se tenha localizado estudos empíricos que abordassem o relacionamento desses estilos com a intenção de rotatividade, a literatura demonstra que a adoção de estilos de liderança apropriados pode controlar as intenções de rotatividade (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018). Assim, argumenta-se que

ambos os estilos podem ser eficazes na diminuição das intenções de rotatividade no Cade, sendo as proposições hipotéticas:

H2: Os estilos de liderança predirão a intenção de rotatividade do Cade.

H2a: O estilo de liderança orientado para tarefa influenciará negativamente a intenção de rotatividade.

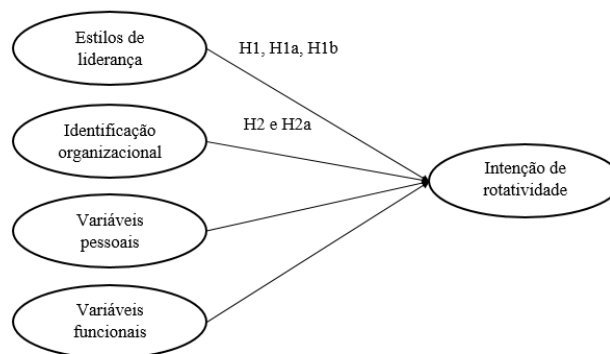
H2b: O estilo de liderança orientado para pessoas influenciará negativamente a intenção de rotatividade.

Além disso, foi investigada, em caráter exploratório, a predição das variáveis pessoais (gênero, faixa etária, escolaridade, faixa remuneratória) e funcionais (vínculo com o Cade, tempo de serviço no Cade, ocupação de cargo de chefia, área de trabalho, formato de trabalho) na intenção de rotatividade. Para tanto, foram adicionadas questões para coleta desses dados no instrumento de pesquisa quantitativo, que será apresentado mais adiante. Estudos anteriores adotaram abordagem similar na verificação da relação entre a intenção de rotatividade e as variáveis: idade (Pinho et al., 2022; Sallaberry et al., 2021); gênero (Pinho et al., 2022; Sallaberry et al., 2021; Vogt et al., 2021); cargo (Vogt et al., 2021); e remuneração (Sallaberry et al., 2021).

A seguir, uma representação do modelo hipotético testado.

Figura 2

Ilustração do modelo teórico hipotetizado



Este Capítulo versou sobre a base teórica das variáveis em estudo. Focou também em estudos que investigaram o relacionamento entre elas com a variável critério intenção de rotatividade. Ainda, foram apresentadas as definições operacionais e o modelo teórico hipotetizado.

3. MÉTODO

O presente Capítulo contemplará a caracterização da pesquisa, a apresentação da instituição objeto do estudo, informações sobre a população e amostra estudadas, instrumentos de pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados. Ao final, do Capítulo é possível encontrar uma Tabela resumo dos métodos da pesquisa.

3.1. Caracterização da pesquisa

Com base na classificação de Vergara (2016), este projeto pode ser enquadrado como descritivo, explicativo e exploratório no que se refere aos fins. É descritivo porque a pesquisa tem por objetivo, a partir da observação dos dados coletados, examinar e descrever a intenção de rotatividade, a percepção de identificação organizacional, os estilos de liderança, as características da população e as relações entre os fenômenos. Já o caráter explicativo é em função do interesse em explicar as razões do relacionamento entre as variáveis no contexto do Cade, por meio de abordagem multimétodos. Por fim, o caráter exploratório se dá quando da investigação dos relacionamentos entre as variáveis pessoais e funcionais com a intenção de rotatividade.

Desse modo, a pesquisa utilizou a triangulação por complementariedade para enriquecer a coleta de dados, sendo a pesquisa de campo dividida em três etapas:

a) a primeira etapa é qualitativa com análise documental para auxiliar na contextualização do projeto e caracterização da organização de estudo e entrevistas de caráter exploratório junto a especialistas da área de gestão de pessoas, no intuito de auxiliar na definição das variáveis de estudo e delimitação da pesquisa. A partir das entrevistas foi possível

levantar temas de estudo relevantes para o Cade e validar a pertinência das variáveis de interesse com especialistas da área;

b) a etapa quantitativa com a aplicação de questionário online para coleta de dados sobre as variáveis; e

c) a segunda etapa qualitativa, novamente, com entrevistas junto aos especialistas da área de gestão de pessoas e indicados. Esta etapa auxiliou na interpretação prática dos resultados estatísticos obtidos na etapa quantitativa.

As coletas dos dados do estudo foram realizadas em momentos únicos, o que caracteriza a pesquisa como transversal (Vergara, 2016). Quanto à fonte dos dados que compõem o trabalho, houve coleta de dados primários nas três etapas da pesquisa e coleta de dados secundários em documentos institucionais do Cade. A Tabela a seguir resume o desenho da pesquisa.

Tabela 5

Resumo desenho da pesquisa

Classificação	Tipo
Abordagem	Qualitativa, quantitativa, qualitativa
Natureza	Descritiva, explicativa e exploratória
Recorte temporal	Transversal
Fonte dos dados	Primária e secundária

3.2. Organização em estudo

O Cade é uma Autarquia Federal, vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, que possui atuação em todo o território brasileiro e a missão de zelar pela manutenção de um ambiente concorrencial saudável (Cade, 2021, 2022c). Sua Sede é em Brasília e a organização não possui estrutura descentralizada pelo Brasil. O Cade possui atribuições definidas na Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011, de analisar e decidir sobre atos de concentração econômica, de investigar e de punir condutas prejudiciais à livre concorrência, e de disseminar a cultura da livre concorrência (Brasil, 2011).

O princípio da livre concorrência, previsto no inciso IV do artigo 170 da Constituição Federal do Brasil (Brasil, 1988), baseia-se no pressuposto de que a concorrência não pode ser restringida por agentes econômicos com poder de mercado. Portanto, a defesa da concorrência e o estímulo à livre concorrência são importantes para a economia do País (Cade, 2021).

Para executar essa relevante política pública e dar cumprimento à sua missão institucional, o Cade contou com total de 287 servidores e empregados das mais variadas situações funcionais na Entidade no ano de 2022 (Cade, 2023). Essa força de trabalho pode ser dividida do seguinte modo: 12% de servidores efetivos do quadro do Cade; 12% de servidores comissionados não efetivos (ou servidores sem vínculo); 75% de servidores e empregados do quadro de outras instituições em exercício na Autarquia e mais 1% de servidores do Cade cedidos (Cade, 2023).

Figura 3

Distribuição da força de trabalho do Cade de 2022



Nota: Recuperado de *Relatório Integrado de Gestão*, do Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2023, p. 88.

O Cade é reconhecido como uma instituição de excelência na administração pública. A instituição foi eleita pelo décimo ano consecutivo como uma das melhores agências antitruste do mundo pela Global Competition Review em 2022 e ficou em 2º lugar no Prêmio da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades de Melhores Práticas de Teletrabalho em 2021 (Cade, 2022c, 2023). Também recebeu o selo de Qualidade do Ambiente de Trabalho da

Fundação Instituto Administração (FIA) e integrou a lista dos classificados como Lugares Incríveis para se trabalhar nos anos de 2020 a 2023, de acordo com o Portal UOL (2023).

Apesar de ofertar um bom ambiente organizacional de trabalho, documentos institucionais relatam que o Cade enfrenta desafios relacionados à rotatividade de pessoal (Cade, 2020, 2021, 2022a). Para ilustrar, as Figuras 4 e 5 demonstram como se comportou a rotatividade do Cade nos últimos anos e o recorte do perfil dos servidores que saíram do Cade em 2022.

Figura 4

Rotatividade total do Cade por ano

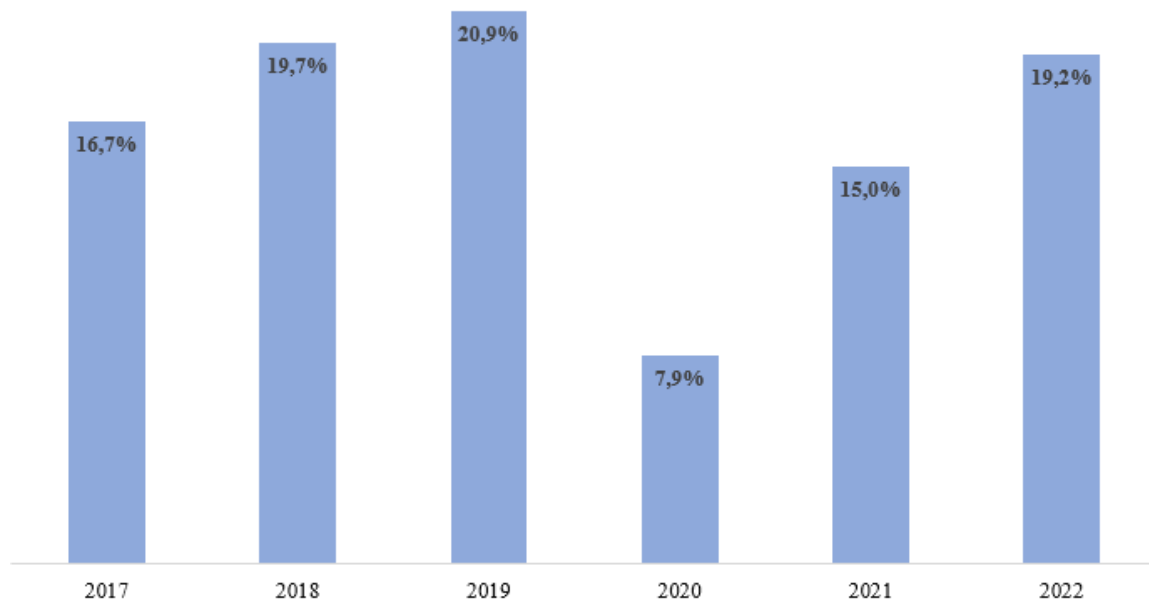
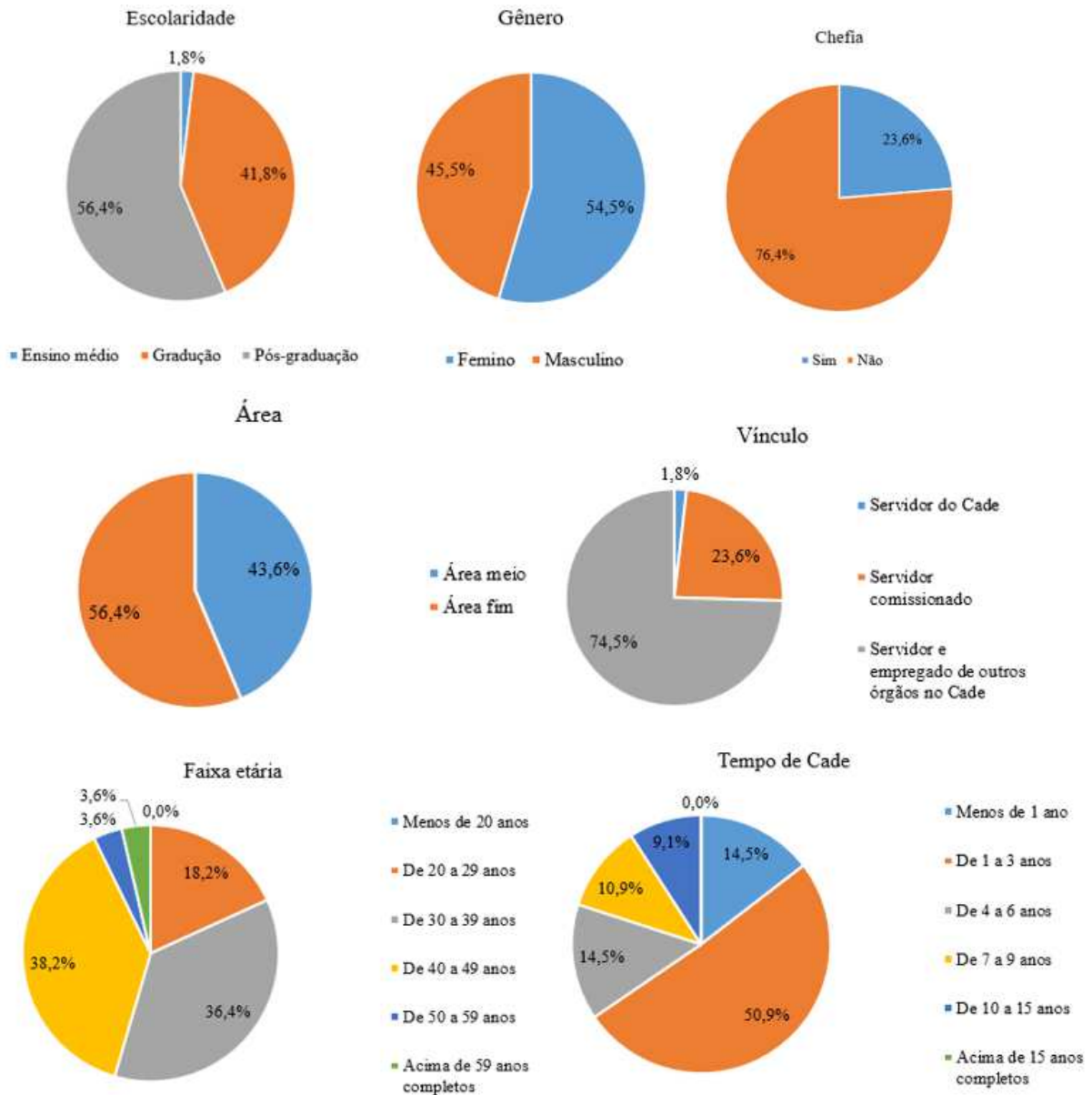


Figura 5

Características pessoais e profissionais dos servidores que saíram do Cade em 2022



Os dados foram fornecidos pela unidade de gestão de pessoas do Cade. Registra-se que as informações não segregam saídas voluntárias e saídas involuntárias da organização. Observa-se que a maioria dos servidores que contribuíram com a rotatividade no Cade em 2022 são servidores e empregados de outros órgãos, que trabalhavam na área fim, não eram chefes, estavam na faixa etária de 40 a 49 anos, possuíam pós-graduação, eram do gênero masculino e trabalhavam de um a três anos no Cade.

A área fim (ou área finalística) corresponde ao conjunto de unidades que trabalham diretamente nas frentes de atuação do Cade: preventiva (decidir sobre atos de concentração de empresas que possam colocar em risco a livre concorrência); repressiva (investigar e julgar condutas anticompetitivas); e educativa (instruir a sociedade, estimular pesquisas, fazer publicações). Já a área meio é composta pelas unidades administrativas que oferecem suporte dos mais diversos para que as atividades fim do Cade sejam exercidas. São exemplos o suporte oferecido pelas áreas de planejamento, de tecnologia da informação, de gestão de pessoas, de orçamentos, finança e logística. Além disso, são englobadas como área meio o apoio da unidade processual, das Assessorias Internacional e de Comunicação, o da Auditoria e o da Corregedoria.

O grande quantitativo de servidores e empregados de outros órgãos em exercício no Cade é explicado em documentos técnicos da Autarquia que relatam que a instituição não dispõe de carreira própria (Cade, 2022a). Portanto, o Cade depende: a) da prerrogativa de requisitar servidores de carreiras do Poder Executivo Federal, por força da Lei nº 12.529/2011 e do Decreto nº 10.835/2021; b) da disponibilização de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), carreira transversal do Ministério da Economia (ME). A Lei 12.529/2011 previu 200 postos para exercício no Cade; e c) da criação ou distribuição de vagas dos cargos do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo para o Cade (Cade, 2022a).

O Ofício Cade nº 3803/2022 (2022b), que trata de pedido de realização de concurso público, informa que o Cade nunca atingiu o quantitativo de 200 EPPGGs previsto na legislação. Também apresenta a informação de que haveria o número de oitenta e um EPPGGs em exercício no Cade em maio de 2022, do total de 274 servidores na força de trabalho naquele período (Cade, 2022b). Considerando que aquela carreira é de alta representação no percentual de servidores e empregados de outros órgãos no quadro do Cade, é pertinente aprofundar suas especificidades para contextualizar este trabalho e pontuar eventuais fatores que possam afetar a intenção de rotatividade no Cade.

Segundo Brasil (2018), a carreira de EPPGG possui mobilidade por meio de exercício descentralizado. Trata-se de um instituto previsto na legislação de algumas carreiras que possibilita a seus integrantes exercerem suas atividades em outros órgãos, sem perder a vinculação com o órgão de origem. Além da carreira de EPPGG, tem-se como exemplo a de Procurador Federal e Analista em Tecnologia da Informação. No caso do EPPGG, a Portaria ME nº 12.096/2019 estipula regras para a movimentação e faculta a possibilidade de seus

servidores ficarem lotados em um órgão público por dois anos para, em seguida, buscarem um novo desafio profissional em uma outra instituição.

De outro lado, tem-se os servidores de outros órgãos que são requisitados ao Cade. Estes podem requerer o retorno ao seu órgão de origem a qualquer momento. Em suma, é possível observar que a permanência de servidores e empregados de outros órgãos no Cade depende, em certa medida, do interesse deles em não sair da organização. É por este motivo que a grande presença desse público na força de trabalho do Cade deve ser considerada em análises de rotatividade de pessoal.

Para além daquele público, há os servidores efetivos do Cade e os servidores comissionados. Ambas as situações funcionais são de pequena representação no quadro do Cade e com características diferentes. Enquanto os servidores efetivos podem adquirir estabilidade em seus cargos e pouco saem da organização, os servidores comissionados podem ser exonerados de seus cargos a qualquer momento por conveniência da autoridade competente.

No que se referente às variáveis antecedentes, é preciso apresentar o Plano Estratégico 2021-2024 do Cade para se compreender a importância da identificação organizacional para o Cade. Entre os objetivos do plano, encontra-se o de “Consolidar o Cade como lugar incrível para se trabalhar”. Para alcançar este objetivo, um dos projetos estratégicos estipulados é o de “Fortalecimento da identidade organizacional”. O fato de haver a intenção de ações voltadas para o fortalecimento da identidade do servidor sinaliza a relevância de se estudar o tema.

Pode-se inferir também que a instituição se preocupa com os impactos negativos do enfraquecimento dessa identificação. Como visto em estudos anteriores, a identificação organizacional pode influenciar a intenção de rotatividade de funcionários. Assim, esta pesquisa pode demonstrar se o aumento na identificação no contexto do Cade pode propiciar a redução da intenção de rotatividade.

Em relação aos estilos de liderança, os estudos vistos no referencial teórico demonstraram o potencial que os estilos têm de afetar o desejo dos funcionários de saírem da organização. Nesse sentido, investigar se os estilos de liderança com foco em pessoas e com foco em resultados influenciam a intenção de rotatividade dos funcionários do Cade possibilitará compreender se eles devem ser pontos de atenção e de esforços do Cade.

Esses estilos são aderentes ao contexto do Cade porque, desde 2021, a instituição trabalha sob uma ótica de gestão por resultados e não mais pelo controle de frequência de seus funcionários. Essa mudança de gestão e de cultura ocorreu com a implementação do Programa de Gestão do Cade. O programa é um instrumento que disciplina o desenvolvimento e a mensuração de atividades realizadas pelos funcionários, com foco em entregas e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Cade, 2022d). Ele também permite a pactuação de trabalho nas modalidades presencial ou teletrabalho (integral ou parcial) (Cade, 2022d). Neste cenário, as chefias imediatas são responsáveis por gerenciar as entregas e pactuar a modalidade de trabalho com seus subordinados.

Pelo que já foi dito, é possível perceber que há um modelo de trabalho que favorece a percepção do estilo de liderança com foco em resultados no Cade. Além disso, como o programa oportuniza o planejamento colaborativo do trabalho e se pauta no acompanhamento e avaliação baseado em feedback, acredita-se que há algum grau de gestão com foco nas pessoas. São por essas características que se esperou que os estilos de liderança com foco na pessoa e com foco nos resultados pudessem ser observados nas chefias do Cade, o que possibilitaria investigar a relação de ambos com as intenções de rotatividade.

A definição das variáveis de estudo também foram objeto de avaliação em uma etapa de entrevistas exploratórias (que será apresentada mais adiante). Conciliando as evidências documentais com os dados obtidos nas entrevistas, entendeu-se pela viabilidade de investigar as influências da identificação organizacional e estilos de liderança nas intenções de rotatividade do Cade. Apresentada a organização de estudo, a Seção seguinte detalhará a população e a amostra de pesquisa.

3.3. População e amostra

O estudo foi realizado junto a servidores que estavam em exercício no Cade no momento da pesquisa. Os critérios de amostragem e perfil dos participantes da pesquisa serão apresentados a seguir, separados de acordo com as três etapas da pesquisa.

3.3.1. Primeira etapa qualitativa

Esta primeira etapa foi exploratória e com entrevistas realizadas para auxiliar no delineamento da pesquisa e definição das variáveis de estudo. A escolha do público-alvo foi intencional, do tipo amostragem por julgamento (Barbetta, 2012). Foram selecionados servidores da área de gestão de pessoas do Cade que atuassem direta ou indiretamente com o tema rotatividade e que possuíssem experiência na área de atuação (não necessariamente no Cade).

A seleção resultou em duas entrevistas com dois servidores que possuíam ampla experiência em gestão de pessoas, formação em área correlata (psicologia e administração) e que conheciam a fundo a força de trabalho do Cade. Os selecionados correponderam ao universo de servidores da área de gestão de pessoas do Cade que trabalhavam com a temática rotatividade no momento em que foi feita a coleta de dados.

Tabela 6

Características dos entrevistados – primeira etapa qualitativa

Entrevistado	Gênero	Nível de formação	Tempo de Cade aproximado	Trabalha ou trabalhou com gestão de pessoas?
Entrevistado 1	Feminino	Mestre	4,5 anos	Sim
Entrevistado 2	Feminino	Especialista	3,5 anos	Sim

3.3.2. Etapa quantitativa com questionário de pesquisa online

O universo desta etapa foi de 290 pessoas, o que correspondeu ao total de servidores em exercício no Cade no momento de aplicação da pesquisa, excluindo-se oito deles em razão de seus cargos. A exclusão desses servidores foi necessária porque não seria possível realizar a heteroavaliação de estilos de liderança com o público. A referida avaliação será apresentada mais adiante neste Capítulo. Os servidores excluídos foram:

a) o Presidente e o Superintendente-Geral do Cade, que são as duas maiores autoridades da organização e que, portanto, não possuem chefia imediata;

b) os seis Conselheiros do Tribunal Administrativo, pois esta unidade é uma instância colegiada, na qual relações de chefia e subordinado não são claramente estabelecidas.

Os demais servidores que participaram da pesquisa podem ser caracterizados como técnicos e chefias das áreas fim e área meio. Os técnicos estão presentes em todas as unidades do Cade e são os servidores em posição de assessoria, de condução de projetos ou sem cargo ou função em comissão. De outro lado, as chefias são os servidores investidos em cargo ou função comissionada de direção de equipes. Puderam responder ao questionário de pesquisa as chefias que são subordinadas a outras chefias na estrutura hierárquica do Cade, pois esse público tinha a capacidade de prestar informações na heteroavaliação de liderança.

Como se tratava de uma população pequena, buscou-se realizar uma pesquisa de caráter censitário, na qual a amostra poderia corresponder à toda população. Essa opção vai ao encontro de Barbetta (2012), que pontua casos em que não é interessante o uso de amostragem reduzida. Desse modo, o questionário foi disponibilizado para toda a população, caracterizando uma amostra intencional, definida pelo critério de acessibilidade (Vergara, 2016) e conveniência.

Esperava-se a participação de 110 servidores na pesquisa para viabilizar análises fatoriais, conforme discutido em Laros (2012). Este autor indica o número de 5 a 10 respondentes por item. Obteve-se a participação de 113 respondentes, de modo que a amostra da pesquisa representou 39% da população.

3.3.3. Segunda etapa qualitativa

Esta etapa de entrevistas foi realizada com o objetivo de auxiliar na interpretação dos resultados estatísticos provenientes da etapa quantitativa. A amostra foi intencional, definida por julgamento e acessibilidade. Foram entrevistados os mesmos servidores da área de gestão de pessoas do Cade que participaram da primeira etapa qualitativa. Adicionou-se à amostra servidores indicados pelos dois primeiros entrevistados (bola de neve), observando-se o critério de se tratar de servidor com experiência necessária sobre a força de trabalho do Cade para a fornecer opiniões consistentes na interpretação dos dados estatísticos. Dois dos indicados foram descartados pelo critério acessibilidade e os demais foram entrevistados.

A seleção resultou em quatro entrevistas com administradores e psicólogos em exercício no Cade. Além da formação, esses servidores possuem vivência prática em atividades de gestão estratégica de pessoas, destacando-se: rotatividade, recrutamento e seleção de pessoal, realocação de pessoal, entrevistas de desligamento, acolhimento, gestão por resultados, desenvolvimento, entre outras. A amostra contemplou servidores da área meio e da área fim.

Tabela 7

Características dos entrevistados – segunda etapa qualitativa

Entrevistado	Gênero	Nível de formação	Tempo de Cade aproximado	Trabalha ou trabalhou com gestão de pessoas?
Entrevistado 1	Feminino	Mestre	5 anos	Sim
Entrevistado 2	Feminino	Mestre	4 anos	Sim
Entrevistado 3	Feminino	Mestre	2,5 anos	Sim
Entrevistado 4	Feminino	Especialista	9 anos	Sim

3.4. Instrumentos de coleta de dados

A escolha dos instrumentos de pesquisa se deu em função das variáveis investigadas. Tais instrumentos podem ser consultados nos apêndices da dissertação e serão explicados a seguir, separados pelo tipo abordagem de pesquisa. Considerando isto, as primeira e segunda etapa qualitativa estão agrupadas na mesma Subseção.

3.4.1. Abordagem qualitativa

A primeira etapa qualitativa foi composta de entrevistas exploratórias e análise documental. Na análise documental, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados documentos produzidos pelo Cade que pudessem auxiliar na caracterização da organização de estudo e compreensão de seu contexto. São exemplos dos documentos utilizados: Planejamento Estratégico, Relatórios Integrado de Gestão, Anuários, normativos, e documentos técnicos internos ao Cade.

Para a primeira etapa de entrevistas, foi elaborado um roteiro semi-estruturado para guiar a coleta de dados. O roteiro continha quinze perguntas que foram elaboradas de forma dedutiva a partir das leituras flutuantes sobre as variáveis de interesse no estudo. O intuito deste formato foi flexibilizar as perguntas planejadas a partir das falas, opiniões e percepções dos entrevistados. Obteve-se nesta etapa insumos para a definição das variáveis de estudo.

Para a segunda etapa de entrevista, também foi elaborado um roteiro semi-estruturado. A construção deste instrumento se deu após as análises estatísticas da etapa quantitativa. Os questionamentos foram voltados para o levantamento de informações que contribuíssem para a interpretação dos dados estatísticos, pensando em fornecer explicações práticas ao comportamento dos dados.

3.4.2. Abordagem quantitativa

O instrumento de pesquisa desta etapa consiste em questionário eletrônico composto por 32 itens. Estes estão divididos em quatro partes: uma parte com questões pessoais e funcionais, elaboradas pelo autor deste projeto, e as outras três partes do questionário é formado de escalas voltadas à medição das variáveis da pesquisa. As escalas selecionadas possuem evidências de validação em pesquisas anteriores.

3.4.2.1. Medida intenção de rotatividade

Foi adotada a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) concebida por Siqueira et al. (1997). Tal escala passou por um novo processo de validação fatorial em 2012 (Siqueira et al., 2014). Trata-se de medida unifatorial (com Alfa de previsão 0,95) de três itens que obtém do trabalhador a declaração do quanto ele pensa, planeja e tem vontade de se desligar da empresa que possui vínculo.

Os itens estão associados a uma escala de frequência de cinco pontos, sendo 1 igual à “nunca”; 2 à “raramente”; 3 à “às vezes”; 4 à “frequentemente”; e 5 à “sempre”. No intuito possibilitar a coleta da variância nas respostas dos servidores do Cade, a frequência da escala

foi adaptada para sete pontos. Neste novo formato, 1 representa “nunca” e 7 corresponde a “sempre”.

3.4.2.2. Medida identificação organizacional

Proposta por Oliveira (2008), a medida de identificação organizacional é uma escala multidimensional de dois fatores (identificação por imitação e identificação por afinidade) com o propósito de verificar o modo de identificação do funcionário com sua organização. Para os fins desta pesquisa, foi utilizado somente o fator “identificação por imitação”. Neste tipo de identificação, o indivíduo assimila valores, crenças e atributos percebidos como centrais na organização como parte de sua identidade.

O fator possui oito itens (com Alfa de precisão 0,88) que são associados a uma escala de concordância de quatro pontos (1 corresponde à “discordo totalmente”; 2 à “discordo em parte”; 3 à “concordo em parte”; 4 à “concordo totalmente”). A amplitude de resposta desta escala original também foi adaptada para possibilitar a coleta da variância nas respostas dos servidores do Cade. Foi utilizada escala Likert de sete pontos, sendo que 1 representa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”.

3.4.2.3. Medida de estilos de liderança

Trata-se de escala bidimensional de heteroavaliação de estilos de liderança proposta por Mourão et al. (2016) para medir os fatores “foco nas pessoas” e “foco nos resultados”. A avaliação se dá a partir da percepção dos subordinados e por meio de onze itens, que possuem Alfa de precisão entre 0,83 e 0,90. Sete dos itens estão relacionados à liderança com foco nas pessoas e quatro à liderança com foco nos resultados.

Os estilos são avaliados por meio de uma escala de concordância de dez pontos (0 igual à “discordo totalmente” e 10 igual à “concordo totalmente”). A amplitude da escala de concordância original também foi adaptada, neste caso, para garantir uma padronização com as demais escalas ajustadas anteriormente. Assim, foi utilizada escala Likert de sete pontos, sendo 1 equivalente à “discordo totalmente” e 7 à “concordo totalmente”. O aproveitamento desta

escala vai ao encontro da sugestão de Fonseca et al. (2015) sobre evitar a multiplicação de escalas criadas para mensurar o mesmo constructo como ocorreu em pesquisas internacionais sobre liderança.

3.4.2.4. Variáveis pessoais e funcionais

Também foram coletados dados individuais e funcionais dos servidores para possibilitar análises acessórias. Assim, foram incluídos no questionário online dez itens que englobam gênero, escolaridade, idade, tipo de vínculo com o Cade, tempo de trabalho na organização, formato de trabalho, posição de chefia e autoridade com mandato, remuneração, unidade de trabalho.

Esta Subseção finaliza a apresentação dos instrumentos de coleta de dados para o alcance dos objetivos da pesquisa. A Seção subsequente abordará a coleta e análise de dados.

Tabela 8

Resumo dos instrumentos de coleta de dados da abordagem quantitativa

Escala	Autor	Quantidade de itens e fatores	Escala de ancoragem	Alfa de precisão	% variância explicada	Exemplo de item da escala
Intenção de Rotatividade	Siqueira et al. (2014)	3 itens e 1 fator	1 representa “nunca” e 7 corresponde a “sempre”	0,95	91,47	“Penso em sair da organização onde eu trabalho”
Identificação Organizacional (fator por imitação)	Oliveira (2008)	8 itens e 1 fator	1 representa “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”	0,88	37 (% dos dois fatores que compõem a escala original)	“Eu compartilho dos valores da minha organização”
Heteroavaliação de Estilos de Liderança	Mourão et al. (2016)	11 itens e 2 fatores	1 equivalente à “discordo totalmente” e 7 à “concordo totalmente”	Entre 0,83 e 0,90	Amostra 1 - Fator 1: 48,33 e Fator 2: 10,80; Amostra 2 – Fator 1: 52 e Fator 2: 9,53	"Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados"
Questões pessoais e profissionais	Elaboração própria	10 itens	-	-	-	“Exerce cargo ou função de chefia atualmente? () Sim () Não”

3.5. Procedimentos de coleta e análise de dados

Os procedimentos de coleta e análise de dados serão apresentados nas próximas Subseções de forma separada pelo tipo abordagem de pesquisa. O conjunto de técnicas para coleta e análise auxiliam na descrição do comportamento dos fenômenos no contexto do Cade. Em outras palavras, possibilitam descrever a intenção de rotatividade, identificação organizacional e a percepção de estilos de liderança, bem como esses fenômenos se relacionam no lócus de pesquisa.

3.5.1. Abordagem qualitativa

3.5.1.1. Procedimentos de coleta

Na primeira etapa qualitativa, os participantes que cumpriram os requisitos para compor a amostra desejada foram convidados a participar das entrevistas exploratórias realizadas pelo autor deste projeto. As entrevistas ocorreram em agosto de 2022, por videoconferência na plataforma Microsoft Teams, e tiveram duração média de 30 minutos. Os entrevistados foram informados do caráter voluntário da participação na pesquisa e lhes foi garantido o sigilo e anonimato. Foram obtidas autorizações para gravação das entrevistas e todos os procedimentos éticos foram observados para a execução.

Seguindo os mesmos cuidados éticos da primeira etapa, servidores com experiência adequada para auxiliar na interpretação dos resultados foram convidados para participar da segunda etapa qualitativa. As entrevistas foram realizadas em outubro de 2023 por videoconferência na plataforma Microsoft Teams. A duração média delas foi de 50 minutos.

3.5.1.2. Procedimentos de análise de dados

As entrevistas da primeira e segunda etapa qualitativa foram degravadas pela plataforma Microsoft Teams e analisadas por meio de nuvens de palavras geradas no software NVivo, versão 12.2, e por meio da técnica de Análise de Conteúdo Categorical de Bardin (2016) sem o

auxílio de software. A técnica de Bardin (2016) visa o desmembramento do texto em unidades a partir da investigação dos temas (análise temática). O método de análise é sistematizado em três fases: pré-análise (organização), exploração do material (categorização) e tratamento e interpretação dos resultados obtidos.

Os resultados foram classificados em três categorias de análise definidas a priori com base nas temáticas das variáveis desta pesquisa. Subcategorias foram criadas para uma melhor organização da análise. Os resultados foram discutidos em conjunto com a literatura para auxiliar na definição das variáveis de investigação (na primeira etapa qualitativa da pesquisa) e para auxiliar a interpretar os dados estatísticos (na segunda etapa qualitativa). As categorias de análise das primeiras entrevistas estão elencadas na Tabela 9, enquanto as categorias de análise da segunda etapa de entrevistas estão na Tabela 10.

Tabela 9

Categorias de análise das entrevistas exploratórias

Categoria	Subcategoria
Rotatividade e intenção de rotatividade	Rotatividade na organização.
	Fatores que podem estar relacionados a intenção de rotatividade na organização.
Identificação organizacional	A imagem da organização.
	Identificação dos entrevistados com a organização.
	Contribuições da percepção de identificação com a organização.
	Fatores que podem estar relacionados a identificação com a organização.
Liderança	Aspectos da liderança que podem estar influenciando percepções.

Tabela 10

Categorias de análise da segunda etapa de entrevistas

Categoria	Subcategoria
Rotatividade e intenção de rotatividade	A representatividade dos dados coletados
	Fatores que influenciam a intenção de rotatividade no Cade
	Outros fatores que podem influenciar a intenção de rotatividade
	Intenção de rotatividade entre grupos
	Sugestões para reduzir a intenção de rotatividade observadas nos grupos
Identificação organizacional	Identificação organizacional entre grupos
	Ações para fortalecer a identificação que o Cade realiza
	A identificação organizacional no recrutamento e seleção
	Sugestões para ampliar a identificação
Liderança	Estilos de liderança com foco em pessoas e com foco em resultados
	Outros aspectos de liderança que podem afetar a intenção de sair do Cade

No que se refere às nuvens de palavras, adotou-se como critérios as 100 palavras mais recorrentes com mais de três letras para uma primeira análise da frequência em que foram mencionadas pelos participantes. Após isso, os dados foram tratados com a remoção das palavras que não eram objeto da pesquisa (exemplo: preposições, nome dos participantes, etc). Foi removido o total de 59 palavras da primeira etapa de entrevistas e 76 palavras da segunda etapa de entrevistas. As nuvens geradas podem ser consultadas nas Figuras 6 e 13, na Seção de resultados.

3.5.2. Abordagem quantitativa

3.5.2.1. Procedimentos de coleta

Os dados desta etapa foram coletados exclusivamente por um questionário eletrônico elaborado no Google Forms (Survey). O link da pesquisa foi enviado para os e-mails institucionais dos servidores do Cade descritos na Subseção 3.3, após autorização do Cade. O corpo do e-mail continha uma apresentação do pesquisador, a descrição sobre o objetivo da pesquisa e esclarecimentos sobre: o caráter voluntário da participação; a possibilidade de desistência a qualquer momento; o sigilo e o anonimato dos respondentes.

A parte inicial do formulário reforçava as orientações dada aos respondentes no corpo do e-mail enviado e questionava se o servidor concordava em participar da pesquisa. Se concordasse, o questionário avançava para as questões a serem respondidas. Todos os campos da pesquisa eram de preenchimento obrigatório do respondente, no intuito de se evitar dados faltantes.

O período de coleta ocorreu de 14 de fevereiro de 2023 a 7 de maio de 2023 e foi obtido o total de 113 respostas. O número de respondentes foi monitorado ao longo da coleta e o incentivo à participação foi reforçado, por meio do envio de mensagens individuais na plataforma Microsoft Teams, a fim de se alcançar uma amostra representativa da população do Cade. Os dados coletados foram analisados por meio de métodos estatísticos descritivos e inferenciais, que serão detalhados na sequência.

3.5.2.2. Procedimentos de análise de dados

Os dados da etapa quantitativa foram analisados utilizando o software IBM SPSS Statistics versão 21. Foram realizados testes de estatística descritiva, correlação, comparação de médias, análise fatorial exploratória e regressão linear múltipla. Os resultados serão reportados no próximo Capítulo.

Devido ao tamanho de amostra, apesar de um número significativo de estudos (apresentados no referencial teórico deste trabalho) utilizarem modelagem por equações estruturais, optou-se pelo uso de métodos tradicionais para analisar as relações entre os estilos de liderança, identificação organização, intenção de rotatividade e as características pessoais e profissionais. Nesse sentido, Torres e Abbad (2002) defendem que uso de técnicas mais refinadas não deveria significar o abandono de procedimentos estatísticos mais tradicionais como a regressão múltipla. As autoras argumentam que métodos simples são seguros e confiáveis, ao passo que suas limitações são de amplo conhecimento dos pesquisados.

Antes de se realizar as análises estatísticas, procedeu-se com o tratamento da base de dados. Não foram identificados dados faltantes ou erros de preenchimentos nas respostas. Foram mapeados e reportados os casos extremos multi e univariados. Também foram conferidos os pressupostos estatísticos para a realização dos testes, tais como normalidade, homocedasticidade, linearidade, independência dos resíduos, ausência de multicolinearidade.

3.6. Resumo da amostra, instrumentos de coleta e análise de dados

Neste Capítulo foram descritos os procedimentos metodológicos adotados, a caracterização da organização em estudo, a amostra de participantes da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e a forma de análise dos dados. No próximo Capítulo serão apresentados os resultados que foram observados. Para concluir este Capítulo, a Tabela 11 resume o que foi abordado.

Tabela 11*Resumo amostra, instrumentos de coleta e análise de dados*

Abordagem	Finalidade da etapa	Amostra	Instrumento de coleta de dado	Análise
1ª Etapa – Qualitativa.	Auxiliar a definição das variáveis de estudo e delimitação da pesquisa.	Especialistas da área de gestão de pessoas que trabalhem direta ou indiretamente com rotatividade. Total dois.	Roteiro de Entrevista.	Análise de Conteúdo Categorical de Bardin (2016) e nuvem de palavras no NVivo.
	Coletar informações para caracterização da organização em estudo.	-	Planejamento Estratégico, Relatórios Integrado de Gestão, Anuários, normativos, e documentos técnicos internos ao Cade.	Análise documental
2ª Etapa – Quantitativa.	Analisar a influência entre as variáveis.	113 servidores em exercício no Cade (39% da população).	Questionário online (Escala: Intenção de Rotatividade, Identificação Organizacional, Heteroavaliação de estilos de liderança e questões pessoais e funcionais).	No software SPSS, estatística descritiva, test t de Student, correlação com Rô de Spearman, análise fatorial exploratória e regressão linear múltipla.
3ª Etapa – Qualitativa.	Auxiliar a interpretação dos resultados estatísticos da etapa quantitativa.	Especialistas da área de gestão de pessoas entrevistados na primeira etapa e outros indicados por eles, com experiência e conhecimento sobre a força de trabalho do Cade. Total quatro.	Roteiro de Entrevista	Análise de Conteúdo Categorical de Bardin (2016) e nuvem de palavras no Nvivo.

4. RESULTADOS

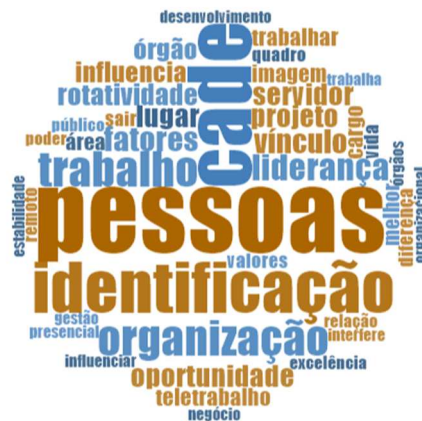
Este Capítulo apresentará os resultados das entrevistas das etapas qualitativas e dos testes estatísticos realizados com os dados da pesquisa quantitativa. Estes dados foram analisados por testes descritivos, de comparação de médias, de correlação, de análise fatorial exploratória e de regressão. Os resultados serão descritos separadamente de acordo com cada uma das etapas da pesquisa.

4.1. Primeira etapa qualitativa

As palavras mais recorrentes nas falas dos entrevistados remetem a expressões relacionadas às principais variáveis desta pesquisa (vide Figura 6). Elas foram investigadas nesta etapa para se compreender os seus comportamentos na organização de estudo, a partir das percepções dos especialistas em gestão de pessoas. Foram discutidos elementos que poderiam estar relacionados à rotatividade dos servidores e à vontade de saírem do Cade, com enfoque na identificação organizacional, características funcionais e aspectos da liderança.

Figura 6

Nuvem de palavras das entrevistas exploratórias



Fonte: NVivo.

Nota-se que as respostas dos entrevistados foram muito ligadas à “identificação” das “pessoas” com a “organização” e às variações correspondentes à esta ideia. Por exemplo, identificação com o “trabalho”, com o “projeto”, com o “órgão”, com o “negócio” e com os “valores” do “Cade”. As palavras “fatores”, “influencia”, “influenciar”, “interfere” refletem a tentativa de investigar a “relação” entre as variáveis. Em menor frequência aparecem os termos “liderança”, “rotatividade”, “sair” do órgão e características funcionais como “vínculo”, “teletrabalho”, “presencial” que também foram objeto de questionamentos.

Os recortes da análise de conteúdo das entrevistas desta etapa serão apresentados seguindo as categorias de classificação estabelecidas na Tabela 9. A categoria identificação organizacional contempla informações dos entrevistados sobre como é trabalhar no Cade e a autoidentificação deles com a organização. Além disso, foram coletadas as percepções deles, enquanto gestão de pessoas, a respeito da identificação dos demais servidores com o Cade.

Iniciando-se por elementos que caracterizam a imagem do Cade, ambos entrevistados afirmaram que a organização é o melhor lugar que já trabalharam. Apesar de reconhecer que há pontos que ainda podem avançar, o Entrevistado 2 afirmou que o Cade “(...) é um lugar que respeita a diversidade, (...) que existe meritocracia, (...) tem uma ótima infraestrutura, (...) suporte de sistemas, (...) existe qualidade de vida no trabalho. (...) As pessoas se ajudam, existe um clima de colaboração”. O Entrevistado 1 atribuiu os seguintes fatores à sua percepção:

É um lugar bem acima da média quando eu comparo com as minhas experiências anteriores. (...) O que me faz mesmo perceber o Cade como um bom lugar para se trabalhar é ele dar oportunidade para as pessoas se desenvolverem. O Cade (...) está investindo na minha educação, (...) dá oportunidade para pessoa fazer o seu melhor, para a pessoa ter condição de trabalhar, para a pessoa criar projetos. Eu acho que isso gera uma percepção que você se sente muito reconhecido (Entrevistado 1).

Quando questionados se possuíam identificação com o Cade, os entrevistados responderam que sim. Os recortes das falas deles demonstram propriedade sobre a temática para contribuição com a pesquisa:

Eu me identifico com o modelo de gestão de pessoas que o Cade se propõe a ter, de gerar uma experiência para o servidor enriquecida, uma experiência que é diferenciada, que faz as pessoas quererem estar lá. Eu me identifico com isso: criar projetos, criar experiências, em criar rotinas, que fazem o servidor se sentir atendido, que fazem a

pessoa ter uma percepção de excelência. Isso tem muita identificação com a forma como eu levo a minha vida (...) e o Cade tem isso (Entrevistado 1).

Eu estava até pensando nisso em relação ao curso que eu estava fazendo e foi falado do VATAPA (Valores, talentos e paixões). Eu comecei a pensar nos meus valores. (...) Por exemplo, a honestidade para mim é extremamente importante. O Cade não tem honestidade com seu valor, mas tem integridade que é muito próxima. (...) Eu gosto muito de excelência e esse é outro valor do Cade. Eu sou uma pessoa que eu adoro criar. (...) O valor do Cade não é criatividade, mas é inovação e tem tudo a ver com criatividade (Entrevistado 2).

Entre o recorte de fatores discutidos que poderiam influenciar a identificação organizacional, os entrevistados acreditaram que o vínculo do servidor do Cade não influenciaria, a menos que “a política de desenvolvimento de pessoas fizesse essa diferença” (Entrevistado 2) entre os vínculos. Houve opiniões distintas sobre o formato de trabalho ser relevante: enquanto um entrevistado associou o teletrabalho integral à perda de contato com a cultura organizacional e conexão com a equipe a partir de relatos observados (Entrevistado 2), o outro acreditava que esse seria um fator a interferir apenas na satisfação do trabalhador: “Por exemplo, eu não percebo que não aumentou a minha identificação com trabalho de remoto além da identificação sempre foi muito forte (...), mas eu me sinto muito satisfeita” (Entrevistado 1).

De outro lado, foram apontados como variáveis que fariam sentido influenciar a identificação: a imagem social da organização, o ambiente de trabalho, liderança, questões salariais e características da natureza do emprego público, explicadas pelo Entrevistado 1: “(...) ter uma carreira estática, (...) limitações salariais, independentemente da qualidade da sua entrega você vai receber aquele mesmo salário que é igualzinho o salário do seu colega”.

Na categoria rotatividade e intenção de rotatividade, registrou-se que a organização possui problemas relacionados a rotatividade. Na opinião dos especialistas, eles podem ser atribuídos a alguns fatores como: a natureza precária do vínculo da grande parte dos servidores, já que a organização tem um quadro de pessoal próprio reduzido e isso dá maior liberdade para movimentações de saída do Cade ocorrerem; o Cade ter uma estrutura de cargos e funções muito pequena e alguns deles são utilizados para ampliar o quadro de pessoal com servidores comissionados; a pessoa ter se destacado no Cade e receber um convite para atuar em outro órgão.

O Cade, em termos de quadro, é como se fosse uma empresa de iniciativa privada porque as pessoas não têm um vínculo permanente como é o caso da maior parte dos órgãos públicos, então as pessoas vêm e vão, meio que do seu interesse pessoal (Entrevistado 1).

O Entrevistado 2 reforçou que existe uma parcela da rotatividade que faz parte da natureza do Cade, mas registrou que há outra parcela que poderia ser evitada. Estas ocorreriam por falta de comunicação, alinhamento de expectativas e escolha do perfil adequado no momento da seleção: “existem fatores que, sim, acho que cabe a nós prepararmos os gestores (...) para melhorar essa comunicação, para alinhar a melhor expectativa, para saber buscar perfis mais assertivamente”.

Entre os fatores que podem estar relacionados à intenção de rotatividade no Cade, houve consenso nas opiniões dos entrevistados de que a vontade do servidor poderia estar relacionada à identificação organizacional e que isso pode fazer o servidor sair do Cade mais rápido. Conforme Entrevistado 2, já houve relatos em entrevista de desligamento do servidor querer sair da organização pelo motivo “aqui eu trabalho muito mais do que o meu órgão de origem”. Para o entrevistado, isso significou “falta identificação com a busca pela excelência”, que é um valor do Cade.

Os fatores formato de trabalho, investimento no desenvolvimento do servidor e liderança imediata também foram discutidos como possíveis influentes na intenção de rotatividade no Cade. O Entrevistado 2 reconhece a possibilidade de o servidor cogitar sair da organização caso o formato de trabalho possibilitado a ele seja divergente de seus interesses. Já o Entrevistado 1 acredita que possa haver tal influência, mas entende que o fator pode estar mais relacionado à satisfação do servidor. Sobre o desenvolvimento, optou-se por não coletar esta variável na etapa quantitativa para reduzir a extensão do Survey, embora houvesse potencial influência.

Passando-se à categoria liderança, é preciso esclarecer que os aspectos dessa variável foram discutidos de forma mais ampla nas entrevistas exploratórias. Assim, por meio das entrevistas foi possível refinar o que valeria ser investigado no Cade. No final, optou-se pela definição de estilos de liderança, especificamente os da teoria de Blake e Mouton (1982).

Segundo o Entrevistado 2, a liderança no Cade é capaz de fortalecer a cultura organizacional, a identificação e, do mesmo modo, reverberar negativamente. Por exemplo, o

mal relacionamento com a liderança imediata poderia influenciar a intenção de rotatividade ou, talvez, influenciar a rotatividade interna da organização.

No mesmo sentido, o Entrevistado 1 entende que ser líder no Cade poderia influenciar a identificação dos liderados, sendo que em níveis diferentes em se tratando de alta liderança e liderança imediata. De acordo com a entrevista, o estilo da alta liderança poderia interferir na identificação com o projeto estratégico e com a imagem do órgão, enquanto o estilo da liderança imediata interfere na identificação com a área de trabalho, com o processo que vai ser desempenhado nessa unidade, o estilo das relações: “Se tenho uma liderança autocrática, eu não tenho autonomia. Se eu tenho um líder que é pouco visionário, não tenho atuação estratégica, tenho atuação técnica-operacional, faço as coisas como sempre foram feitas (...).

Na visão do Entrevistado 2, os chefes do Cade poderiam acabar tendo mais identificação com órgão, mas não acreditava que o fato de a pessoa ser chefia significaria que influenciaria mais a identificação com a organização. Já para o Entrevistado 1, faria sentido haver uma influência na identificação o fator de a pessoa ocupar um cargo de chefia no Cade, pois este servidor estaria exposto a “outras condições de que desafiam, que mobilizam, como, por exemplo, a responsabilidade por projetos maiores, o contato com outras autoridades, a exposição de ideias e projetos num nível mais estratégico”.

Esta Seção teve como ponto central apresentar os resultados das reflexões realizadas com os especialistas de gestão de pessoas do Cade. Suas falas foram levadas em consideração, em conjunto com a literatura, para a definição das variáveis investigadas de modo quantitativo na pesquisa. Cabe mencionar que embora os entrevistados acreditassem que o vínculo não faria diferença na intenção de rotatividade, optou-se por testá-lo de forma exploratória. Na sequência, serão apresentados os resultados da etapa de coleta quantitativa das variáveis, definidas com o auxílio destes dados qualitativos discutidos.

4.2. Etapa quantitativa

Esta Seção está dividida em Subseções que relatam os testes estatísticos realizados na pesquisa. Inicialmente são descritos os procedimentos de tratamento dos dados e verificação dos pressupostos para viabilizar as análises subsequentes. Em seguida, é relatada a estatística descritiva das variáveis isoladamente, passando-se à análise fatorial exploratória dos itens das

escalas. Posteriormente, as Subseções 4.2.4 e 4.2.5 reportam os testes de diferença de médias e de correlação realizados com os fatores que forem gerados. Por último, na Subseção 4.2.6, estão relatados o teste de regressão e resultado das hipóteses.

4.2.1. Tratamento dos dados para realização das análises

Com relação ao tratamento dos dados para realização das análises, não foram identificados dados faltantes ou erros de digitação, pois o formulário online estava parametrizado para evitar esta última ocorrência. Desse modo, seguiu-se com a verificação de casos extremos (outliers) e com a verificação da normalidade das variáveis. Registra-se que as suposições de homoscedasticidade e linearidade apontadas por Hair (2009) foram verificadas por meio de gráficos na análise de regressão, seguindo Field (2009).

Os casos extremos univariados foram identificações por meio do Escore-z das variáveis paramétricas. Para eliminação, foram considerados valores atípicos acima de 3,29 desvios de distância da média, negativo ou positivo (Field, 2009). Foram removidos provisoriamente, da base de dados, o total de vinte e quatro casos extremos. Tomou-se a decisão de cessar as eliminações após três rodadas de recálculo do escore-z, pois foi quando os casos extremos de mais de quatro desvios padrões deixaram de surgir. No entanto, os casos extremos acima de 3,29 continuaram a surgir para além oitava rodada. Tais casos estão demonstrados na Tabela 12:

Tabela 12

Casos extremos univariados

Rodada	Escala	Variável	Número do respondente do caso extremo	Caso extremo compartilhado	Quantidade de casos extremos identificados
Primeira	Escala identificação organizacional	ID1	88 e 96	72, 96, 104	11
		ID5	21, 46, 96, 97		
	Escala de heteroavaliação de estilos de liderança	L2	84 e 104		
		L4	10 e 40		
		L5	104		
		L8	72		
	L9	5 e 72			
Segunda	Escala identificação organizacional	ID5	50 e 62	50 e 70	7

	Escala de heteroavaliação de estilos de liderança	L1	50		
		L2	66		
		L4	70		
		L9	13 e 57		
		L11	50, 70, 110		
Terceira	Escala identificação organizacional	ID1	86	47	6
		ID5	71 e 108		
	Escala de heteroavaliação de estilos de liderança	L2	4		
		L3	47 e 111		
		L5	47		

Após a eliminação provisória dos casos univariados, prosseguiu-se com a avaliação de casos extremos multivariados, observando a distância Mahalanobis, para permitir uma decisão definitiva sobre as eliminações. Foi realizada uma regressão linear múltipla fictícia com os dados. O número do respondente foi adaptado como variável critério e os itens de cada escala como variáveis antecedentes.

Os casos multivariados foram identificados e eliminados conforme Tabachnick & Fidell (2019), considerando a probabilidade $p < 0,001$ da Tabela Qui-Quadrado e os graus de liberdade que variaram de acordo com a quantidade de itens de cada escala subtraindo-se um. Com base nestes parâmetros, quatorze casos extremos foram identificados, conforme a seguir:

- a) Na Escala de intenção de rotatividade, a distância Mahalanobis foi de 13,816, considerando dois graus de liberdade (número de itens da escala subtraindo-se 1). Assim, foram identificados os casos extremos 3 e 37.
- b) Na Escala identificação organizacional, a distância Mahalanobis foi de 24,322, considerando sete graus de liberdade. Aqui foram identificados os casos extremos 38, 15, 81, 68, 33 e 94.
- c) Em relação à Escala de heteroavaliação de estilos de lideranças, o parâmetro utilizado para a distância Mahalanobis foi de 29,588, considerando dez graus de liberdade. Os casos extremos foram o 85 e o 43.

Após mapear os casos extremos, testou-se os possíveis impactos de suas presenças na estrutura dos componentes por meio de análise fatorial exploratória. Os resultados foram analisados comparativamente com e sem a presença dos casos extremos. Observou-se que as análises apresentaram melhores indicadores sem a retirada de dados.

Além disso, houve modificação na estrutura da escala original de estilos de liderança (que possui dois fatores) sem os casos extremos, de modo que foi sugerida a redução da escala

em três fatores. Assim, embora os casos extremos tenham sido verificados e aqui reportados, considerou-se as respostas de todos os participantes da pesquisa para os fins deste estudo. A análise fatorial exploratória será mais aprofundada em Subseção específica.

O pressuposto de normalidade também foi verificado com testes estatísticos e gráficos, observando Field (2009) e Hair (2009). Os resultados apontaram para uma distribuição não normal dos dados. Para tal constatação, foi realizado o Teste K-S (Kolmogorov-Smirnov), no qual todos os itens das três escalas utilizadas na pesquisa foram significativamente não-normais ($p < 0,001$).

Adicionalmente, o diagrama Q-Q de cada item foi solicitado e também demonstraram distribuição não normal, pois os resíduos se distanciaram da reta diagonal que representa os valores esperados numa distribuição normal. Do mesmo modo, a variação da assimetria e curtose em relação à distribuição normal foi confirmada. Tentou-se normalizar os dados com transformação logarítmica e radiação, mas, ainda assim, eles permaneceram não normais. Apesar disso, prosseguiu-se com as análises com as variáveis originais considerando que o teste de regressão se mostra bastante robusto mesmo quando a suposição de normalidade é violada (Hair, 2009).

4.2.2. Estatística descritiva

Esta Subseção tem por objetivo relatar a distribuição das variáveis categóricas e quantitativas isoladamente. A análise descritiva dos dados pessoais e profissionais permite inferir as seguintes informações dos respondentes: a maioria são do gênero masculino (52,2%); a maioria possui entre 40 e 49 anos de idade (46,9%); 87,6% dos respondentes possuem pós-graduação lato ou stricto sensu; 46% possuem até três anos completos de exercício no Cade; 77,9% são servidores ou empregados de outros órgãos em exercício no Cade; 64,6% não ocupam cargo ou função de chefia; 77,8% pactuaram algum nível de teletrabalho (integral ou parcial); e 54% percebem uma remuneração bruta mensal de R\$ 10.500,01 ou superior.

No que se refere à área de atuação no Cade, os respondentes podem ser agrupados entre trabalhadores da área meio (Diretoria de Administração e Planejamento + Assessorias Internacional e de Comunicação, Auditoria e Corregedoria) e trabalhadores da área fim (demais

unidades). Nesta lógica, 67,3% são servidores da área fim, enquanto 32,7% trabalham na área meio. Um maior detalhamento sobre a amostra da pesquisa pode ser consultado na Tabela 13.

Tabela 13

Características pessoais e profissionais da amostra da pesquisa

Gênero	Frequência	%
Feminino	53	46,9
Masculino	59	52,2
Outros	1	0,9

Faixa etária	Frequência	%
Menos de 20 anos	0	0
De 20 a 29 anos	7	6,2
De 30 a 39 anos	34	30,1
De 40 a 49 anos	53	46,9
De 50 a 59 anos	17	15
Acima de 59 anos completos	2	1,8

Escolaridade	Frequência	%
Ensino médio	0	0
Graduação	14	12,4
Pós-Graduação Lato Sensu	40	35,4
Mestrado	48	42,5
Doutorado	11	9,7
Pós-Doutorado	0	0

Tempo de exercício no Cade	Frequência	%
Menos de 1 ano	21	18,6
De 1 a 3 anos	31	27,4
De 4 a 6 anos	28	24,8
De 7 a 9 anos	16	14,2
De 10 a 15 anos	14	12,4
Acima de 15 anos completos	3	2,7

Tipo de vínculo com o Cade	Frequência	%
Servidor do quadro do Cade PGPE	13	11,5
Servidor comissionado (sem cargo efetivo)	12	10,6
Servidor ou empregado requisitado pela Lei 12.529/2011	42	37,2
Servidor em exercício descentralizado (Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Analista em Tecnologia da Informação, Procurador Federal)	33	29,2
Servidor cedido para ocupar cargo em comissão no Cade	5	4,4
Servidor ou empregado movimentado para compor a força de trabalho	8	7,1

Exercia função ou cargo de chefia no momento da pesquisa?	Frequência	%
--	-------------------	----------

Não	73	64,6
Sim	40	35,4

É autoridade que está exercendo mandato no Cade?	Frequência	%
Não	113	100

Área de trabalho	Frequência	%
Assessorias Internacional e de Comunicação, Auditoria e Corregedoria	6	5,3
Diretoria de Administração e Planejamento	31	27,4
Departamento de Estudos Econômicos	6	5,3
Gabinete da Presidência e Assessoria Técnica	8	7,1
Gabinete da Superintendência-Geral	4	3,5
Superintendência Adjunta 1 (SGA1)	23	20,4
Superintendência Adjunta 2 (SGA2)	23	20,4
Procuradoria-Federal	7	6,2
Tribunal	5	4,4

Formato de trabalho	Frequência	%
Presencial integral	25	22,1
Teletrabalho integral	44	38,9
Teletrabalho parcial	44	38,9
Total	113	100

Faixa remuneratória	Frequência	%
Até 3.500,00 reais	7	6,2
Entre 3.500,01 até 5.000 reais	10	8,8
Entre 5.000,01 até 7.000 reais	11	9,7
Entre 7.000, 01 até 10.500 reais	24	21,2
Entre 10.500,01 até 22.000 reais	32	28,3
Acima de 22.000 reais	29	25,7

Tomando-se como base que as escalas possuíam variação de 1 a 7 pontos, é possível observar, na Tabela 14, que as médias das percepções dos respondentes são altas em relação às escalas de identificação organizacional e estilos de liderança (variação média de 4,87 a 6,43). Quanto à escala intenção de rotatividade, a frequência com a qual os servidores se identificavam com as afirmativas dos itens foi intermediária (variação média de 2,87 a 3,31).

Tabela 14

Estatística descritiva das escalas

Escala	Item	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Intenção de rotatividade	1- Penso em sair da organização onde eu trabalho.	1	7	3,31	1,838

	2- Planejo sair da organização onde eu trabalho.	1	7	3,15	2,005
	3- Tenho vontade de sair da organização onde eu trabalho.	1	7	2,87	1,883
Identificação organizacional	4- Eu compartilho dos valores da minha organização.	1	7	6,01	1,169
	5- O sucesso da minha organização é o meu sucesso.	1	7	5,32	1,686
	6- Minha experiência, nesta organização, levou-me a ser parecido com ela.	1	7	4,87	1,623
	7- Atualmente, eu tenho valores semelhantes aos da minha organização.	1	7	5,27	1,622
	8- Fazer parte do quadro de empregados desta organização é importante para mim.	1	7	5,9	1,458
	9- Eu me sinto valorizado ao ser reconhecido como membro desta Organização.	1	7	5,38	1,814
	10- Os valores desta organização fazem parte da minha auto-imagem.	1	7	5,09	1,667
	11- Pertencer a esta organização é importante para a minha auto-imagem.	1	7	5,05	1,817
	12- Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados.	1	7	5,79	1,503
	13- Trata os funcionários de forma amigável.	1	7	6,41	1,139
	Estilos de liderança com foco em pessoas e com foco em resultados	14- Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.	4	7	6,43
15- Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário.		1	7	5,87	1,373
16- Tem facilidades no relacionamento interpessoal.		1	7	6,09	1,306
17- Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.		2	7	5,56	1,407
18- Enfatiza a importância do desempenho do grupo.		1	7	5,66	1,55
19- Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.		2	7	6,16	0,987
20- É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.		1	7	6,18	1,167
21- Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário.		1	7	5,64	1,408
22- Mostra-se atento às demandas dos empregados.		1	7	5,65	1,694

4.2.3. Análise fatorial exploratória

Foram realizadas análises fatoriais exploratórias (AFE) para cada uma das escalas adotadas neste estudo no intuito de sintetizar os itens das escalas em fatores. Para tanto, utilizou-se do método de “componentes principais”, que apresentou melhores índices nas testagens. O

método de rotação oblíqua “oblimin direto” foi adotado devido à existência de correlação entre os dados (Field, 2009). Primeiramente serão apresentados os parâmetros adotados para a análise AFE e, na sequência, os resultados obtidos em cada uma das escalas.

A medida de adequação de amostra foi verificada pelo teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), observando o parâmetro mínimo de 0,5 (Field, 2009). A significância do teste de esfericidade de Bartlett foi analisada para testar a hipótese nula de que a matriz de correlações original é uma matriz identidade (Field, 2009). A confiabilidade foi verificada por meio do Alpha de Cronbach, tomando-se como aceitáveis valores acima de 0,7 (Field, 2009). O critério adotado para a comunalidade foi de pelo menos 0,5 (Field, 2009) e para as cargas fatoriais de ao menos 0,55 (Hair, 2009). A quantidade de fatores foi estabelecida observando a literatura, a extração de autovalores (Eigenvalues) acima de 1 (Field, 2009) e o gráfico de declividade (Scree Plot).

4.2.3.1. Escala intenção de rotatividade

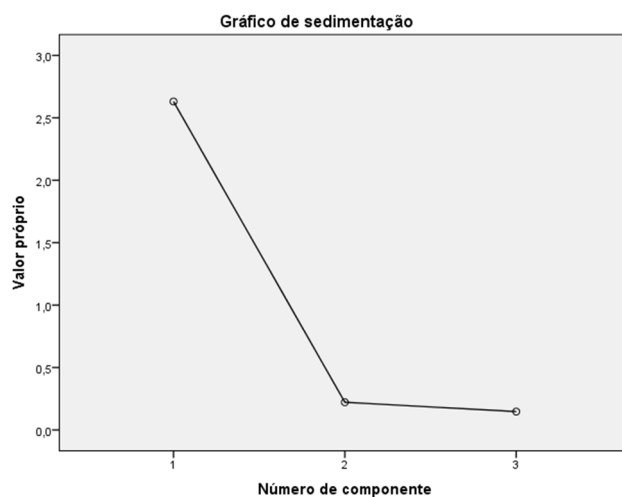
Composta por três itens, a Escala de Intenção de Rotatividade apresentou correlação significativa ($p < 0,05$) de efeito grande entre todos eles, conforme pode ser observado na Tabela 15. Segundo Field (2009) os efeitos de correlação com valores de $\pm 0,1$ são de efeito pequeno, de $\pm 0,3$ são de efeito médio e de $\pm 0,5$ são de efeito grande. Assim, prosseguiu-se com a verificação dos demais índices.

O teste de KMO obteve de 0,757 e o teste de Bartlett foi significativo ($\chi^2 = 270,27$; $p < 0,05$), o que sinaliza valores satisfatórios. O teste de AFE resultou em um único fator que explica 87,69% da variância dos itens. Do mesmo modo, o gráfico de declividade indicou uma escala unifatorial, pois o ponto de inflexão se deu no número dois do Eixo X (vide Figura 7). As cargas fatoriais e a comunalidade respeitaram os parâmetros aceitáveis. O Alfa de Cronbach obtido foi de 0,929. Desse modo, foi confirmada a consistência da escala de Siqueira et al. (2014) e gerado fator alinhado com a estrutura fatorial original. Os resultados podem ser consultados na Tabela 16.

Tabela 15*Correlação Escala Intenção de Rotatividade*

Item	1- Penso em sair da organização onde eu trabalho.	2- Planejo sair da organização onde eu trabalho.	3- Tenho vontade de sair da organização onde eu trabalho.
1- Penso em sair da organização onde eu trabalho.	1,000		
2- Planejo sair da organização onde eu trabalho.	,845*	1,000	
3- Tenho vontade de sair da organização onde eu trabalho.	,820*	,781*	1,000

Nota. *Coeficiente significativo ($p < 0,05$).

Figura 7*Gráfico de declividade da Escala Intenção de Rotatividade*

Fonte: SPSS.

Tabela 16*Fator Escala Intenção de Rotatividade*

Item	Fator único	Comunalidade
1- Penso em sair da organização onde eu trabalho.	,949	,901
2- Planejo sair da organização onde eu trabalho.	,935	,874
3- Tenho vontade de sair da organização onde eu trabalho.	,925	,856
Variância		87,692
Alfa de Cronbach		,929

4.2.3.2. Escala identificação organizacional por imitação

Os itens da Escala de Identificação Organizacional apresentaram correlação significativa entre eles ($p < 0,05$) de nível médio ou grande (vide Tabela 17). Foram confirmados os oito itens como na escala original de Oliveira (2008), sendo sugerido um único fator que explica 66,70% da variância. Também se observa um único fator no gráfico de declividade (Figura 8).

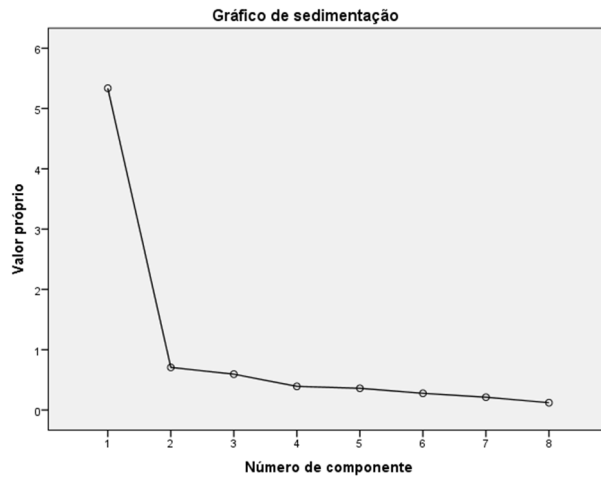
O KMO está dentro dos parâmetros, sendo de 0,891. O teste de Bartlett foi significativo ($\chi^2 = 661,42$; $p < 0,05$). O Alfa de Cronbach obtido foi de 0,925. Os resultados das cargas fatoriais e comunalidade foram satisfatórios e podem ser consultados na Tabela 18.

Tabela 17

Correlação Escala Identificação Organizacional

Item	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11
4- Eu compartilho dos valores da minha organização.	1,000							
5- O sucesso da minha organização é o meu sucesso.	,606*	1,000						
6- Minha experiência, nesta organização, levou-me a ser parecido com ela.	,608*	,577*	1,000					
7- Atualmente, eu tenho valores semelhantes aos da minha organização.	,672*	,549*	,706*	1,000				
8- Fazer parte do quadro de empregados desta organização é importante para mim.	,582*	,561*	,591*	,608*	1,000			
9- Eu me sinto valorizado ao ser reconhecido como membro desta Organização.	,474*	,576*	,539*	,432*	,659*	1,000		
10- Os valores desta organização fazem parte da minha auto-imagem.	,646*	,555*	,671*	,797*	,676*	,538*	1,000	
11- Pertencer a esta organização é importante para a minha auto-imagem.	,538*	,566*	,660*	,686*	,771*	,603*	,827*	1,000

Nota. *Coeficiente significativo ($p < 0,05$).

Figura 8*Gráfico de declividade da Escala Identificação Organizacional*

Fonte: SPSS.

Tabela 18*Fator Escala Identificação Organizacional*

Item	Fator único	Comunalidade
10- Os valores desta organização fazem parte da minha auto-imagem.	,882	,778
11- Pertencer a esta organização é importante para a minha auto-imagem.	,872	,760
7- Atualmente, eu tenho valores semelhantes aos da minha organização.	,841	,707
8- Fazer parte do quadro de empregados desta organização é importante para mim.	,836	,699
6- Minha experiência, nesta organização, levou-me a ser parecido com ela.	,821	,674
4- Eu compartilho dos valores da minha organização.	,783	,613
5- O sucesso da minha organização é o meu sucesso.	,757	,573
9- Eu me sinto valorizado ao ser reconhecido como membro desta Organização.	,730	,532
Variância		66,709
Alfa de Cronbach		,925

4.2.3.3. Escala estilos de liderança

As correlações desta escala não apresentaram significância entre todos os itens ($p > 0,05$), especificamente entre o 12 e 20; 17 e 14; 20 e 17. O item 17 (Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho) também apresentou baixa comunalidade (0,355) e o 15 (Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário) baixa carga fatorial e carga cruzada (0,402 e 0,537). Após tais constatações, esses dois itens foram excluídos e testou-se nova AFE. Novamente o item 20 e 12 não se correlacionaram, mas optou-se por mantê-los no teste por não prejudicarem os outros índices.

O teste de AFE sugeriu uma matriz com dois fatores, de forma alinhada aos fatores da escala original de Mourão et al. (2016). O Fator 1 representa os itens relacionados ao estilo de liderança com foco em pessoas e o Fator 2 representa o estilo de liderança com foco em resultados. No mesmo sentido, o gráfico de declividade teve seu ponto de inflexão mais acentuado no número três do Eixo X (Figura 9).

A escala apresentou bons índices após os ajustes mencionados, conforme pode ser observado nas Tabelas 19 e 20. O KMO foi de 0,805, a significância em Bartlett (756,84; $p < 0,05$), a variância explicada pelos fatores foi de 72,97%, os Alfas de Cronbach dos fatores foram de 0,910 e 0,770 e as comunalidades e as cargas fatoriais foram adequadas.

Tabela 19

Correlação Escala Estilos de Liderança

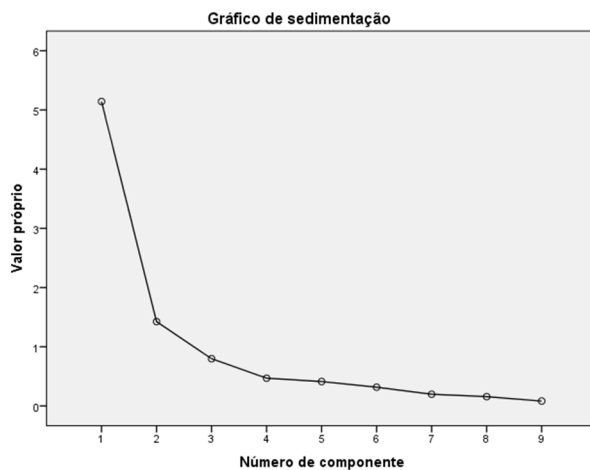
Item	Item12	Item13	Item14	Item16	Item18	Item19	Item 20	Item 21	Item22
12- Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados.	1,000								
13- Trata os funcionários de forma amigável.	,672*	1,000							
14- Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.	,318*	,474*	1,000						
16- Tem facilidades no relacionamento interpessoal.	,624*	,786*	,503*	1,000					

18- Enfatiza a importância do desempenho do grupo.	,670*	,564*	,365*	,623*	1,000				
19- Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.	,270*	,347*	,604*	,453*	,374*	1,000			
20- É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.	,129	,221*	,437*	,394*	,290*	,627*	1,000		
21- Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário.	,571*	,483*	,389*	,600*	,794*	,581*	,512*	1,000	
22- Mostra-se atento às demandas dos empregados.	,858*	,606*	,357*	,667*	,683*	,385*	,334*	,722*	1,000

Nota. *Coeficiente significativo ($p < 0,05$).

Figura 9

Gráfico de declividade da Escala Estilos de Liderança



Fonte: SPSS.

Tabela 20*Fatores da Escala Estilos de Liderança*

Item	Fator 1	Fator 2	Comunalidade
12- Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados.	,994		,844
13- Trata os funcionários de forma amigável.	,808		,665
14- Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.		,673	,574
16- Tem facilidades no relacionamento interpessoal.	,739		,724
18- Enfatiza a importância do desempenho do grupo.	,815		,711
19- Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.		,873	,793
20- É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.		,896	,735
21- Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário.	,617		,714
22- Mostra-se atento às demandas dos empregados.	,898		,809
Variância	57,14	15,82	
Alfa de Cronbach	0,910	0,779	

4.2.4. Teste de diferença de médias

Para comparação da diferença estatística entre as médias dos grupos, foi adotado o teste t de Student para amostras independentes. Utilizou-se deste teste por ele ser robusto contra a violação da normalidade dos dados. A sua realização se deu após a AFE para que fosse possível comparar as médias dos grupos com os fatores gerados.

O foco das análises foi nos fatores “intenção de rotatividade” e “identificação organizacional”, associados às variáveis pessoais e profissionais. O primeiro fator por se tratar da variável critério e a segunda por sua contribuição significativa no modelo (informação aprofundada na próxima Subseção). A diferença significativa de médias entre os grupos está reportada na Tabela 21.

Vale registrar que algumas variáveis foram agrupadas após a conferência da significância sem agrupamentos. Foi o caso das variáveis remuneração bruta, escolaridade, área de trabalho e vínculo. Com relação à primeira variável, houve o agrupamento dos servidores com remuneração mensal bruta acima de 10.500 reais. Os servidores com pós-graduação lato e

stricto sensu também foram unificados. A pulverização de unidades internas do Cade foi segregada em área fim e meio. Por último, o vínculo dos servidores foi segregado em servidores do Cade (PGPE ou comissionado) e servidores de outros órgãos em exercício no Cade. Ser servidor em exercício descentralizado não apresentou significância em relação aos demais grupos de vínculo, então foi agrupado também.

O teste t mostrou que as maiores médias de intenção de rotatividade são as dos servidores que: são do vínculo PGPE ou comissionado do Cade; estão na faixa etária de 30 a 39 anos; não possuem pós-graduação; trabalham na área meio; exercem teletrabalho parcial; recebem remuneração bruta mensal até 10.500 reais; possuem mais de um ano de exercício no Cade, destacando-se aqueles servidores que trabalham de sete a nove anos na organização. Estar em posição de chefia e o gênero não apresentaram significância estatística de diferença nas médias.

De outro lado, o teste t da identificação organizacional demonstrou que a média de identificação foi maior nos seguintes grupos: servidoras do gênero feminino; servidores com pós-graduação; chefias; servidores com tempo de permanência do Cade diferente de sete a nove anos. Os resultados não significativos relacionados a este fator também podem ser consultados na Tabela 21.

Tabela 21

Resultados teste t de Student

Variável	Grupo	N	gl	Fator intenção de rotatividade			Fator identificação organizacional		
				Média	Desvio padrão	t	Média	Desvio padrão	t
Gênero	Feminino	53	110	-0,075	0,994	-0,717	0,220	0,827	2,331*
	Masculino	59		0,062	1,017		-0,207	1,106	
Faixa etária	30 a 39 anos	34	111	0,376	1,031	2,694*	-0,066	1,045	-0,458
	Demais idades	79		-0,162	0,948		0,028	0,985	
Escolaridade	Graduação	14	111	0,526	1,093	2,135*	-0,529	1,233	-2,147*
	Pós-graduação	99		-0,074	0,969		0,075	0,946	
Vínculo	Servidor do Cade (PGPE ou comissionado)	25	111	0,489	1,146	2,860*	0,151	1,117	-0,852
	Servidores de outros órgãos	88		-0,139	0,915		-0,043	0,967	
Chefia	Não	73	111	0,018	1,013	0,26	-0,156	1,072	-2,494*
	Sim	40		-0,033	0,987		0,285	0,788	

Área	Meio	37	111	0,472	1,107	3,390**	-0,115	0,982	-0,855
	Fim	76		-0,230	0,861		0,056	1,010	
Formato de trabalho	Presencial	25	67	-0,325	0,834	-2,227*	0,322	1,024	1,61
	Teletrabalho parcial	44		0,178	1,008		-0,061	0,907	
Remuneração bruta	Remuneração mensal bruta acima de 10.500 reais	61	111	-0,254	0,859	-2,970*	-0,106	0,963	-1,225
	Demais remunerações	52		0,297	1,078		0,125	1,037	
Tempo de Cade	Menos de 1 ano	21	111	-0,392	0,781	-2,394*	0,283	0,676	1,892
	Demais períodos de permanência	92		0,090	1,026		-0,065	1,052	
	De 7 a 9 anos	12	111	0,706	1,222	2,575*	-0,455	1,104	-1,991*
	Demais períodos de permanência	97		-0,116	0,915		0,075	0,967	

Nota. * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$.

4.2.5. Teste de correlação dos fatores e variáveis pessoais e profissionais

No intuito de verificar a interação da variável critério com as variáveis predictoras antes de inseri-las no modelo, foi testada a correlação bivariada de Spearman entre os fatores extraídos na Subseção 4.2.3 e as variáveis pessoais e profissionais transformadas em *dummy* (para viabilizar o teste de regressão). O teste indicou que o gênero, algumas faixas etárias, algumas faixas de anos de Cade, algumas faixas de remuneração, ser chefia e o formato de trabalho não obtiveram correlação significativa (vide Tabela 22). Assim, optou-se por não acrescentar tais variáveis no teste de regressão.

Algumas das variáveis transformada foram agrupadas por conveniência. É o caso da escolaridade, área de trabalho e vínculos. Houve o agrupamento das unidades do Cade em área fim e área meio; dos vínculos em servidores do Cade (comissionado ou PGPE) e servidores de outros órgãos; e a unificação das escolaridades pós-graduação lato e stricto sensu.

Tabela 22*Correlação bivariada entre fatores e variáveis pessoais e profissionais*

Variável	Fator único - intenção de rotatividade
Fator 1 - liderança com foco em pessoas	-,336**
Fator 2 - liderança com foco em resultados	-,204*
Fator único - identificação organizacional	-,456**
Gênero feminino	-0,078
Gênero outros	0,055
Gênero Masculino	0,068
Faixa etária 20 a 29 anos	0,024
Faixa etária de 30 a 39 anos de idade	,236*
Faixa etária de 40 a 49 anos	-0,108
Faixa etária de 50 a 59 anos	-0,174
Faixa etária acima de 59 anos	0,017
Escolaridade pós-graduação	-,197*
Escolaridade graduação	,197*
Área fim	-,296**
Área meio	,296**
Menos de 1 ano de Cade	-0,184
De 1 a 3 anos de Cade	0,042
De 4 a 6 anos de Cade	0,025
De 7 a 9 anos de Cade	,244**
De 10 a 12 anos de Cade	-0,102
Mais de 15 anos de Cade	-0,06
Exerce cargo ou função de chefia atualmente	-0,018
Trabalha presencial	-0,171
Teletrabalho integral	-0,015
Teletrabalho parcial	0,16
Servidor do Cade	,235*
Servidor de outros órgãos	-,235*
Remuneração até 3.500 reais	0,039
Remuneração entre 3.500,01 até 5000 reais	,273**
Remuneração entre 5000,01 até 7000 reais	0,132
Remuneração entre 7000,01 até 10.500,01	0
Remuneração entre 10500,01 até 22000	-,238*
Remuneração acima de 22mil	-0,043

Nota. *p < 0,05; **p < 0,001.

4.2.6. Teste de hipóteses

O teste das hipóteses deste estudo foi realizado por meio de análise de Regressão Linear Múltipla padrão. A análise resultou em um modelo empírico reduzido estatisticamente

significativo [F (10, 102) = 8,247; $p < 0,001$; R^2 ajustado = 0,393]. Nem todas as variáveis antecedentes contempladas no modelo teórico hipotetizado contribuíram de forma estatisticamente significativa à predição da variável critério. Foi relevante para o modelo a identificação organizacional ($\beta = -,399$; $t = -4,636$; $p < 0,001$), que mais explica a variação da intenção de rotatividade. Além disso, a área e o vínculo de trabalho influenciaram a intenção de rotatividade, de modo que a área fim influencia menos do que a área meio ($\beta = -,238$; $t = -2,923$; $p < 0,05$) e ser servidor do Cade (PGPE ou comissionado) influencia menos do que ser servidor de outros órgãos em exercício no Cade ($\beta = ,257$; $t = 2,855$; $p < 0,05$). Os resultados completos podem ser consultados na Tabela 23.

Tabela 23

Coefficientes modelo empírico

	Coeficiente não padronizado		Coeficiente padronizado	
	B	Modelo padrão	Beta	t
(Constante)	-0,177	0,297		-0,595
Fator 1 - liderança com foco em pessoas	-0,106	0,094	-0,106	-1,136
Fator 2 - liderança com foco em resultados	-0,042	0,088	-0,042	-0,477
Fator único - identificação organizacional	-0,399	0,086	-0,399	-4,636**
Faixa etária de 30 a 39 anos de idade	0,244	0,171	0,112	1,423
De 7 a 9 anos de Cade	0,151	0,241	0,053	0,626
Escolaridade pós-graduação	0,291	0,272	0,096	1,069
Servidor do Cade (comissionado ou PGPE)	0,617	0,216	0,257	2,855*
Remuneração entre R\$ 10.500,01 até R\$ 22.000	-0,043	0,177	-0,02	-0,244
Remuneração entre R\$ 3.500,01 até R\$ 5.000,00	0,48	0,315	0,137	1,525
Área fim	-0,505	0,173	-0,238	-2,923*
R ² = 0,447				
R ² ajustado = 0,393				
Erro padrão da estimativa = 0,779				

Nota. * $p < 0,01$; ** $p < 0,001$.

Diferentemente do esperado, as hipóteses H2, H2a e H2b foram refutadas com base na amostra estudada. Isso porque não houve significância estatística para ser possível afirmar a influência de ambos os estilos de liderança na intenção de rotatividade no Cade. Já as hipóteses H1 e H1a foram confirmadas pelos índices estatísticos. A predição negativa entre a

identificação organizacional e a intenção de rotatividade indicam que os servidores que se percebem mais identificados possuem menor intenção de rotatividade.

Com relação às variáveis testadas em caráter exploratório, foram significativas para o modelo as variáveis profissionais área e vínculo. Verificou-se que os servidores que atuam na área fim do Cade possuem menor intenção de rotatividade em relação aos servidores que trabalham na área meio. De outro lado, os servidores do Cade da carreira PGPE do Cade e os comissionados possuem maior intenção de rotatividade em relação aos servidores que são de outros órgãos, sejam requisitados, cedidos ou movimentados para compor a força de trabalho. Já as variáveis pessoais (faixa etária e escolaridade), nenhuma exerceu influência sobre a intenção de rotatividade na amostra estudada. A Tabela 24 resume os resultados do teste de hipóteses e a Figura 10 apresenta modelo empírico final.

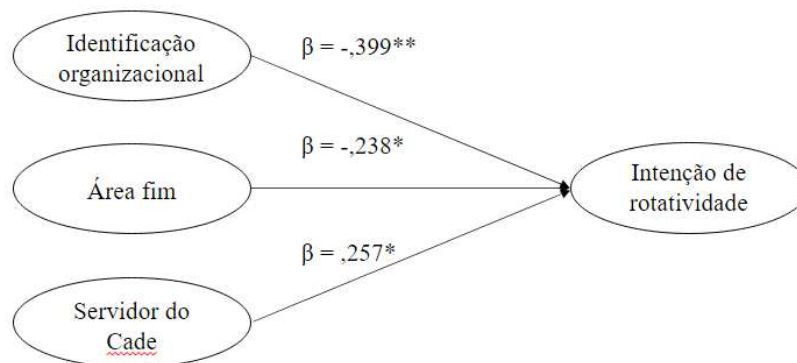
Tabela 24

Resultado do teste de hipóteses

Hipótese	Resultado
H1: A identificação organizacional predirá a intenção de rotatividade do Cade.	Confirmada
H1a: Os servidores mais identificados com a organização terão menor intenção de rotatividade.	Confirmada
H2: Os estilos de liderança predirão a intenção de rotatividade do Cade.	Rejeitada
H2a: O estilo de liderança orientado para tarefas influenciará negativamente a intenção de rotatividade.	Rejeitada
H2b: O estilo de liderança orientado para pessoas influenciará negativamente a intenção de rotatividade.	Rejeitada

Figura 10

Ilustração do modelo empírico



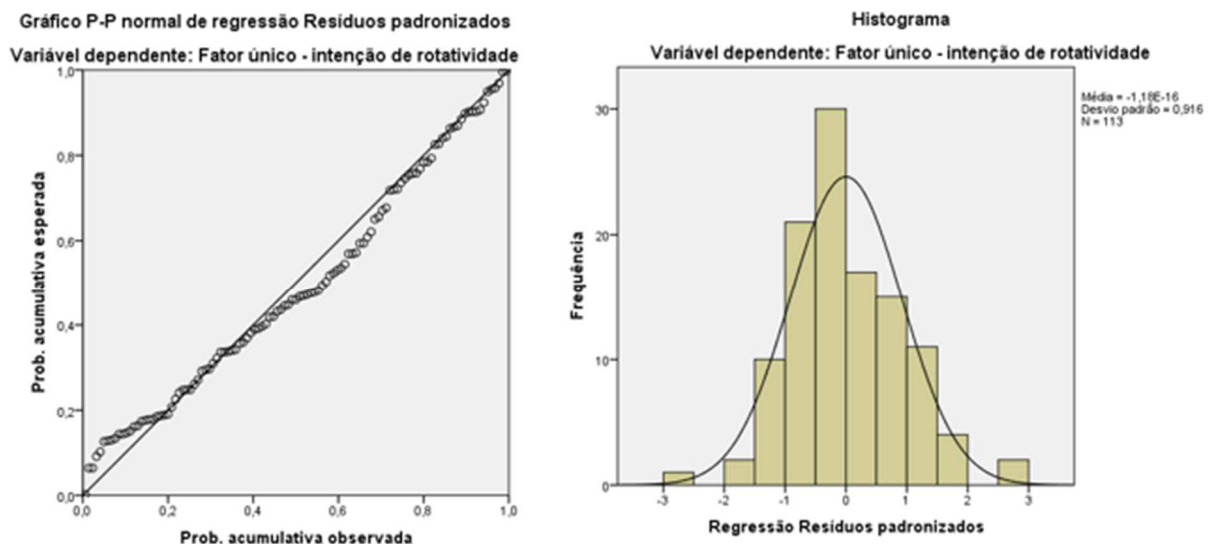
Nota. * $p < 0,01$; ** $p < 0,001$.

Para concluir esta Subseção, registra-se que os pressupostos da análise de regressão foram conferidos a partir de gráficos dos resíduos. São eles: linearidade, homocedasticidade, independência dos resíduos e normalidade (Hair, 2009). As interpretações realizadas indicaram a validação das suposições. Além disso, verificou-se que não há problema de colinearidade ou multicolinearidade significativo impactando o modelo, uma vez os valores de VIF foram abaixo de dez e os valores de tolerância acima de 0,2.

O gráfico da Figura 11 permite observar o distanciamento dos resíduos da reta de regressão e o histograma demonstra assimetria na distribuição dos resíduos. Por tais motivos, os dados correlacionados permaneceram não normais. Na Figura 12, é possível observar que há dispersão aleatória nos resíduos em torno da reta zero e há constância em sua variação. Desse modo, é razoável inferir a existência de linearidade, de homoscedasticidade e de independência dos resíduos.

Figura 11

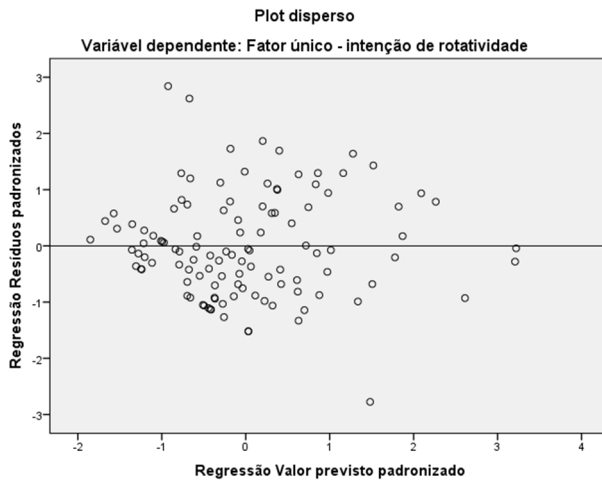
Gráfico P-P e Histograma dos resíduos de regressão



Fonte: SPSS.

Figura 12

Gráfico resíduos da regressão. Verificação da homoscedasticidade, linearidade e independência dos resíduos.



Fonte: SPSS.

4.3. Segunda etapa qualitativa

Após as análises estatísticas relatadas na Seção anterior, foi-se à campo para conversar com servidores com conhecimento sobre a força de trabalho do Cade a respeito dos resultados observados. Com isso, foi possível aprofundar os resultados a partir da realidade do Cade. As contribuições desses servidores serão apresentadas nesta Seção em formato de nuvem de palavras e nas suas falas categorizadas na análise de conteúdo.

A nuvem de palavras da Figura 13 reflete que as entrevistas foram muito voltadas para discutir os resultados das percepções dos “servidores” (ou “pessoas”) que trabalham no “Cade”. Os temas centrais trabalhados foram as próprias variáveis de pesquisa: a “identificação” “organizacional”; os “estilos” de “liderança” com “foco” em “pessoas” e com “foco” em “resultados”; e a “intenção” de “rotatividade” (ou “sair”) da “organização”. Questões sobre a diferença nas médias das percepções entre grupos foram levantadas. Isso fica demonstrado pelas palavras recorrentes “área”, “meio”, “gestão”, “média” e “cargo”. Outras características dos grupos foram discutidas com os entrevistados, mas não estão refletidas na nuvem.

Figura 13

Nuvem de palavras da segunda fase qualitativa de entrevistas



Fonte: NVivo.

A análise de conteúdo das entrevistas desta etapa foi organizada nas categorias e subcategorias de classificação descritas na Tabela 10. A categoria rotatividade e intenção de rotatividade possibilitou confrontar os resultados estatísticos das características dos servidores que possuem maior intenção de rotatividade, com as práticas de gestão do Cade e com informações sobre o contexto da coleta dos dados quantitativos.

A percepção geral dos entrevistados era de que os dados de intenção de rotatividade refletiam a realidade do Cade e não estariam sendo influenciados por um pequeno grupo de respondentes. No entanto, é importante registrar que uma variação na percepção dos servidores pode ter ocorrido devido à mudança de Governo em janeiro de 2023, próximo ao período de coleta dos dados quantitativos (fevereiro a maio de 2023), conforme observou um dos entrevistados: “As pessoas ainda estavam muito indecisas. O governo recentemente tinha mudado, então estava tudo ainda muito difusa a composição das equipes (...). Se você for ver, muitos servidores saíram fevereiro, março, abril para ocupar cargos fora daqui do Cade” (Entrevistado 3).

Os entrevistados tiveram acesso aos resultados dos testes de médias de grupos com maior intenção de rotatividade e puderam comentar se as características observadas faziam parte do cotidiano do Cade. O fator financeiro foi algo bastante presente nas falas dos entrevistados como algo que pesa na decisão de sair do Cade, como demonstra a média maior

de intenção de rotatividade para aqueles que possuem remuneração de até R\$ 10.500,00 mensal, apesar da variável não ter obtido influência no teste de regressão:

Recebem remuneração bruta de até R\$ 10.500,00, eu acho que influencia muito, justamente por ser PGPE, que são os servidores que tem a carreira geral do executivo, e por isso não tem um salário muito elevado. A questão financeira pode ser um fator realmente que influencia a pessoa sair do Cade, porque na realidade hoje do Cade nós não temos flexibilidade para funções, GSISTEs, flexibilidade na remuneração. Então, quando a pessoa encontra isso em outras instituições, talvez essa questão financeira pese para ela no momento e a faça sair da organização (Entrevistado 4).

Os fatores que eu atribuo (...) é desejo de ascensão salarial e estrutura hierárquica muito enxuta, (...) a grande maioria dos nossos cargos são de nível hierárquico baixo, portanto, baixa remuneração. Além disso, a gente não tem gratificações dos sistemas estruturantes e os outros órgãos têm uma GSISTE. Por exemplo, é maior do que um desses “DAS 1”, acho que até do que um “DAS 2” (Entrevistado 1).

A média superior de intenção de rotatividade no vínculo servidores do Cade (PGPE e comissionados) e nos servidores da área meio também foram abordadas. Do mesmo modo, foi questionado o fato dessas variáveis terem influenciado o teste de regressão. As falas novamente trouxeram associação com questões remuneratórias e outras contribuições:

O que me veio na cabeça sobre a questão da rotatividade separada por área meio e área fim: o Cade tem uma matéria muito específica na área finalística, então eu acho que quem gosta da matéria, quem se identifica com essa matéria, tem poucos lugares disponíveis para atuar. A gente sabe que a maioria das pessoas da área finalística estão de carreiras com remunerações melhores. Ou seja, uma gratificação aí de uma GSISTE, um “DAS” menor não vai fazer tanta diferença. Só que quando a gente vai para a área de gestão - gestão de pessoas tem qualquer órgão, orçamento em qualquer órgão, logística em qualquer órgão, TI em qualquer órgão, o protocolo em qualquer órgão, biblioteca em qualquer órgão - então são atividades muito parecidas do Cade e outros órgãos. A gente sabe que a remuneração média das pessoas que trabalham na área de gestão é mais baixa. Por exemplo, a gente sabe que a carreira de PGPE não é uma carreira atrativa em termos de remuneração. Logo, um “DAS” faz diferença. É só a gente olhar as últimas saídas de pessoas do Cade, por exemplo, das pessoas da carreira de PGPE. Para onde elas saíram? Elas saem muitas vezes para ganhar R\$ 500,00 a R\$

1000,00 reais a mais, porque (...) na remuneração global dessa pessoa faz diferença. Agora, quando você vai para a área finalística, pega um EPPGG, que já ganha R\$ 20.000,00 reais. R\$ 1000,00 reais é dinheiro, mas não é o dinheiro que vai fazer a grande diferença da vida dele. Olhando esses dados de que área gestão tem pessoas que querem ter mais vontade e planejam sair do que a área finalística, para mim, faz total sentido (Entrevistado 2).

Um outro fator que poderia estar contribuindo com a influência negativa da área meio na intenção de rotatividade seria uma questão de “status social da atividade”. Esta observação foi relatada pelo Entrevistado 1, que percebe que em “qualquer organização” a área meio tem “um trabalho mais invisibilizado”.

Com relação aos servidores comissionados estarem no grupo de servidores do Cade que possuem maior média de intenção de rotatividade, o resultado é real na visão dos entrevistados. Esses servidores “têm uma renda média menor do que os efetivos na maioria das carreiras” (Entrevistado 1) e estão no Cade “de passagem para uma carreira melhor” (Entrevistado 2). Acrescentou o Entrevistado 3 que, em sua unidade, é muito comum esses servidores “receberem convites para atuar em escritório ou (...) para ocupar um cargo maior lá fora. Os que já ocupam um cargo bem alto eles estão aqui há anos. Eu percebo que a rotatividade é mais comum nos cargos mais baixos”. O Entrevistado 1 comenta que “qualquer proposta acaba sendo melhor do que a nossa” quando se trata desses cargos mais baixos.

A influência do vínculo na intenção de rotatividade foi apontada como menos relacionada ao Cade e mais voltada à carreira dos servidores na visão do Entrevistado 1. Outro fator que pode se relacionar ao resultado é a experiência profissional que os servidores tiveram fora do Cade:

(...) Eu acho que são pessoas também que já tem uma estrada (..) e a hora que chega aqui talvez até valorize um pouco mais do que as pessoas que são do Cade. Lembrando também que muita gente tem o Cade como o primeiro emprego. Várias pessoas que estão nessa condição, na hora que saem do Cade, falam “OPA, bem que me falaram que era diferente, mas eu não achava que era tão diferente”. Eu já ouvi isso mais uma vez (Entrevistado 2).

Até por uma experiência na área de recrutamento e seleção, a gente observa que a pessoa vem para o Cade por uma necessidade não atendida dentro da organização que ela atualmente está exercendo suas atividades e por outros fatores. Ela busca o Cade

porque o Cade tem programas de desenvolvimento. Ela busca de porque o Cade tem um programa de gestão por resultados, não faz micro gerenciamento, propicia também uma flexibilidade para os servidores escolherem seu modelo de trabalho, pela identificação com valores, com a missão do Cade. Então servidor que está vindo para o Cade, provavelmente ele tem mais motivação para estar aqui permanecer, por necessidades que não estão sendo atendidas na organização dele de origem (Entrevistado 4).

A faixa etária de 30 a 39 anos com mais intenção de rotatividade também faz sentido para todos os entrevistados. Foi citado que nesta faixa as pessoas são jovens e estão busca de oportunidades (Entrevistado 4), querendo experimentar novas possibilidades profissionais (Entrevistado 3) e são pessoas que estariam constituindo ou ampliando família (Entrevistado 1).

Com relação ao formato de trabalho, o grupo de pessoas em teletrabalho parcial ter apresentado maior média de intenção de rotatividade quando os dados foram coletados não teve uma explicação clara para os entrevistados. Eles mencionaram que a organização possui uma flexibilidade, como ocorre na unidade do Entrevistado 3, na qual é possível transitar entre os formatos de trabalho mediante pactuação com a chefia. Ressalta o Entrevistado 4 que: “eu não vejo que isso seria o motivo para a pessoa sair, na verdade, para nós, hoje é um motivo para receber pessoas”.

A respeito da média de intenção de rotatividade ser maior para os servidores que possuem anos de Cade diferente de sete a nove anos, há uma correspondência com a percepção dos entrevistados. Foi comentado que todos os servidores PGPE estão nesta faixa de tempo de permanência, mas que os dados também faziam sentido para os servidores comissionados. Para o Entrevistado 4, nesta faixa “a pessoa tem a noção de que já contribuiu ali com aquela instituição (já fez entrega, já apresentou resultados) e talvez para seja um fator motivador para ela querer fazer isso em outro local”. No mesmo sentido, reforça outro entrevistado:

“As pessoas terem mais de 1 ano de Cade, para mim, faz sentido, porque quem tem menos de 1 ano acabou de chegar. (...) E faz muito sentido esse intervalo de tempo de 7 a 9, (...) é um período que você já ganhou currículo suficiente para poder ir embora. (...) Lembrando que o Cade muitas vezes é visto como vitrine” (Entrevistado 2).

Associado à fala acima do Entrevistado 4, os outros entrevistados reforçaram que o Cade investe fortemente no desenvolvimento de seus servidores e unidades utilizam isso para atrair e manter pessoas. O fato de os respondentes com nível de graduação (menor nível de

escolaridade dos respondentes) apresentarem maior média de intenção de rotatividade que os servidores com pós-graduação, pode representar que aquelas pessoas não estão interessadas nesse tipo de formação. Vejam os comentários abaixo:

Eu tenho percebido desde que (...) eu comecei a trabalhar com processo seletivo que os servidores (...) veem essa possibilidade de capacitação como algo muito positivo aqui no Cade. É muito positivo você querer fazer uma licença capacitação e a sua chefia liberar. Esse lado de capacitar constantemente servidores ajuda a reduzir essa intenção de rotatividade, pelo menos aqui na (nome da unidade). A gente tenta fisgar o servidor com esse foco e tem funcionado, os servidores ficam bem satisfeitos (Entrevistado 3).

As pessoas podem não estar buscando se qualificar porque no PGPE não faz diferença. Por exemplo, a primeira coisa que me levou ao doutorado foi porque na minha carreira faz diferença. Hoje em dia eu vejo um outro sentido completamente diferente, mas o que eu estava buscando naquele momento era uma forma de aumentar o meu salário dentro da minha carreira, sem ser com cargo. (...) O órgão tem muitos programas de incentivo a qualificação, mas (...) talvez eles não vejam uso. Talvez o que a gente tenha que trabalhar (...) para as pessoas ganharem o estímulo por estudar. (Entrevistado 1).

Uma possível explicação para não haver diferença estatística na média de intenção de rotatividade do grupo de chefias seria a estrutura do Cade. Conforme o Entrevistado 1: “a nossa estrutura de cargos é muito enxuta, a maioria dos cargos são níveis baixos, (...) com representação pequena. (...) Se a questão remuneratória que é o fator chave, elas estão num movimento de busca por algo muito melhor”. Não haver diferença na média de percepção dos grupos de gênero não surpreendeu os entrevistados, pois eles consideram o Cade uma organização diversa, como será explicado mais adiante.

Passando para a categoria identificação organizacional, também foram discutidos os resultados significativos nos testes de comparação de médias de identificação organizacional e sua grande influência no teste de regressão. Como disse um entrevistado, o interessante é que os grupos que apresentaram maior identificação com o Cade são aqueles que “se identificam com coisas que a organização valoriza” (Entrevistado 1). Como exemplo, pessoas do gênero feminino se identificam mais que as do masculino e “hoje 50% dos servidores do Cade são mulheres e cerca de 50% estão em posição de liderança” (Entrevistado 4).

O Cade trata como igual, (...) gênero não é um problema. A gente efetivamente tem muitas mulheres na liderança, a gente efetivamente tem uma preocupação grande de que as mulheres tenham a visibilidade, que sejam ouvidas, que participem efetivamente da mesma forma que os homens. Eu não sei se você perguntou em relação a orientação sexual, mas eu acho que é importante a gente lembrar que a gente também não observa essa diferença com os homossexuais, com os bissexuais (...) (Entrevistado 2).

As chefias do Cade, servidores com pós-graduação e os servidores com tempo de Cade diferente de sete a nove anos fazem parte dos outros grupos que também tiveram médias de identificação organizacional maiores. Esse resultado também refletiu a realidade do Cade para os entrevistados, conforme serão destacados nos trechos a seguir:

Chefia (...) necessariamente tem que ter uma dedicação, uma disposição maior e uma visão mais holística, mais sistêmica da organização. (...) Até por interagir com a parte finalística do Cade, com a missão institucional do Cade, isso também pode gerar realmente uma maior percepção de identificação com a organização, justamente por você conseguir ver esse todo (...) (Entrevistado 4).

Servidores com pós-graduação, provavelmente, essa identificação organizacional também parte das oportunidades que são oferecidas através de programas de educação, desenvolvimento. Então esse investimento no servidor proporciona um senso de pertencimento, de identificação com organização, porque ele sente (...) uma contrapartida da organização (Entrevistado 4).

E servidores com tempo de permanência diferente de sete a nove anos é geralmente a pessoa que chega no Cade, que tem menos tempo de casa. Ela aos poucos vai descobrindo as políticas, a cultura da organização, os benefícios, então ela ainda está nesse processo de aprendizado, de crescimento. (...) A gente brinca que quem está aqui há muito tempo (...) já tenha passado por esse processo e talvez comece a ver mais defeitos do que qualidades. (Entrevistado 4).

E veja as pessoas que são menos identificadas, tem de sete a nove anos do Cade, ou seja, são pessoas que estão há muito tempo e que, mesmo que elas tenham tido aquela identificação inicial, isso foi esmorecendo ao longo dos anos porque não foi alimentado (Entrevistado 1).

Tendo em vista a grande influência da identificação organizacional na intenção de rotatividade do Cade, questionou-se quais os tipos de ações o Cade realiza voltados a fortalecer a identificação com o Cade. Foram destacadas: o uso de canais de comunicação institucional, a existência de um planejamento estratégico e práticas de recrutamento e seleção. Primeiro, serão apresentadas as falas relacionadas ao planejamento e à comunicação:

Tanto o planejamento estratégico quanto a comunicação institucional, eu acho que melhorou essa percepção de senso de identificação com a organização. (...) a gente tem o planejamento estratégico e tem os objetivos. Claramente, cada área faz parte de um objetivo ou contribui para um objetivo. Eu acho que isso dá senso de pertencimento, de que a gente está ali unido, apesar de estar na área meia ou na área finalística, estar (...) unindo esforços para entregar resultados para a sociedade (...). (Entrevistado 4).

A gente está o tempo inteiro tentando, (...) todas as nossas comunicações, elas são voltadas justamente para esse reforço da cultura organizacional. Por exemplo, (...) quando na fala de diferentes autoridades elas colocam a equipe do Cade no centro de tudo, estamos dando importância para esse ser humano. (...) Isso é a base da nossa cultura organizacional. (...). Se a gente coloca os resultados no centro, por exemplo, não interessa se o resultado está custando a saúde mental dessa pessoa. (...) Quando a gente passa o foco para a pessoa, a gente olha para todas as áreas e pensa como a gente pode fazer que essa jornada seja melhor e (...) que essa pessoa possa atingir o nível máximo dela. (...) Eu não acho que não está tudo estruturado, mas eu acho que está tão dentro da gente, que a gente faz isso (...) no automático (Entrevistado 2).

Desde o recrutamento e da seleção a gente já pensa nisso, e, uma vez que a pessoa está aqui, a gente sempre tenta manter as pessoas conectadas, sempre com reuniões semanais. Tem pessoas que estão trabalhando de forma remota (...) a gente procura reunir essas pessoas pelo Teams. (...) Esse ano, por exemplo, foi pensado um evento de planejamento estratégico interno da (nome da unidade) (Entrevistado 3).

Sobre o recrutamento e seleção, todos os entrevistados afirmaram que o Cade se preocupa em recrutar e selecionar pessoas que compartilham dos valores da organização nos seus processos seletivos, embora ainda haja espaço para melhorias (Entrevistado 4). Conforme relatado pelo Entrevistado 2, os processos seletivos são realizados de forma descentralizadas na organização e há uma cartilha elaborada pela gestão de pessoas com instruções para os entrevistadores aprofundarem aspectos comportamentais com os candidatos.

Quando a pessoa está na entrevista, a gente orienta as áreas a falarem sobre qual é o perfil que a gente está buscando, sobre o casamento das expectativas sobre a importância da pessoa. Por exemplo, quais são os valores do Cade? É a excelência, é a prontidão no atendimento, o retorno à sociedade. Isso é muito claro, independentemente da área que você atua, é isso que a gente vende na seleção e é isso que a gente busca nas pessoas (Entrevistado 1).

Somado à possibilidade de recrutar e selecionar pessoas alinhadas aos valores do Cade, outro fator que pode estar contribuindo para explicar as médias altas de identificação organizacional dos servidores é a possibilidade daqueles que são de outros órgãos poderem retornar para a origem se não adaptarem à cultura organizacional do Cade (Entrevistado 4):

Essa flexibilidade que a gente tem de fazer esse movimento da pessoa, (...) a instituição fazer essa avaliação - porque tem que ter um equilíbrio sempre entre as necessidades individuais e as necessidades organizacionais - é um diferencial para o Cade, para não manter pessoas aqui que não tenham aderência com a cultura. (Entrevistado 4).

Enfim na categoria liderança, foram centralizadas as discussões sobre o resultado não significativo de influência dos estilos de liderança com foco em pessoas e foco em resultados na intenção de rotatividade do Cade. Os entrevistados afirmaram que percebem as chefias do Cade transitando entre tais estilos de liderança, com exceção do Entrevistado 1. Este acredita que há níveis diferentes de maturidade nos gestores do Cade, percebendo uma predominância dos líderes voltados para processos de trabalho em detrimento de uma liderança situacional.

O Entrevistado 2 pondera que “a gente conseguiu avançar bastante em termos de liderança” nos últimos 5 anos. Neste mesmo sentido, o Entrevistado 4 apresenta sua percepção baseada em dados de pesquisas internas e o Entrevistado 3 cita exemplos do porquê acredita que há excelentes lideranças em sua unidade:

Sim, eu observo esses líderes aqui no Cade. Não tem como a gente não ter foco em resultados. Toda nossa gestão é baseada nisso, então o nosso sistema informacional aqui é baseado em gestão em resultados, que é o PG Cade. Então o líder está a todo momento ali acompanhando a pessoa e aproveitando esses momentos para acompanhar os resultados da unidade como um todo. Mas a gente sempre alinha isso também ao foco nas pessoas. Então a gente aproveita a visão da organização voltada para resultados e cria momentos sempre para a gente ter pontos de conversa, de atenção com as pessoas.

(...) Recentemente a gente foi capacitado, por exemplo, no curso de comunicação e feedback, o que proporciona uma aproximação com as pessoas (Entrevistado 4).

A gente tem dados aqui no Cade que nós temos uma gestão muito voltada para as pessoas (um líder participativo), os dados da FIA nos mostram isso. Então, quando a gente vai ali para os estilos de liderança, a gente tem incidência zero basicamente de líderes coercitivos ou líderes que impedem o desenvolvimento das pessoas. A gente tem muito mais a incidência de líderes colaborativos, participativos. Então é não é só uma percepção, os dados nos trazem isso. E de fato, eu acho que é uma das maiores forças do Cade. O estilo de liderança, a forma como a gente pactua as coisas, a forma como a gente tenta sempre equilibrar a vida pessoal e a vida profissional (Entrevistado 4).

Isso é muito difícil achar nos órgãos (...) um chefe que está preocupado se o servidor está bem, que percebe que o servidor não está produzindo tanto assim. Ele vai conversar com o servidor e percebe que, na verdade, o servidor está com problema pessoal e diz que a gente está junto. (...) E eu vejo isso aqui. O chefe que está acompanhando o trabalho de servidor, que vai ler a nota técnica, que vai sugerir mudanças. Vai falar “olha, você tem que fazer tal curso para melhorar isso aqui” (Entrevistado 3).

Desse modo, considerando que os estilos de liderança com foco em pessoas e com foco em resultados estariam presentes no Cade, uma possível explicação para o resultado não significativo de influência na intenção de rotatividade no Cade estaria associada a outros fatores que carecem de investigação em pesquisas futuras. Dois entrevistados apresentaram percepções similares de que a liderança poderia estar mais ligada à intenção de rotatividade interna do que a de sair da organização. Lembrando que a percepção de rotatividade interna não foi coletada por meio dos instrumentos desta pesquisa.

A gente já fez atendimento de algumas pessoas que pediram para mudar por conta da chefia. Olha que interessante, as pessoas não pedem para sair por conta da chefia, elas pedem para ter outra oportunidade dentro do Cade. (...) Talvez a flexibilidade quando a pessoa não enxergue outra possibilidade de movimentação dentro do Cade, aí sim, aí eu acho que pode ter influência, mas eu confesso que eu não peguei caso assim (Entrevistado 2).

Voltando aqui para alguns dados que a gente levanta de clima organizacional, a gente percebe que os líderes que trabalham esse aspecto de comunicação, de feedback,

que dão report para a sua equipe e que dão suporte para sua equipe, as pessoas têm melhor percepção do clima organizacional, então posso fazer até uma correlação. Talvez elas tenham mais intenção de ficar, porque elas têm uma boa percepção do clima organizacional em detrimento da liderança dela (Entrevistado 4).

Sugestões para reduzir a intenção de rotatividade e aumentar a identificação organizacional dos servidores com o Cade também foram discutidas. Todos os entrevistados mencionaram a importância de se manter as ações já realizadas pelo Cade. Além disso, sugeriram, entre outras, a criação de instrumentos valorização financeiros, de instrumentos para diagnóstico e acompanhamento da adaptação de novos servidores, de um programa de sucessão, de ações que incentivem a diversidade e a sustentabilidade e de ações de endomarketing (para resgate do propósito e fortalecimento de benefícios educacionais).

As opiniões dos entrevistados puderam fortalecer alguns achados e instigar questões para futuras pesquisas no Cade. Este Capítulo versou sobre os resultados de cada uma das três etapas da pesquisa. No próximo Capítulo será realizada a discussão dos resultados com a literatura.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados vinculados às hipóteses da pesquisa corroboram parcialmente com o modelo teórico testado. Com relação à H1 e à H1a, verificou-se que a identificação organizacional prediz negativamente a intenção de rotatividade no Cade, assim como em estudos anteriores (Dechawatanapaisal, 2018; Niu et al., 2022; Rocha & Santana, 2022). Desse modo, os servidores mais identificados da amostra tiveram menor intenção de rotatividade. Esse comportamento das variáveis no Cade era esperado de acordo com as primeiras entrevistas com os especialistas de gestão de pessoas.

As médias das percepções dos respondentes para os itens da escala de identificação organizacional foram altas, mas a menor identificação do grupo de servidores que possuem de sete a nove anos de Cade pode indicar que a identificação com a organização foi reduzida com o passar dos anos. Esse resultado sugere que o Cade poderia investir mais em atividades que fortaleçam a identificação organizacional dos servidores, buscando meio de compreender os fatores que mais contribuam para essa identificação. Nesse sentido, relembra-se que Oliveira

(2008) apontou que a identificação poder ser objeto de políticas e atividades organizacionais, incluindo socialização, seleção de pessoal, treinamento, promoção e transferência.

Como o Cade já realiza recrutamento e seleção visando pessoas mais identificadas de acordo com os entrevistados, uma sequência destas práticas poderia ser a institucionalização de políticas de socialização e integração para esses novos servidores, a fim de auxiliá-los a se identificarem (Chang & Busser, 2017). Esta medida está alinhada à sugestão do Entrevistado 4 sobre o acompanhamento de novos servidores para possibilitar uma atuação preventiva da gestão de pessoas. Ações neste sentido já foram desenvolvidas no âmbito da administração pública, como no Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Imai et al., 2013), e podem ser tomadas como parâmetro pelo Cade.

Outra frente de atuação poderia ser a disseminação dos elementos da cultura organizacional do Cade por meio de treinamentos, aproveitando o forte investimento do Cade no desenvolvimento dos servidores que foi comentado pelos entrevistados. Assim, além de contribuir com a identificação organizacional dos servidores, haveria o potencial de impactar as intenções de rotatividade. Freitas et al. (2022) colaboram com essa perspectiva quando identificaram que a aprendizagem no ambiente de trabalho é uma alternativa para levar o funcionário a reconsiderar sua intenção de rotatividade.

Não se pode descartar a possibilidade de haver uma fragmentação da cultura do Cade que precise ser trabalhada. Silva (2018) sugeriu que pesquisas futuras levassem em consideração o clima organizacional e subculturas organizacionais, pois podem influenciar o alcance dos resultados. Houve, nesse sentido, uma fala da Entrevistada 2 a respeito da identificação por unidades e que evidencia isso: “(...) A gente percebe que tem unidade que não é tão forte, (...) a (nome da unidade) se sente, inclusive, outro órgão a parte do Cade”. Essa observação reforça ainda mais a necessidade de se estabelecerem ações estruturadas de identificação organizacional, já não bastasse o fato de ser a variável que mais influenciou a intenção de rotatividade no modelo proposto.

Com relação aos estilos de liderança com foco em pessoas e foco em resultados, não houve influência significativa na intenção de rotatividade do Cade. Esse resultado difere do esperado em hipóteses da pesquisa (H2, H2a, H2b) e não corrobora com a ideia de que empregados são atraídos pelas características da empresa, mas podem optar por deixá-la em função de seus gestores (Oliveira & Rocha, 2017). Apesar disso, comportamentos dos estilos investigados foram percebidos em lideranças do Cade pelos entrevistados e pelos liderados

(conforme as altas médias dos itens que compõem a escala de liderança). Uma possível explicação para a influência não ter ocorrido, na visão dos entrevistados, seria que os estilos de liderança no Cade podem estar mais associados à rotatividade interna do que à intenção de saída da organização.

Assim, seria interessante que pesquisas futuras aprofundassem o estudo da rotatividade no Cade, incorporando a rotatividade interna como uma variável. Além disso, seria importante que a influência dos estilos de liderança com foco em pessoas e com foco em resultados na intenção de rotatividade fosse investigada no contexto de outras organizações públicas para observação do comportamento das variáveis. Em que pese a não influência no Cade, o resultado traz contribuições com a ampliação de estudos empíricos sobre estilos de liderança.

Outros resultados dissociados das hipóteses puderam ser observados na amostra pesquisada, a partir das variáveis que foram acrescentadas no modelo, após se obter correlação significativa com a intenção de rotatividade. É o caso das variáveis profissionais que influenciaram a intenção de rotatividade (a área e o vínculo) e das variáveis pessoais que não a influenciaram (faixa etária, tempo de Cade, escolaridade, remuneração). Ainda, precisa-se registrar que não há consenso na literatura de que as variáveis pessoais e profissionais sejam preditoras da intenção de rotatividade (Silva, 2018).

A influência do vínculo e da área na intenção de rotatividade do Cade traz um resultado diferente da pesquisa de Sallaberry et al. (2021), realizada em outra organização pública brasileira, que não observou relações significativas. Na visão dos entrevistados do Cade, o fato de a área meio exercer maior influência na intenção de rotatividade pode se dar por algum desses fatores: (i) no Cade, a matéria fim é muito específica, tendo poucos lugares para a atuação de quem gosta, enquanto a matéria da área meio se encontra disponível em vários órgãos, ou seja, há mais oportunidades de trabalho para os interessados; (ii) os servidores que estão na área fim do Cade costumam estar em carreiras melhores, com melhores remunerações; e (iii) a invisibilidade das atividades da área meio nas organizações.

Apesar de ser um risco para o Cade ter grande parte de sua força de trabalho composta de servidores de outros órgãos, dado a facilidade que eles possuem para sair da organização, a amostra estudada evidenciou que aqueles servidores são os que menos possuem intenções de sair do Cade. Para os entrevistados, a maior influência do vínculo “servidor do Cade” na intenção de rotatividade do que o vínculo “servidor de outros órgãos” poderia ser explicada por: (i) os servidores do Cade possuem uma renda média menor que os servidores de outros órgãos

em exercício no Cade; e (ii) as experiências profissionais anteriores dos servidores de outros órgãos não terem atendido necessidades que o Cade está atendendo. Frisa-se que, diferentemente da intenção de rotatividade, os servidores de outros órgãos foram o grupo que mais se desligou do Cade em 2022 (vide Seção 3.2). Na mesma linha, os servidores da área fim tiveram menores intenções de rotatividade do Cade, mas foram o grupo com maior rotatividade em 2022.

A partir disso, pode-se sugerir a realização de estudos longitudinais que permitam comparar percepções de intenções de rotatividade e a efetiva rotatividade no Cade (Cohen et al., 2016; Diógenes et al., 2016; Omanwar & Agrawal, 2022) para aprofundar se o perfil de servidores com maior intenção de rotatividade corresponderá ao de servidores que se saem da organização. Conforme Cohen et al. (2016), o relacionamento entre as duas variáveis merece ser examinado. Além de auxiliar a compreender melhor os fenômenos no Cade, entende-se que esta atenção possibilitaria à organização elaborar estratégia para diminuir intenções de rotatividade de forma mais focada nos perfis preventivamente.

Com relação às variáveis pessoais, os resultados não permitiram confirmar os achados de pesquisas anteriores que identificaram influência, na intenção de rotatividade, das variáveis: faixa etária (Diógenes et al., 2016; Pinho et al., 2022; Sallaberry et al., 2021); tempo de organização (Diógenes et al., 2016); escolaridade (Rocha & Santana, 2022; Silva, 2018); e remuneração (Sallaberry et al., 2021). De outro lado, os resultados vão ao encontro dos estudos que não identificaram significância estatística de influência das mesmas variáveis na intenção de rotatividade: faixa etária (Oliveira & Rocha, 2017; Vogt et al., 2021); tempo de organização (Oliveira & Rocha, 2017; Pinho et al., 2022; Sallaberry et al., 2021); escolaridade (Pinho et al., 2022).

Apesar de algumas características profissionais e pessoais dos respondentes não terem se demonstrado determinantes da intenção de rotatividade no Cade, resultados na comparação de médias de grupos interessantes foram observados (Tabela 21) não condizentes com o perfil de pessoas que efetivamente se desligaram do Cade em 2022 (Figura 5). É o exemplo da variável escolaridade, na qual servidores com graduação obtiveram maiores médias de intenção de rotatividade, enquanto servidores com maior escolaridade que efetivamente se desligaram da organização em 2022. O resultado demonstra possíveis caminhos para a atuação do Cade na redução de intenção de rotatividade focalizada por grupos e acentua a necessidade de se pesquisar as variáveis de forma longitudinal para melhor compreender seus comportamentos.

Como mencionado nas entrevistas iniciais, o Cade possui uma rotatividade que é natural e outra que pode ser trabalhada, o que se estende às intenções do comportamento. Nessa mesma linha, recorda-se que Asrar-ul-Haq & Anwar (2018) as chamam de intenções de rotatividade controláveis e não controláveis. Para os autores, são fatores controláveis: a satisfação com a remuneração, a satisfação com o ambiente de trabalho, a satisfação com os comportamentos de liderança, o comprometimento organizacional e o estresse no trabalho.

Trazendo esses fatores controláveis para a realidade do serviço público, entende-se que seria mais célere para o Cade investir em estratégias que dependam mais de sua governança do que de outras instâncias de governo. Voltando ao exemplo do fator remuneratório que é percebido pelos entrevistados como relevante na decisão de quem sai do Cade, e que poderia ser resolvido com a criação de instrumentos valorização financeiros, é preciso considerar algumas limitações para este tipo de abordagem. Por exemplo, não se pode fazer a criação e alteração na estrutura de cargos, funções e gratificações das organizações públicas, nem no plano de cargos e salários de carreiras, sem a interveniência do órgão central de gestão de pessoas do Governo Federal (Ministério da Gestão e Inovação), sem haver orçamento, sem mudança em normas e legislações etc. Tudo isso tornaria a atuação do Cade para resolver esse problema complexa.

Assim, poderia ser mais produtivo que o Cade investisse em outras abordagens que foram mencionadas pelos entrevistados e nas discussões desta pesquisa, que contribuam com a perspectiva de uma melhoria de remuneração futuramente. Por exemplo, a criação de um programa de sucessão para preparar os servidores interessados em assumir posições de liderança no Cade poderia aumentar a percepção de chance de uma maior remuneração futura, proveniente de cargo ou função de chefia, e poderia dar visibilidade à política de valorização do Cade. Também é importante que o Cade continue com as ações que já possui nesse sentido, como é o caso do investimento na formação dos servidores (auxílio para capacitação em pós-graduação). Este benefício acaba contribuindo indiretamente com a remuneração dos servidores, pois sua ausência transferiria todo o ônus do custeio da formação ao servidor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi analisar a influência das variáveis identificação organizacional e estilos de liderança sobre a intenção de rotatividade no contexto do Cade. Os constructos foram investigados por meio da triangulação por complementariedade com métodos quantitativos e qualitativos. Os resultados da pesquisa demonstraram que a identificação organizacional por imitação prediz negativamente a intenção de rotatividade, de modo que os servidores com maior identificação organizacional possuem menor intenção de sair do Cade. Já os estilos de liderança com foco em pessoas e com foco em resultados não influenciaram a intenção de rotatividade na amostra investigada.

Os resultados estatísticos foram aprofundados com entrevistas junto a servidores com experiência necessária sobre a força de trabalho do Cade. As opiniões dos entrevistados possibilitaram aprofundar alguns achados, instigar questões para futuras pesquisas no Cade e discutir sobre possíveis ações para o projeto estratégico do Cade de Fortalecimento da identidade organizacional. Com isso, a pergunta de pesquisa pôde ser respondida e os objetivos de pesquisa alcançados.

De forma exploratória, foi investigado o poder preditivo das variáveis pessoais e funcionais dos servidores na intenção de rotatividade. Observou-se que o vínculo e a área influenciaram a intenção de rotatividade, sendo que servidor de outros órgãos em exercício no Cade e servidores que trabalham na área fim influenciam menos a intenção de rotatividade do que ser servidor do Cade e servidores que trabalham na área meio. Assim, chegou-se ao modelo empírico e foi possível caracterizar os grupos com maiores intenções de rotatividade e mais identificados com o Cade.

Acredita-se que esta pesquisa possua contribuições de práticas, acadêmica e social. Do ponto de vista de contribuições de gestão ou práticas, a pesquisa forneceu um diagnóstico da percepção dos servidores do Cade a respeito das variáveis de estudo e possibilitou tomar conhecimento de preditores da intenção de rotatividade na organização. Assim, o Cade pode utilizar os resultados para desenvolver práticas de gestão de pessoas e para a tomada de decisões que visem reduzir a intenção de rotatividade, baseando-se em dados. Além disso, foram sugeridos, ao longo da discussão, algumas ações para diminuir a intenção de rotatividade e outras para gerar mais identificação dos servidores com o Cade, contribuindo indiretamente com menores intenções de rotatividade. Nesse sentido, uma proposta de cartilha com recomendações práticas aos gestores do Cade foi elaborada a partir dos resultados desta pesquisa, visando a retenção de servidores por meio da identificação organizacional. Esta pode ser consultada no Apêndice XI.

De contribuição teórica, este trabalho possibilitou expandir estudos, no contexto da administração pública brasileira, sobre a intenção de rotatividade, identificação organizacional e sobre liderança com a utilização de métodos inferenciais como foi sugerido em pesquisas anteriores (Seção 1.2.1). A testagem empírica dos constructos possibilitou a observação de resultados que contribuem com o avanço na literatura nacional sobre o comportamento deles no contexto de uma organização pública ainda não estudada anteriormente.

Por fim, a contribuição social da pesquisa se dá de forma indireta à sociedade por meio dos serviços prestados pelo Cade. Isso porque o trabalho contribui para evitar a descontinuidade de serviços da organização, decorrente de altas taxas de rotatividade, uma vez que possibilita uma atuação preventiva do Cade.

6.1. Limitações

Como limitações da pesquisa, pode-se citar os possíveis impactos da transição de governo nos resultados, o que se associa com o fato do trabalho ter corte transversal. Isso porque os dados quantitativos foram coletados de fevereiro 2023 a maio de 2023, logo após o início do mandato dos governantes eleitos (início do novo governo: 1º de janeiro de 2023). Esse acontecimento pode ter influenciado para mais ou para menos a percepção a intenção de rotatividade dos respondentes, pois era um período de incertezas e de definições dos Ministros de Estados e de suas equipes. Nesse mesmo sentido, as possíveis fragmentações da cultura do Cade (subculturas) podem ter influenciado os resultados observados e precisam ser consideradas.

Outra limitação foi o pequeno tamanho das amostras, decorrentes do próprio tamanho do Cade. Cerca de 1/3 da população de servidores do Cade respondeu ao questionário online e o número de entrevistados não foi tão grande, apesar de sua relevância, pois é reduzido o quantitativo de servidores no Cade que possuem conhecimento amplo sobre a força de trabalho da organização. Também, por se tratar de uma organização pública com suas próprias especificidades, outra limitação seria a impossibilidade de generalizar os resultados para outras organizações.

6.2. Agenda de pesquisa

Como proposta de agenda de pesquisa, sugere-se que trabalhos futuros testem o relacionamento entre as variáveis desta pesquisa em outras organizações públicas para se observar o comportamento das variáveis em outros contextos. Destacam-se os estilos de liderança com foco em pessoas e com foco em resultados, que não obtiveram relação de influência significativa na intenção de rotatividade nesta pesquisa, e a testagem da identificação organizacional como moderadora ou mediadora da intenção de rotatividade, assim como em pesquisas anteriores. Ainda, sugere-se que novas pesquisas obtenham amostras maiores para favorecer a interpretação dos resultados e análises mais robustas, tais como a modelagem por equações estruturais.

Do mesmo modo, seria interessante que fossem investigados outros preditores da intenção de rotatividade em organizações públicas, a fim de contribuir com a gestão dessas organizações e com a diminuição de lacunas na literatura. Como já mencionado, pesquisas longitudinais que investigassem o comportamento da rotatividade e da intenção de rotatividade seriam relevantes e já foram objeto de recomendação de outras pesquisas. Um estudo sobre a essas variáveis em organizações públicas com estrutura, força de trabalho e instrumentos de seleção semelhantes aos do Cade poderia trazer uma perspectiva de comparativa relevante.

Por fim, também se apresenta como possibilidade de pesquisas futuras a investigação de fatores que afetam a identificação organizacional, haja vista a sua alta influência na intenção de rotatividade verificada neste estudo. Isso possibilitaria uma atuação das organizações, de forma assertiva, para aumentar a identificação com a organização. Em suma, a produção de novas pesquisas é importante para aprofundar os debates acadêmicos e as contribuições decorrentes deles para a administração pública e sociedade.

7. REFERÊNCIAS

- Afonso, D. L. V., Rangel, F. A., & São Pedro Filho, F. de. (2021). *Gerencialismo , seus principais motivadores , contribuições e impasses na gestão pública Management , its main motivators , contributions and deadlocks in public management*. 86634–86653. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n9-023>
- Alkarabsheh, O. H. M., Jaaffar, A. H., Wei Fong, P., Attallah Almaaitah, D. A., & Mohammad Alkharabsheh, Z. H. (2022). The relationship between leadership style and turnover intention of nurses in the public hospitals of Jordan. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2064405>
- American Psychological Association. (n.d.). Leadership style. In APA Dictionary of Psychology. Disponível em: <<https://dictionary.apa.org/leadership-style>>. Acesso em: 2 nov. 2023.
- Asrar-ul-Haq, M. many faces of leadership: P. research agenda through a review of literature, & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179–188. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>
- Bajaba, S., Azim, M. T., Review, D. B., & Ribeiro, N. (2022). O apoio social e a intenção de rotatividade de pessoal : o papel mediador do conflito. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 24(1), 48–65.
- Barattucci, M., Teresi, M., Pietroni, D., Iacobucci, S., Lo Presti, A., & Pagliaro, S. (2021). Ethical Climate(s), Distributed Leadership, and Work Outcomes: The Mediating Role of Organizational Identification. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.564112>
- Barbetta, P. A. (2012). *Estatística Aplicada às ciências sociais* (8th ed.). Editora UFSC.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70 Brasil. <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/13247>
- Barreto, B. S. D. B. (2022). *Liderança influencia a qualidade de vida no contexto do teletrabalho no serviço público? O papel mediador das práticas de gestão de pessoas* [Monografia, Universidade de Brasília]. <https://bdm.unb.br/handle/10483/33199>

- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2021). Percepção De Justiça Organizacional E Seus Reflexos Na Satisfação E Intenção De Turnover De Auditores Internos. *Revista Universo Contábil*, 16(1), 07. <https://doi.org/10.4270/ruc.2020101>
- Beuren, I. M., Ribeiro, F., & Silva, O. L. da. (2019). Percepção de Justiça Organizacional e Intenção de Turnover em Empresas de Auditoria. *Revista de Ciências Da Administração*, 93–111. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019v21n53p93>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. *Organizational Dynamics*, 10(4), 20–43. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90027-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90027-4)
- Brasil. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 2 nov. 2023.
- Brasil. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. (2011). Lei 12.529, de 30 de novembro de 2011. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; e dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1º de novembro 2011.
- Bresser-Pereira, L. C. (1997). Estratégia e estrutura para um novo Estado. *Brazilian Journal of Political Economy*, 17(3), 343–357. <https://doi.org/10.1590/0101-31571997-0944>
- Bresser-Pereira, L. C. (2007). *Burocracia Pública e Classes Dirigentes no Brasil*. 9–30.
- Chang, W., & Busser, J. A. (2017). Hospitality employees promotional attitude: Findings from graduates of a twelve-month management training program. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 48–57. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.013>
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>

Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (2021) Anuário Cade 2021. Brasília. Disponível em: <<https://www.gov.br/cade/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes-institucionais/anuarios-do-cade>>. Acesso em: 30 set. 2022.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (2022a). Nota Técnica nº 8/2022/CGESP/DAP/CADE. Disponível em: <https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?HJ7F4wnIPj2Y8B7Bj80h1lskj7ohC8yMfhLoDBLddZ7RBgIuHWFtYxTnokCCVo9bS0wRjXbxXR74F-hT_P1QJTFD66XyP-JCSp6lpxVvZR36j9jwfpD3iCvvR_MEIWf>. Acesso em: 5 nov. 2022.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (2022b). Ofício nº 3803/2022/CGESP/DAP/CADE. Disponível em: <https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?HJ7F4wnIPj2Y8B7Bj80h1lskj7ohC8yMfhLoDBLddZcn1gXDAr6EUv6Cq34TT7tUG1XdYHL40DsRwZu9TRLOdxUpbgyjJwS7PKqWPYFkkyOXBqT4Cr0kBhLOg8WL9F5>. Acesso em: 30 set. 2022.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (2022c). Relatório Integrado de Gestão 2021. Brasília, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/cade/pt-br/aceso-a-informacao/auditoria/exercicio-2021>>. Acesso em: 30 set. 2022.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (2022d). Portaria Cade nº 432, de 13 de outubro de 2022. Institui o Programa de Gestão – PG.Cade no âmbito do Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Disponível em: <https://sei.cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?HJ7F4wnIPj2Y8B7Bj80h1lskj7ohC8yMfhLoDBLddan9JOiXZeZbRPXNPJML8OCpYAMEfv4sZ2mk78aprgcSUwH3hQsUIAYIX-vuUMOrPW2Tr8Yn1oFap3IeONVtIHb>. Acesso em: 19 set. 2023.

Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (2023). Relatório Integrado de Gestão 2022. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/aceso-a-informacao/Transpar%C3%Aancia%20e%20Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/2022/RIG_2022_Cade.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2023.

- Conselho Administrativo de Defesa Econômica. (n.d). Planejamento estratégico 2021-2024 Cade. Disponível em <<https://www.gov.br/cade/pt-br/acao-a-informacao/institucional/planejamento-estrategico/2021-2024>>. Acesso em: 29 set. 2022.
- Couto, J. F. B., Santos, A. P., Coelho Junior, F. A., Marques-quinteiro, P., & Faiad, C. (2022). How Do the Leadership Styles Impact the Performance of Professional Competences in Brazilian Workers ? Identifying mechanisms and contextual variables Abstract : The study of the influence of the leadership styles on the behavior. *Open Science Journal, March*, 1–19.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Nurses’ turnover intention: The impact of leader-member exchange, organizational identification and job embeddedness. *Journal of Advanced Nursing, 74*(6), 1380–1391. <https://doi.org/10.1111/jan.13552>
- Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal. *Revista Do Serviço Público, 67*(2), 147–172. <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i2.655>
- Ehrnrooth, M., Barner-Rasmussen, W., Koveshnikov, A., & Törnroos, M. (2021). A new look at the relationships between transformational leadership and employee attitudes—Does a high-performance work system substitute and/or enhance these relationships? *Human Resource Management, 60*(3), 377–398. <https://doi.org/10.1002/hrm.22024>
- Fallatah, F., Laschinger, H. K. S., & Read, E. A. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses’ job turnover intentions in Canada. *Nursing Outlook, 65*(2), 172–183. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2016.11.020>
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS* (2. ed.). Artmed.
- Fonseca, A. M. de O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea, 290–310*.
- Freitas, A. D. G., Lacerda, F. M., Santos, E. A., Alvarenga, M. A., & Bizarrias, F. S. (2022). Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 23*(4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg220210.pt>
- Gaan, N., & Shin, Y. (2022). Generation Z software employees turnover intention. *Current*

Psychology. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03847-9>

Hair, J. F. J. (2009). *Joseph F Hair Jr* (6. ed.). Bookman.

Imai, C. A. P., Bortoloto, D. C., & Baptista, N. L. (2013). *O programa de acompanhamento de novos servidores do INMETRO*.

Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention : Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, *January*, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009639>

Laros, J. A. (2012). O Uso da Análise Fatorial: Algumas Diretrizes para Pesquisadores. In L. Pasquali (Ed.), *Análise fatorial para pesquisadores* (pp. 164–193). LabPAM Saber e Tecnologia.

Liu, C.-M., & Lin, C.-P. (2018). Assessing the effects of responsible leadership and ethical conflict on behavioral intention. *Review of Managerial Science*, *12*(4), 1003–1024. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0236-1>

Melo, C. D. M. (2022). *Qualidade de vida no teletrabalho no setor público: o papel da liderança e das práticas de gestão de pessoas* [Monografia, Universidade de Brasília]. <https://bdm.unb.br/handle/10483/33206>

Mourão, L., da Silva Abbad, G., & Legentil, J. (2021). E-Leadership: Lessons Learned from Teleworking in the COVID-19 Pandemic. In M. Mohiuddin, B. Khalid, M. S. Al Azad, & S. Ed-dafali (Eds.), *Leadership in a Changing World*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.100634>

Mourão, L., Faiad, C., & Coelho, F. A. J. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia*, *21*(3), 293–304. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160028>

Niu, W., Wu, W., & Ma, J. (2022). LMX and employee turnover intention: A social identity approach. *Scandinavian Journal of Psychology*, *63*(3), 219–228. <https://doi.org/10.1111/sjop.12800>

Oliveira, Á. de F. (2008). Identificação organizacional. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 181–190). Artmed Editora Ltda.

- Oliveira, L. B. de, & Rocha, J. da C. (2017). Engajamento no trabalho: Antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 19(65), 415–431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Omanwar, S. P., & Agrawal, R. K. (2022). Servant leadership, organizational identification and turnover intention: an empirical study in hospitals. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 239–258. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2020-2374>
- Pinho, A. P. M., Silva, C. R. M. da, & Oliveira, E. R. da S. de. (2022). Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. *Administração Pública E Gestão Social*, 14.
- Polizzi, A. F., & Claro, J. A. C. dos S. (2019). The impact of well-being at work and psychological capital over the turnover intention: A study of teachers. *Revista de Administracao Mackenzie*, 20(2). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190064>
- Portal UOL. (2023, 16 de outubro). Lugares incríveis para trabalhar CADE. <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/10/06/cade.htm>
- Pratt, M. B. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations* (pp. 171–208). SAGE.
- Ribeiro, T. S., & Cavazotte, F. de S. C. N. (2017). Identificar: Transitivo Direto e Pronominal – Uma Revisão de Literatura sobre Identificação Organizacional. *Encontro Da ANPAD - EnANPAD*,.
- Rocha, J. M. N., & Santana, P. C. (2022). Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: estudo de organização militar. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12, 499–523.
- Sallaberry, D. J., Santos, E. A. dos, Bortoluzzi, D. A., & Lunkes, R. J. (2021). Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de Turnover. *Administração Pública E Gestão Social*, 13.
- Santos, M. M. dos, Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2021). Liderança: Revisão da Literatura Brasileira e Comparação com a Produção Estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4), 1750–1757. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.22196>
- Santos, R. S., Lousã, E. P., Sá, M. M., & Cordeiro, J. A. (2023). First, Be a Good Citizen: Organizational Citizenship Behaviors, Well-Being at Work and the Moderating Role of

- Leadership Styles. *Behavior Science*, 13(10), 811. <https://doi.org/10.3390/bs13100811>
- Seidl, J., Borges-Andrade, J. E., & Neiva, E. R. (2019). Rotatividade: Análise de vinte anos da produção científica brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(2), 44–64. <https://doi.org/10.21714/1984-6975faces2019v18n2art6090>
- Silva, A. L. P. (2022). *Estilos de Liderança, Clima Organizacional e Desempenho de Equipes da Polícia Rodoviária Federal* [Dissertação, Universidade de Brasília]. <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/45528>
- Silva, C. P., Pascholotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança Organizacional: Uma revisão integrativa brasileira. *Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 146–159. <https://doi.org/https://periodicos.uff.br/pca/article/view/36370>
- Silva, D. L. (2018). *Intenção de Rotatividade, Comprometimento, Percepção de Suporte e Identificação Organizacional: um Estudo na AGU* [Dissertação, Universidade de Brasília]. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35145>
- Siqueira, M. M. M., Gomide, S. J., Oliveira, Á. de F., & Polizzi, A. F. (2014). Intenção de rotatividade. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Novas Medidas do Comportamento Organizacional* (pp. 209–216). Artmed Editora Ltda.
- Steil, A. V., Floriani, E. V., & Bello, J. D. S. A. (2019). Antecedents of intention to leave the organization: A systematic review. *Paideia*, 29, 1–11. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2910>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7. ed.). Pearson.
- Teresi, M., Pietroni, D. D., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Pagliaro, S. (2019). Ethical climate(s), organizational identification, and employees' behavior. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01356>
- Torres, C. V., & Gardênia Abbad. (2002). Regressão múltipla. *Estudos de Psicologia*, 7, 19–29.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (16th ed.). Editora Atlas S.A.

- Vieira, M. B. N. (2022). *Bem-estar, estilos de liderança e arranjos trabalho-família em tempos de pandemia da COVID-19* [Monografia, Universidade de Brasília]. https://bdm.unb.br/bitstream/10483/31614/1/2022_MarianaBorgesNunesVieira_tcc.pdf
- Vogt, M., Marcos, C., & Cunha, P. R. da. (2021). Influência Do Capital Psicológico Na Intenção De Rotatividade De Auditores Independentes. *Contabilidade Vista & Revista*, 32(2), 122–151. <https://doi.org/10.22561/cvr.v32i2.5990>
- Wikhamn, W., Asplund, K., & Dries, N. (2021). Identification with management and the organisation as key mechanisms in explaining employee reactions to talent status. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 956–976. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12335>
- Yue, C. A. (2021). Navigating change in the era of COVID-19: The role of top leaders' charismatic rhetoric and employees' organizational identification. *Public Relations Review*, 47(5). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102118>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>

APÊNDICES

Apêndice I – Termo de consentimento de participação em pesquisa (Primeira etapa qualitativa)

Aceito participar de entrevista para auxiliar na elaboração do projeto de pesquisa da servidora Taynara Alessandra Dantas da Silva, aluna do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade de Brasília, organizado em parceria com a Receita Federal do Brasil e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

Declaro que fui informado(a) que a pesquisa pretende auxiliar na definição das variáveis de estudo levando em consideração fatores que afetam o Cade, tais como a rotatividade.

Como participante da pesquisa declaro que concordo em ser entrevistado uma ou mais vezes pelo pesquisador em local e duração previamente ajustados, permitindo a gravação das entrevistas se necessário.

Fui informado(a) pelo pesquisador que tenho a liberdade de deixar de responder a qualquer questão ou pergunta, assim como recusar, a qualquer tempo, participar da pesquisa, interrompendo minha participação, temporária ou definitivamente.

Por estar assim ciente, quanto ao teor de tudo o que aqui é mencionado e compreendido sobre a natureza, o objetivo do referido estudo e sobre o sigilo do respondente, assino, juntamente com o pesquisador, o presente termo.

Cidade/UF, ____ de _____ de 2022.

Assinatura do Entrevistado

Assinatura do pesquisador

Apêndice II – Roteiro de entrevista
(Primeira etapa qualitativa)

PERGUNTAS
1) Há quanto tempo você trabalha no Cade?
2) Há quanto tempo você trabalha na área de gestão de pessoas?
3) Como você descreveria o Cade? (Como você percebe o Cade?)
4) Cite exemplos que vivenciou que indiquem que o Cade é um bom lugar ou um mau lugar para se trabalhar.
5) Você se identifica com o Cade? Discorra sobre. (Como você se percebe em relação à minha organização?)
6) Na sua percepção, no que a identificação dos servidores com o Cade contribui com a organização?
7) Na sua percepção, quais fatores podem influenciar a identificação do servidor com o Cade? Comente estes e outros fatores. a. a situação funcional/vínculo do servidor (requisitado/cedido, sem vínculo, efetivo do Cade); b. a ocupação de cargo comissionado de chefia; c. o formato de trabalho pactuado pelo servidor com sua chefia no programa de gestão (teletrabalho integral, teletrabalho parcial, presencial); d. a liderança imediata.
8) O Cade enfrenta problemas com rotatividade? Se sim, a quais fatores você atribui isso?
9) Na sua opinião, quais fatores podem influenciar a intenção de rotatividade no Cade? Comente estes e outros fatores. a. a identificação com a organização; b. a liderança imediata; c. o formato de trabalho; d. o investimento no desenvolvimento do servidor.
Gostaria de fazer comentários adicionais?

Apêndice III – E-mail de apresentação e envio da pesquisa

Prezado(a) Servidor(a),

Meu nome é Taynara Alessandra Dantas da Silva, servidora do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), em exercício no Serviço de Administração de Pessoal da Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas (CGESP).

Estou cursando o Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Brasília (UNB), no qual estou desenvolvendo uma pesquisa, sob a orientação do Professor Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior, com o objetivo de compreender alguns dos fatores que podem influenciar o desejo de sair do Cade.

Venho por meio deste e-mail, na qualidade de aluna, convidá-lo(a) para participar da referida pesquisa, por meio do preenchimento do questionário online encaminhado abaixo. O questionário possui 32 questões e o tempo médio para respondê-lo é de cerca de 5 minutos. Não há respostas erradas ou corretas, o que importa é sua sincera opinião.

Sua opinião será extremamente importante para a realização da minha dissertação e poderá oferecer importantes subsídios para a elaboração de práticas de gestão de pessoas no âmbito do Cade. Assim, peço que não deixe de responder.

Ao iniciar a pesquisa, você deve declarar que concorda com a participação espontânea. Se porventura mudar de ideia após ter iniciado o preenchimento do questionário, ressalto que você poderá parar de respondê-lo a qualquer momento.

Destaco que todas as respostas são individuais, que a pesquisa é anônima, que o sigilo das respostas será garantido e que os dados serão analisados de forma agregada.

Caso tenha alguma dúvida, favor entrar em contato pelo e-mail taynaralessandra@gmail.com.

[Clique aqui](#) para acessar o questionário online.

Agradeço antecipadamente pelo seu tempo e atenção.

Atenciosamente,

Taynara Alessandra Dantas da Silva

Aluna do Curso de Mestrado Profissional em Administração da UNB

E-mail: taynaralessandra@gmail.com

Apêndice IV - Abertura do formulário online

Prezado(a) Servidor(a),

Você foi convidado(a) para participar da pesquisa com servidores em exercício no Cade que servirá de base para dissertação do Mestrado Profissional em Administração da aluna Taynara Alessandra Dantas da Silva. Sua participação é voluntária e essencial para obter resultados de qualidade para a pesquisa.

O questionário possui 32 questões e está dividido em quatro partes: a primeira é composta de itens para coletar sua intenção de sair do Cade (intenção de rotatividade); a segunda possui questões sobre sua percepção de identificação com o Cade; a terceira parte visa coletar sua percepção sobre estilos de liderança adotados por sua chefia imediata; a última parte contém questões funcionais e profissionais para caracterizar a amostra da pesquisa. Os itens são provenientes de escalas de estudos científicos anteriores que foram validadas nacionalmente.

Você deverá responder sua opinião a respeito da afirmação utilizando uma escala de 1 a 7, escolhendo a nota que melhor represente seu posicionamento. Não há respostas erradas ou corretas.

A sua identidade será preservada e mantida sob sigilo, de modo que o pesquisador não saiba de quem são as respostas obtidas. Todas as respostas serão analisadas de forma agregada.

A qualquer momento você poderá deixar de responder ao questionário sem nenhum prejuízo.

Lembre-se de clicar em "Enviar" ao final da pesquisa para finalizar o questionário.

Para mais informações sobre a pesquisa, você pode me contatar pelo e-mail taynaralessandra@gmail.com.

Você afirma ter lido as orientações no convite e concorda em participar voluntariamente desta pesquisa? () Sim para avançar

Apêndice V – Escala de intenção de rotatividade

A seguir estão três frases que podem representar alguns pensamentos seus. Indique qual pontuação de 1 a 7 melhor representa sua resposta para as afirmativas, considerando que 1 = Nunca e 7 = Sempre.
<input type="checkbox"/> Penso em sair da organização onde eu trabalho.
<input type="checkbox"/> Planejo sair da organização onde eu trabalho.
<input type="checkbox"/> Tenho vontade de sair da organização onde eu trabalho.

Apêndice VI - Escala de identificação organizacional por imitação

A finalidade deste bloco é conhecer a sua percepção a respeito do relacionamento das pessoas com sua organização de trabalho. Indique qual ponto da escala abaixo melhor representa sua resposta para as afirmativas.
1 = Discordo Totalmente
2 = Discordo muito
3 = Discordo um pouco
4 = Não concordo nem discordo
5 = Concordo um pouco
6 = Concordo muito
7 = Concordo totalmente
<input type="checkbox"/> Eu compartilho dos valores da minha organização.
<input type="checkbox"/> O sucesso da minha organização é o meu sucesso.
<input type="checkbox"/> Minha experiência, nesta organização, me levou a ser parecido com ela.
<input type="checkbox"/> Atualmente, eu tenho valores semelhantes aos da minha organização.
<input type="checkbox"/> Fazer parte do quadro de empregados desta organização é importante para mim.
<input type="checkbox"/> Eu me sinto valorizado ao ser reconhecido como membro desta Organização.
<input type="checkbox"/> Os valores desta organização fazem parte da minha auto-imagem.
<input type="checkbox"/> Pertencer a esta organização é importante para a minha auto-imagem.

Apêndice VII - Escala de heteroavaliação de estilos de liderança

Tendo sua chefia imediata como referência para a avaliação a seguir, indique qual ponto da escala melhor representa sua resposta para as afirmativas.
1 = Discordo Totalmente
2 = Discordo muito
3 = Discordo um pouco
4 = Não concordo nem discordo
5 = Concordo um pouco
6 = Concordo muito
7 = Concordo totalmente
<input type="checkbox"/> Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados.
<input type="checkbox"/> Trata os funcionários de forma amigável.
<input type="checkbox"/> Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.
<input type="checkbox"/> Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário.
<input type="checkbox"/> Tem facilidades no relacionamento interpessoal.
<input type="checkbox"/> Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.
<input type="checkbox"/> Enfatiza a importância do desempenho do grupo.
<input type="checkbox"/> Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.
<input type="checkbox"/> É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.
<input type="checkbox"/> Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário.
<input type="checkbox"/> Mostra-se atento às demandas dos empregados.

Apêndice VIII – Dados pessoais e funcionais

Gênero:
<input type="checkbox"/> Feminino
<input type="checkbox"/> Masculino
<input type="checkbox"/> Outro
Faixa etária (considere apenas anos completos):
<input type="checkbox"/> Menos de 20 anos

<p><input type="checkbox"/> De 20 a 29 anos</p> <p><input type="checkbox"/> De 30 a 39 anos</p> <p><input type="checkbox"/> De 40 a 49 anos</p> <p><input type="checkbox"/> De 50 a 59 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Acima de 59 anos completos</p>
<p>Escolaridade (selecione o maior grau de instrução até o momento):</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Médio</p> <p><input type="checkbox"/> Graduação</p> <p><input type="checkbox"/> Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização ou MBA)</p> <p><input type="checkbox"/> Mestrado</p> <p><input type="checkbox"/> Doutorado</p> <p><input type="checkbox"/> Pós-Doutorado</p>
<p>Tempo de exercício no Cade (considere apenas anos completos):</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 1 ano</p> <p><input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos</p> <p><input type="checkbox"/> De 4 a 6 anos</p> <p><input type="checkbox"/> De 7 a 9 anos</p> <p><input type="checkbox"/> De 10 a 15 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Acima de 15 anos completos</p>
<p>Tipo de vínculo com o Cade:</p> <p><input type="checkbox"/> Servidor do quadro do Cade PGPE</p> <p><input type="checkbox"/> Servidor comissionado (sem cargo efetivo)</p> <p><input type="checkbox"/> Servidor ou empregado público requisitado pela Lei 12.529/2011 ou movimentado para composição da força</p> <p><input type="checkbox"/> Servidor em exercício descentralizado (EPPGG e Analista em Tecnologia da Informação do Ministério da Economia e Procurador Federal da Advocacia Geral da União)</p> <p><input type="checkbox"/> Servidor cedido para ocupar cargo em comissão no Cade</p>
<p>É autoridade que está exercendo mandato no Cade?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>
<p>Exerce cargo ou função de chefia atualmente?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>

<p>Área de trabalho (macrounidade)</p> <p><input type="checkbox"/> Assessorias Internacional e de Comunicação, Auditoria e Corregedoria</p> <p><input type="checkbox"/> Diretoria de Administração e Planejamento</p> <p><input type="checkbox"/> Departamento de Estudos Econômicos</p> <p><input type="checkbox"/> Gabinete da Presidência e Assessoria Técnica</p> <p><input type="checkbox"/> Gabinete da Superintendência-Geral</p> <p><input type="checkbox"/> Superintendência Adjunta 1 (SGA1)</p> <p><input type="checkbox"/> Superintendência Ajunta 2 (SGA2)</p> <p><input type="checkbox"/> Procuradoria-Federal</p> <p><input type="checkbox"/> Tribunal</p>
<p>Formato de trabalho atual:</p> <p><input type="checkbox"/> Presencial integral</p> <p><input type="checkbox"/> Teletrabalho integral</p> <p><input type="checkbox"/> Teletrabalho parcial</p>
<p>Faixa remuneratória bruta</p> <p>(Podem ser incluídos valores percebidos pela Administração Pública e de terceiros. Servidores que possuem outros vínculos devem somar a remuneração percebida no Cade com a do órgão de origem)</p> <p><input type="checkbox"/> Até 3.500,00 reais</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 3.500,01 até 5.000 reais</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 5.000,01 até 7.000 reais</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 7.000, 01 até 10.500 reais</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 10.500,01 até 22.000 reais</p> <p><input type="checkbox"/> Acima de 22.000 reais</p>

Apêndice IX – Termo de consentimento de participação em pesquisa
(Segunda etapa qualitativa)

Aceito participar da entrevista sobre “**A influência da identificação organizacional e estilos de liderança na intenção de rotatividade: um estudo em uma organização publicar Brasileira**”, da servidora Taynara Alessandra Dantas da Silva, aluna do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade de Brasília.

Declaro que fui informado(a) que a pesquisa pretende aprofundar o conhecimento sobre fatores que influenciam a intenção de rotatividade no Cade.

Como participante da pesquisa declaro que concordo em ser entrevistado uma ou mais vezes pelo pesquisador em local e duração previamente ajustados, permitindo a gravação das entrevistas se necessário.

Fui informado(a) pelo pesquisador que tenho a liberdade de deixar de responder a qualquer questão ou pergunta, assim como recusar, a qualquer tempo, participar da pesquisa, interrompendo minha participação, temporária ou definitivamente.

Por estar assim ciente, quanto ao teor de tudo o que aqui é mencionado e compreendido sobre a natureza, o objetivo do referido estudo e sobre o sigilo do respondente, assino, juntamente com o pesquisador, o presente termo.

Cidade/UF, ____ de _____ de 2023.

Assinatura do Entrevistado

Assinatura do pesquisador

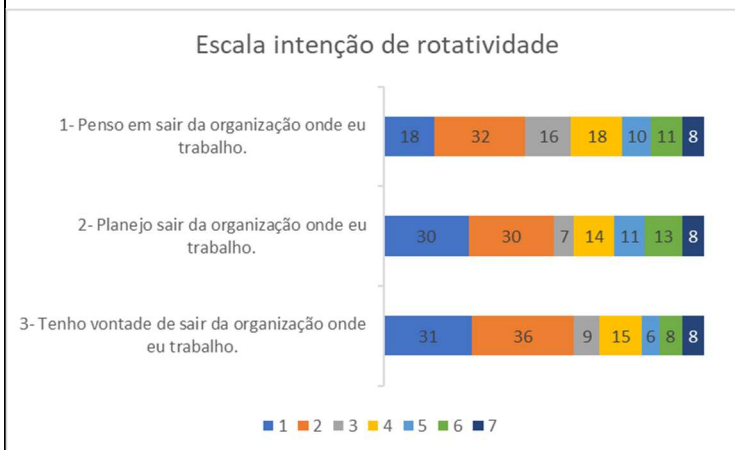
Apêndice X – Roteiro entrevista
(Segunda etapa qualitativa)

1) Há quanto tempo você trabalha no Cade?

2) Há quanto tempo você trabalha na área de gestão de pessoas?

Contextualização: A pesquisa coletou a percepção de 113 servidores em exercício no Cade (cerca de 1/3 da população de servidores) sobre sua intenção de rotatividade, identificação organizacional e presença dos estilos de liderança com foco em pessoas e com foco em resultados.

As figuras que abaixo apresentam um recorte dos dados coletados relacionadas à intenção de rotatividade analisados no software SPSS:



Nota: 1 = Nunca e 7 = Sempre.

Escala	Item	Mínimo	Máximo	Média
Intenção de rotatividade	1- Penso em sair da organização onde eu trabalho.	1	7	3,31
	2- Planejo sair da organização onde eu trabalho.	1	7	3,15
	3- Tenho vontade de sair da organização onde eu trabalho.	1	7	2,87

Estatísticas de grupo

	Área fim	N	Média
1- Penso em sair da organização onde eu trabalho.	sim	76	2,95
	não	37	4,05
2- Planejo sair da organização onde eu trabalho.	sim	76	2,70
	não	37	4,08
3- Tenho vontade de sair da organização onde eu trabalho.	sim	76	2,45
	não	37	3,73

3) Você acredita que os dados dessa amostra são representativos ou podem ser influenciados por um pequeno número de casos?

Contextualização: Um dos testes mostrou que os servidores no Cade com maior média de intenção de rotatividade são aqueles que: são do vínculo PGPE do Cade ou comissionado do Cade; estão na faixa etária de 30 a 39 anos; não possuem pós-graduação; trabalham na área meio; exercem teletrabalho parcial; recebem remuneração bruta mensal até 10.500 reais; possuem mais de 1 ano de exercício no Cade, destacando-se aqueles servidores que trabalham de 7 a 9 anos na organização. Estar em posição de chefia e o gênero não apresentaram significância estatística de diferença nas médias.

4) Essas informações fazem sentido para você? A quais fatores você atribui esse resultado?

5) Você possui sugestões de ações que poderiam ser realizadas para reduzir a intenção de rotatividade desses grupos relatados?

Contextualização dados do Cade: O maior índice de rotatividade do Cade nos últimos anos foi de servidores comissionados, que representam um pequeno percentual do quadro de pessoal. O segundo maior índice de rotatividade é dos servidores e empregados de outras instituições. Em quantitativo, os servidores de outros órgãos são os que mais saem da organização.

Contextualização dados estatísticos: Os resultados indicam que o vínculo de trabalho (PGPEs e comissionados do Cade), área meio e a identificação com a organização influenciam a intenção de rotatividade. De outro lado, outras variáveis pessoais e profissionais e os estilos de liderança com foco em pessoas e foco em resultados não influenciam a intenção dos servidores do Cade. No total, o modelo final explicou 39% da intenção de rotatividade no Cade.

6) Meus dados indicaram que o fato de o servidor estar na área meio do Cade influencia mais na intenção de rotatividade do que estar na área fim no Cade. Por que você acha que isso acontece?

7) Meus dados indicaram que ser servidor do Cade (PGPE ou comissionados) influenciam mais a intenção de rotatividade do Cade do que se o servidor é de outro órgão. Por que você acha que isso acontece?

8) Quais outros fatores você acredita/tem conhecimento que levam aos servidores terem a intenção de sair do Cade?

Contextualização: De acordo com os resultados da pesquisa, a identificação organizacional é responsável pela maior variação na intenção de rotatividade no Cade.

Um dos testes demonstrou que a média de identificação organizacional é maior nos seguintes grupos: **servidoras do gênero feminino; servidores com pós-graduação; chefias; servidores com tempo de permanência do Cade diferente de 7 a 9 anos.**

9) O Cade realiza alguma ação para fortalecer a identificação?

10) O Cade busca recrutar pessoas identificadas? Discorra.

11) Você vislumbra algo que possa ser feito para estimular os servidores a criarem identidade com o Cade?

Contextualização: Os estilos de liderança situacionais com foco em pessoas e com foco em resultados não obtiveram relevância significativa para a intenção de rotatividade no Cade. Minhas hipóteses era de que haveria tal influência e que os servidores que percebessem tais estilos teriam menor intenção de sair da organização.

12) Você acredita que os estilos com foco em pessoas e com foco em resultados faz parte da realidade do Cade? Você observa líderes exercendo?

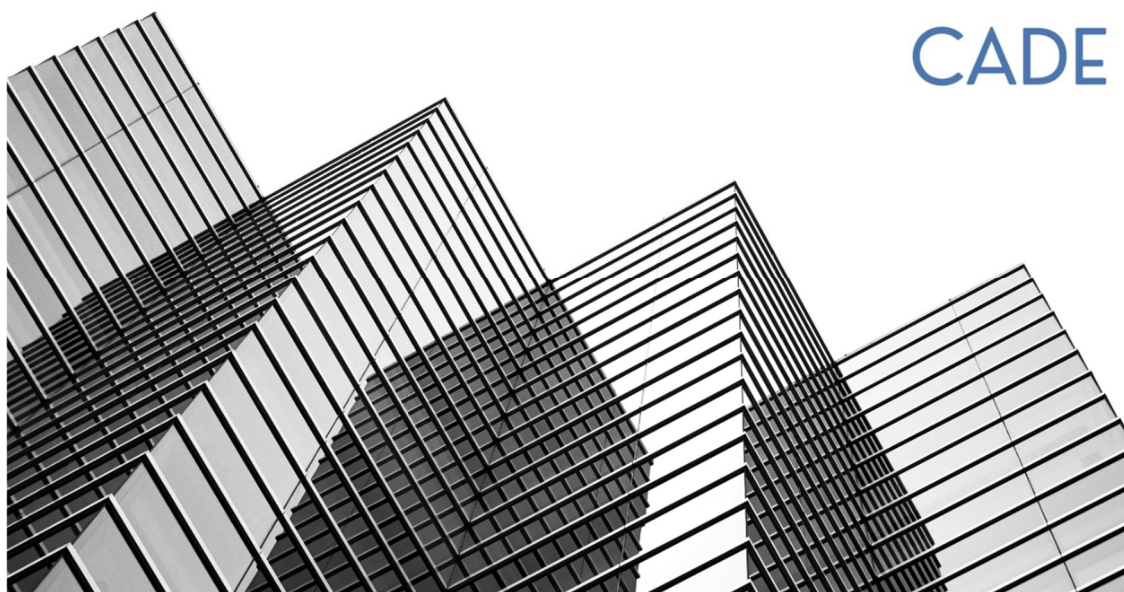
13) Você percebe no dia a dia algum aspecto das lideranças do Cade que afetam a intenção de sair do Cade?

Apêndice XI – Produto Técnico Tecnológico

Proposta de material didático - Cartilha aos gestores para retenção dos servidores no Cade



CARTILHA PARA RETENÇÃO DOS SERVIDORES NO CADE




Apresentação



Esta cartilha possui o objetivo de fornecer medidas práticas aos líderes do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) visando estimular a manutenção dos servidores de suas equipes na organização.

O Cade possui uma força de trabalho diversa com características que propiciam que haja uma rotatividade natural na organização. Ainda assim há uma parcela de saída de servidores que pode ser evitada a partir de ações proativas e sistematizadas.



Como estimular a manutenção da equipe?

Um dos caminhos é a identificação organizacional.

Identificar-se com a organização significa quando o colaborador internaliza as crenças e valores da instituição em sua própria identidade.

Pessoas mais identificadas com o Cade possuem maior intenção de permanecer na organização. Assim, práticas que estimulem a identificação são recomendadas.

Dicas




Confira a seguir práticas que podem contribuir para a identificação com o Cade em sua área de atuação.

1) Selecionar pessoas aderentes à cultura organizacional do Cade

O primeiro passo para iniciar ações sistematizadas de identificação com a organização consiste em recrutar e selecionar pessoas que compartilhem a cultura do Cade, acreditando em seus valores. Exemplo: inovação, igualdade de gênero, educação.

Fazer um bom recrutamento perpassa por descrever de forma clara os requisitos e características da vaga e o perfil de candidato desejado para o trabalho. A Coordenação-Geral de Gestão Estratégica de Pessoas (CGESP) elabora o edital para divulgação da oportunidade, porém necessita de insumos fornecidos pelo líder da unidade.



Durante a etapa de entrevista, é essencial o alinhamento de expectativas:


1. Estabeleça um diálogo franco com o candidato a respeito da oportunidade de trabalho;
2. Apresente o que é o Cade, seus valores e crenças;
3. Explique como é o trabalho, o que é esperado pela organização, as condições de trabalho e os benefícios oferecidos;
4. Busque compreender a motivação do candidato para se movimentar para o Cade e o tempo que ele deseja permanecer;
5. Por fim, compare o que o Cade tem a oferecer com as expectativas do candidato a fim de verificar se é possível estabelecer uma relação na qual as duas partes ganham ou se os interesses são conflitantes.

Dicas



Uma vez que a pessoa é selecionada e passa a ser um membro do Cade, é importante que o líder dê continuidade a ações que promovam o aumento da identificação.

2) Promover a identificação organizacional

- Dissemine a cultura do Cade, compartilhe seus valores e objetivos para estimular que as pessoas se conectem, se identifiquem e se sintam parte do time;
 - Institua práticas que contribuam com a socialização e integração, tais como reuniões de equipe semanais e momentos de trabalhos colaborativos;
 - Incentive a participação dos colaboradores em eventos que representem cerimônias e rituais institucionais. Exemplo: Oscar (evento anual de apresentação e celebração dos resultados organizacionais) e FestCade (festa de fim de ano);
 - Incentive a participação dos colaboradores em ações de desenvolvimento que oportunizem aprendizado sobre a organização e suas atividades. Exemplo: fazer a trilha de aprendizagem sobre defesa da concorrência no SaberCade (ambiente virtual de trilhas de aprendizagem do Cade no software Moodle);
- 

Dicas

- Auxilie seu colaborador a compreender como o seu trabalho afeta a cadeia de valor do Cade. Todos, em alguma medida, contribuem para a entrega dos serviços à sociedade; Isso possibilitará que o colaborador reconheça sua importância para a organização e a valorização de seu trabalho. Utilize como material de apoio o planejamento estratégico, indicadores organizacionais setoriais, depoimentos de clientes internos e externos;
- Acompanhe a adaptação de novos servidores. Utilize o momento das avaliações periódicas do Programa de Gestão do Cade para se aproximar do liderado e compreender como está sua adaptação e como pode auxiliá-lo neste processo. Lembre-se de usar as técnicas de feedback a seu favor;
- Conheça as necessidades do liderado. As pessoas são motivadas por diferentes fatores. Tomar conhecimento desses fatores possibilita auxiliar o liderado com instrumentos que estejam ao seu alcance. Exemplo: se você tem alguém na equipe que produz melhor pela manhã, avalie se é possível pactuar um horário de trabalho que comece mais cedo e, conseqüentemente, termine mais cedo.



Precisa de ajuda?

As dicas desta cartilha foram voltadas para a identificação organizacional com o Cade. Porém, ainda existem outras medidas que podem contribuir com uma experiência de trabalho agradável e desejo das pessoas em permanecer na instituição. Exemplo é o bom clima organizacional, cuja manutenção é de responsabilidade de todos.

Caso tenha alguma dificuldade com sua equipe, saiba que você não está sozinho, procure a CGESP para uma consultoria interna.