

## **INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA PARA A INTENÇÃO DE PERMANECER NO SERVIÇO PÚBLICO**

***INFLUENCE OF THE LEADERSHIP ON THE INTENTION TO STAY IN THE PUBLIC SERVICE***

**DOI:** [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V12I3.877](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V12I3.877)

**Flavia Freguglia de Lima**

flaviaadmpublica@gmail.com

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Instituto Nacional de Câncer

**Márcia Cristina Rodrigues Cova**

marciacova@gmail.com

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

**Data de envio do artigo:** 16 de Julho de 2021.

**Data de aceite:** 14 de Janeiro de 2022.

**Resumo:** A rotatividade nas organizações públicas vem aumentando, tonando imperativo que estas desenvolvam estratégia efetivas para reter seus servidores. Considerando, o papel do líder nesse contexto, este artigo apresenta como objetivo identificar os comportamentos e competências do líder que contribuem para a intenção de permanecer nessas organizações. É uma pesquisa qualitativa e quantitativa, descritiva, a partir de um estudo de caso com servidores do Instituto Nacional de Câncer (INCA), ocupantes dos cargos de Analista em Ciência e Tecnologia e Assistentes em Ciência e Tecnologia. A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica e documental e da aplicação de um questionário online. A análise foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo e estatística descritiva. Os resultados demonstram a relação positiva da relação líder-liderado com a intenção de permanecer e com o comprometimento organizacional. Mostram ainda a relação entre o suporte do supervisor e o comprometimento organizacional. Destaca-se, a importância dos gestores desenvolverem competência gerenciais, comportamentais e técnicas.

**Palavras-chave:** Intenção de permanecer; comprometimento organizacional; suporte organizacional; Administração pública.

**Abstract:** *The turnover in public associations has been increasing, making it imperative that they develop effective strategies to retain their employees. Considering the role of the leader in this context, this article aims to identify the competence and competence of the leader that contribute to the intention to remain in these associations. It is a qualitative and quantitative, descriptive research, based on a case study with employees of the National Cancer Institute (INCA), occupying the positions of Science and Technology Analyst and Science and Technology Assistants. Data collection occurs through bibliographic and documentary research and the application of an online questionnaire. An analysis was conducted based on the content analysis technique and descriptive*

*statistics. The results demonstrate the positive relationship of the leader-led relationship with the intention to remain and with organizational commitment. They also show the relationship between supervisor support and organizational commitment. The importance of managers to develop managerial, behavioral and technical skills is highlighted.*

**Keywords:** *Intention to stay; organizational commitment; organizational support; Public administration*

## 1. INTRODUÇÃO

As instituições públicas são essencialmente prestadoras de serviços, o servidor aparece, assim, como fator fundamental no atendimento às demandas da sociedade. Não obstante o movimento de recomposição do quadro de pessoal e valorização salarial ocorrido na Administração Pública nacional a partir da década de 2000, as organizações estatais têm enfrentado o desafio de reter seus servidores (DIÓGENES et al., 2016).

No serviço público, a rotatividade involuntária ocorre por iniciativa da organização, nos casos de demissão (ato punitivo), bem como aquele proveniente de aposentadoria ou falecimento. Já a rotatividade voluntária acontece quando um membro da organização decide deixá-la por iniciativa própria (DIÓGENES et al., 2016). Engloba, ainda, a movimentação de funcionários, que são pagos por seus serviços, além dos limites da organização. A partir do momento em que um funcionário deixa a organização, mesmo que temporariamente e mantendo seu vínculo empregatício, há um desfalque da força de trabalho (PRICE, 2001). Isso ocorre, por exemplo, nos casos de cessão ou requisição, no caso do serviço público.

A saída de um profissional da organização acarreta a perda da experiência e conhecimento adquiridos ao longo dos anos de atuação (MEIRINHOS; BARRETO, 2018). Além disso, a intensificação da rotatividade gera custos tangíveis e intangíveis que acarretam na perda de eficiência, eficácia, efetividade e

por consequência, da qualidade dos serviços prestados (OLIVEIRA et al., 2018).

Destaca-se, nesse contexto, a importância da retenção de pessoal, partindo do pressuposto de que a recomposição da força de trabalho depende constitucionalmente de concurso público, demandando tempo e orçamento pré-aprovado (BRASIL, 1988).

A capacidade de retenção das organizações relaciona-se às estratégias de Gestão de Pessoas, dada a influência destas nos processos psicossociais no trabalho e comportamentos específicos, incluindo a permanência ou a saída da instituição (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). É necessário, contudo, que a Gestão de Pessoas seja observada como função de toda a organização, com foco nas pessoas, especialmente na relação entre as lideranças e os demais atores organizacionais, sendo todos coprodutores e responsáveis pelos resultados (BERGUE, 2019).

Em um contexto, no qual as relações de trabalho têm se modificado constantemente, a natureza social da liderança tem se mostrado cada vez mais essencial para desenvolver a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores, bem como a percepção de suporte organizacional (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018; DIÓGENES et al., 2016). Essas variáveis, por sua vez são citadas na literatura como importantes antecedentes da retenção de pessoal (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). Assim, a relação entre líder e liderado, bem como o exercício do papel organizacional do líder/gestor para a retenção, mostra-se uma questão importante a ser discutida (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

O campo de estudo será direcionado para o Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA), o qual vem enfrentando o desafio de conter a saída de seus servidores, o que é apontado pelo órgão como um risco relacionado à Gestão de Pessoas (INCA, 2018). Para tanto, se buscou responder a seguintes questões: quais os comportamentos e competências do líder que influenciam na intenção de permanecer dos servidores? E de que forma a atuação do líder influencia no comprometimento com a

organização?

O presente artigo possui o objetivo de identificar os comportamentos e competências do líder que contribuem para a intenção de permanecer nas organizações públicas.

Tendo em vista, a importância da instituição no controle e combate ao câncer e a função essencial dos servidores para ao alcance de sua missão, o estudo possui relevância social. A partir da resposta às questões-problema será possível fomentar ações o desenvolvimento de lideranças capazes de maximizar a intenção de permanecer, possuindo também relevância prática.

Destaca-se, ainda, a contribuição teórica. Embora internacionalmente, as pesquisas sobre liderança venham verificando a sua relação com o alcance de melhores resultados, no Brasil, poucos estudos têm abordado suas consequências (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). Os resultados poderão contribuir para aumentar o debate sobre o papel da liderança para retenção de pessoal na Administração Pública nacional, consolidando o conhecimento e servindo de referência para outros estudos.

Não obstante a pesquisa tenha como foco o INCA, atentando para suas características, como o problema levantado é comum a outras organizações públicas, o estudo de caso poderá funcionar como um primeiro passo para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas (LUDKE E ANDRÉ, 1986).

Ressalta-se que este estudo faz parte de uma pesquisa maior, já concluída, realizada para a obtenção do título de mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), a qual teve como objetivo principal propor um guia de orientação para a liderança voltada à retenção dos servidores públicos no INCA.

<sup>1</sup> Os comportamentos do líder referem-se à maneira como ele se comporta e que ele faz (MELO, 2004).

<sup>2</sup> O conceito recorrente para competência na literatura especializada é a composição de conhecimentos, habilidades e atitudes (BERGUE, 2019).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Intenção de permanecer na organização

A intenção de permanecer pode ser definida como o desejo consciente e deliberado do funcionário de querer continuar na organização em que trabalha. Difere-se da retenção de pessoal, uma vez que, é consequência de atitudes direcionadas a comportamentos de nível individual, enquanto a retenção corresponde a um fenômeno de nível organizacional. Assim a intenção de permanecer na organização é preditor da retenção (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

Mostra-se necessário distinguir, também, a intenção de permanecer do comprometimento organizacional afetivo. Embora exista a ideia intuitiva de que quanto maior a identificação do elo afetivo com a organização, menor a intenção de deixá-la, a permanência na organização pode estar relacionada a diversos fatores de natureza organizacional, ocupacional, pessoal e ambiental, conforme pode ser observado no Quadro 1 (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). Deste modo, este estudo alinha-se a perspectiva teórica de que o comprometimento organizacional e a intenção de permanecer na organização não se confundem, sendo o segundo consequente do primeiro (BASTOS; MENEZES, 2010).

**Quadro 1** - Antecedentes da retenção de pessoal

<b>Antecedentes Pessoais</b>	Idade; Sexo; Estado civil; Nível de escolaridade; <i>status</i> de minoria; Compromissos econômicos e familiares urgentes; tempo no cargo; e tempo de residência na localidade.
<b>Antecedentes organizacionais</b>	Treinamento; Práticas de aconselhamento; Tendência de aumento de número de vagas; Cultura; Promoção; Recrutamento e seleção; Tecnologia de ponta; Creche; Benefícios; Políticas de equilíbrio trabalho/família; Clima de trabalho; Clima de aprendizagem; Capital estrutural; Estabilidade no emprego; Conformidade entre o desempenho demandado e estratégia; Empreendedorismo corporativo; Objetos de TI; Ambiente organizacional interno.
<b>Antecedentes ocupacionais</b>	Satisfação; Motivação; lealdade; Ideologia de troca; Salário; Empregado com distinção; Senso de pertencimento; Retribuição variável por desempenho; Trabalho desafiador ou interessante; Liberdade para pensamento inovador; Segurança no trabalho; Metas de desempenho; Bônus por desempenho ou comissão; Benefícios para aposentadoria ou pensão; Comprometimento organizacional; Práticas de saúde laboral; Existência de representação dos interesses; Turnos de trabalho; Competência em TI; Envolvimento no trabalho; Uso da imaginação no trabalho; Recompensas; Variedade de tarefas; Enriquecimento do trabalho; Liberdade de julgamento no trabalho; Carreira na organização; Liderança; Desempenho; Burnout; Intenção de <i>turnover</i> ; Rapidez nas promoções; Sentimento de isolamento.
<b>Antecedentes ambientais</b>	Ciclo econômico; taxa de desemprego; Mudança de governo.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base em Steil, Penha e Bonilla (2016) e Moynihan e Landuyt (2008).

Outro fator trazido pela literatura como antecedentes da intenção de permanecer é a percepção de suporte organizacional. Uma percepção positiva dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais, como aquelas voltadas ao desempenho, às condições materiais, às recompensas e

crescimento na carreira e à carga e organização do trabalho pode gerar diversos retornos positivos para a organização. Alguns desses benefícios são: redução do absenteísmo e da intenção de deixar o posto de trabalho, aumento do desempenho, maior comprometimento e satisfação com o trabalho (DIÓGENES et al., 2016; SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014).

Altos níveis de percepção de suporte organizacional criam sentimentos e obrigações por parte dos liderados (EISENBERGER et al., 1986). A percepção de que a organização oferece cuidados, reconhecimento e respeito para com seus funcionários pode gerar a satisfação de necessidades socioemocionais influenciando os vínculos com o trabalho (envolvimento e satisfação) e vínculos afetivos (comprometimento afetivo) (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014).

A atuação da organização não ocorre de maneira abstrata e sim por meio das ações de seus membros. As pesquisas sobre a percepção de suporte organizacional se fundamentam na ideia de que o trabalhador tende a ver as ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização, havendo uma personificação desta (EINSENBURG et al., 1986; SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014).

Os líderes exercem influência direta no processo de obtenção do comprometimento. Para que se consiga manter seus profissionais comprometidos ao longo do tempo, é necessário que garantam a esses, suporte da organização quanto a dois elementos principais: funções otimizadas e ambiente de apoio (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

Tendo em vista que, a liderança pode afetar os comportamentos dos trabalhadores quanto a atitudes, motivação, desempenho e comprometimento, (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019), estudos buscam entender a relação existente entre esse fenômeno e a retenção de pessoal, entre outros (GOMES, XAVIER, LEMOS, 2015; CHAMI-MALAEB E GARAVAN, 2013; MASCARENHAS E NATAL, 2012; E SILVA, 2006).

## 2.2 Liderança para reter

Para reter seus funcionários, as organizações precisam garantir comprometimento de seus trabalhadores e a satisfação no trabalho (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). Dentre os fatores que podem afetar a satisfação no trabalho e o comprometimento com a organização, reduzindo a intenção de rotatividade, o comportamento de liderança dos gestores aparece como um dos mais importantes (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

O suporte do supervisor é um preditor da percepção de suporte organizacional e este é um preditor da intenção de rotatividade (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014). Para que haja efetividade da Gestão de Pessoas, é necessário que as políticas e práticas estabelecidas sejam compartilhadas e implementadas por um líder atuante e capaz de direcionar o comportamento das pessoas com foco nos indivíduos e conectadas com o objetivo da organização. O líder possui desta forma, o papel de elo na gestão e pode, ainda, servir como um filtro entre a intenção da Gestão de Pessoas e a percepção dessas práticas pelos profissionais (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

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

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

O comportamento orientado à tarefa tem ênfase no trabalho, nos aspectos técnicos da função, na observância aos padrões, nos canais de comunicação, na hierarquia, nos procedimentos e nos métodos, bem como a realização das tarefas. Já o comportamento orientado à situação refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências deste (MELO, 2004). Uma liderança com foco na situação permite a identificação dos colaboradores com os objetivos e valores da organização, favorecendo o envolvimento e o comprometimento afetivo (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019). Para tanto, o líder precisa identificar o nível de maturidade de seu liderado e adequar o seu estilo de liderança (BATISTA; KILIMNIK; REIS NETO, 2016).

O comportamento orientado ao relacionamento, por sua vez, valoriza a individualidade e as relações interpessoais, enfatizando relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. Uma liderança com foco no relacionamento é capaz de gerar nos liderados o sentimento de reconhecimento e pertencimento, associados ao componente afiliativo do comprometimento organizacional (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

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

Percebe-se, assim, a importância de os líderes estimularem a confiança de seus liderados por meio de uma relação de troca social com eles, uma vez que, indivíduos que observam cuidados e consideração por parte de seu líder tendem a retribuir com comportamentos

desejados (ZANINI; SANTOS; LIMA, 2015).

É importante que as organizações busquem estratégias de retenção que passem por uma liderança capaz dar atenção individualizada aos subordinados; fomentar ações que permitam a sua valorização e motivação; estimular intelectualmente seu crescimento e seu desenvolvimento dentro da empresa; e criar condições para que a equipe se torne autogerida e auto motivada (MEIRINHOS; BARRETO, 2018; BATISTA; KILIMNIK; REIS NETO, 2016). Nesse sentido, é necessária uma comunicação transparente e consistente que torne comuns os objetivos organizacionais, bem como, viabilize as aspirações dos colaboradores, facilitando a criação de mecanismos capazes de avaliar a sua satisfação e de fomentar a sua motivação (MEIRINHOS; BARRETO, 2018).

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

### 2.2.1 Liderança na Administração pública

No setor público a liderança apresenta-se como uma capacidade do gestor, uma vez que, seu exercício está diretamente vinculado à designação para cargos em comissão ou de livre nomeação, com exercício formal de funções de confiança (se servidor de carreira) e de cargos em comissão (se pessoa externa ao serviço público) (BERGUE, 2019).

A inexistência de processos de seleção e recrutamento com critérios impessoais, transparentes e meritocráticos fundamentados no conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) predefinidas para ocupantes de cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS), aparece como um ponto crítico no que se refere à liderança

no serviço público (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

São comumente observadas nesse contexto, questões como baixa capacidade dos gestores em lidar com conflitos; grande centralização de poder de decisão; exercício excessivo do controle; resistência ao compartilhamento e à participação; problemas de comunicação; dificuldades de estabelecimento de relações confiança e de promover a integração dos atores organizacionais (BERGUE, 2019).

Esclarece-se, que a liderança possui um alcance mais amplo do que a noção de chefia. Enquanto esta última possui atribuições mais associadas à posição formal na estrutura administrativa, exigindo competências mais técnicas, a liderança engloba outras dimensões, especialmente relacionadas ao comportamento, habilidades e às atitudes em relação aos demais membros da organização (BERGUE, 2019; OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

O exercício da liderança o setor público alcança de forma interdependente e mutuamente influenciada, as dimensões racional e emocional. A dimensão racional diz respeito, predominantemente, às ações tendentes a encaminhar os processos de trabalho por meio da técnica e orientadas para a eficiência, a eficácia e a efetividade. Já a emocional envolve aspectos dos relacionamentos, da afetividade, da sensibilidade, da atenção, da escuta, entre outros relacionados (BERGUE, 2019).

Em um cenário em que as pessoas são cada vez mais reconhecidas como detentoras de competências necessárias à produção do valor público, assumir a centralidade do líder na Gestão de Pessoas de uma determinada organização impõe o senso de uma liderança estratégica. Implica reconhecer a necessidade de um perfil diferenciado de gestores das áreas meio e também finalísticas das organizações. Desses gestores são requeridas além das competências técnicas, gerenciais e comportamentais (BERGUE, 2019).

Ressalta-se que as competências demandadas de um gestor no serviço público não são estanques, divergindo de um caso

para outro quando considerados fatores como a organização de atuação, o nível hierárquico, a área e natureza do trabalho e o perfil da equipe. Além disso, as competências exigidas a um determinado líder se modificam com o transcurso do tempo devido a fatores de fundo conjuntural ou estrutural que devem ser considerados (BERGUE, 2019).

Alguns atributos necessários ao líder no contexto da Nova Administração Pública são conhecimento da máquina pública, conhecimento jurídico, capacidade de promover o envolvimento da sociedade, capacidade de lidar com o público, objetividade, orientação para resultados, perspectiva global, relacionamento interpessoal e visão sistêmica, capacidade de comunicação, capacidade de lidar com os liderados, legitimidade, bom senso, capacidade de agregação, disciplina, visão sistêmica e espírito de corpo. (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

Bergue (2019), por sua vez, elenca cinco expressões de competências necessárias ao exercício efetivo da liderança no serviço público contemporâneo, que são detalhadas no Quadro 2.

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

**Quadro 2 - Competências necessárias ao exercício efetivo da liderança no serviço público contemporâneo**

<b>Competência Político-gerencial:</b>	Reconhece a dimensão política dos arranjos institucionais, bem como o tratamento de aspectos relacionais, decorrentes da assunção das organizações como arenas de disputas com multiplicidade de atores, interesses legítimos e por vezes conflitantes coexistentes. O gestor além do domínio da sua área de influência formal direta deve ser capaz de compreender e interagir em cada nível e área, em cada política, programa e processo da organização;
<b>Competência para a inovação</b>	Compreende a facilitação do processo de Inovação, identificando o imperativo da transformação como condição de sobrevivência e reconhecendo e promovendo condições para a coprodução de soluções que elevem o valor público percebido pela sociedade;
<b>Competência para a comunicação</b>	Diz respeito à capacidade do gestor de perceber os colegas de equipe. Perceber implica conhecer, mas significa também desenvolver competências comunicacionais que auxiliem a reconhecer a situação do outro a partir das distintas expressões de linguagem: escrita, verbal e corporal;
<b>Competência para a tomada de decisão qualificada</b>	A tomada de decisão qualificada requer: envolvimento das demais pessoas da equipe no processo de tomada de decisão; e Apoio em sistemas de informações simples, consistentes, dinâmicos e acessíveis e confiáveis.
<b>Competência de mobilização de pessoas para resultados</b>	Relaciona-se com o despertar da motivação das pessoas. Considerando a natureza intrínseca do fenômeno motivacional, para compreender a dinâmica do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e nas suas interfaces orientadas para resultados, é necessário que o gestor, inicialmente, conheça os diferentes modelos de referência.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base em Bergue (2019).

Assim, uma questão que deve ser discutida é quais os comportamentos e competências o líder público precisa desenvolver ou aprimorar para maximizar a retenção de servidores. No próximo tópico são abordados os aspectos metodológicos que nortearam a realização deste estudo.

### 3. MATERIAIS E MÉTODOS

#### 3.1 Delineamento Metodológico

Esse artigo trata-se uma pesquisa qualitativa, que para Creswell (2014), deve começar com pressupostos, uma lente interpretativa/teórica e o estudo dos problemas de pesquisa, explorando-se o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Na pesquisa interpretativista o pesquisador não procura testar uma hipótese a priori, mas teorizar de forma indutiva através dos dados obtidos em campo (ROESCH, 2015). Destaca-se, entretanto, que no que tange à análise dos questionários, classifica-se, também, como quantitativa, uma vez que, traduz em números, opiniões e informações classificadas e analisadas com o apoio de ferramentas da estatística descritiva (GODOY,1995).

O estudo constitui-se, de acordo com a tipologia defendida por Roesch (2015), em uma pesquisa aplicada, pois objetiva entender a natureza e a fonte de problemas específicos observados na Instituição estudada, gerando conhecimentos para formular intervenções dirigidas à solução destes. É ainda, uma pesquisa descritiva, uma vez que analisa de forma crítica a percepção dos servidores quanto aos comportamentos e competências do líder que contribuem para a intenção de

permanecer nas organizações públicas.

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

A escolha do caso foi fundamentada na vivência da pesquisadora, uma vez que, esta é observadora participante por ser servidora da instituição, ocupante do cargo de Analista em Ciência e Tecnologia, lotada na Divisão de Administração de Pessoal, setor que trata dos desligamentos e movimentações externas.

### 3.2 Caracterização da organização estudada

O INCA é um órgão vinculado à Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES) do Ministério da Saúde. Localizado na cidade do Rio de Janeiro/RJ, constitui-se em instância técnica e executiva do Ministério da Saúde para assuntos relacionados ao controle do câncer; atua como órgão de pesquisa, de disseminação do conhecimento e da prática oncológica; participa da formulação da Política Nacional de Prevenção, Diagnóstico e Tratamento do Câncer; e presta assistência médico-hospitalar especializada exclusivamente ao Sistema Único de Saúde (SUS). É, ainda, um Centro de Assistência de Alta Complexidade em Oncologia (Cacon (INCA, 2020).

Para o alcance de sua missão organizacional, o INCA contava ao final de 2019 com 2904 servidores efetivos, dos quais 2859 (98%) eram vinculados plano de Carreira de Ciência e Tecnologia e os outros 2%, eram integrantes das Carreiras da Previdência, da Saúde e do Trabalho; e da Carreira de Seguridade Social e do Trabalho (INCA, 2020).

O INCA, contudo, vem observando uma crescente dificuldade de reter seus servidores. Em 2019 o órgão contava com o menor quadro de pessoal, desde 2011 (INCA, 2020).

### 3.3 Sujeitos e procedimentos de coleta e análise dos dados

OVisando a maior objetividade e credibilidade, a coleta de dados aconteceu em três momentos: Primeiramente, ocorreu a revisão da literatura que buscou informações acerca do assunto estudado. Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa documental, que consiste em “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente do original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (BARDIN, 2011, p. 51).

A pesquisa documental foi realizada por meio dos processos administrativos de movimentação e desligamentos, relatórios gerenciais e de informações extraídas dos sistemas gerenciais da organização estudada. Teve como objetivo entender como o fenômeno da rotatividade voluntária vem ocorrendo no INCA e identificar o perfil dos servidores que desejam deixar a organização, seja de forma definitiva ou temporária (PRICE, 2001).

A partir dos dados obtidos, como distribuição dos servidores do Instituto por cargo; principais modalidades de movimentação solicitadas; cargos ocupados pelos servidores que desejam se desligar; organograma da Instituição, foi construído e aplicado um questionário online, constituído de questões estruturadas e não estruturadas. A aplicação foi conduzida com o auxílio da plataforma online “Google Forms”, sendo disponibilizado aos respondentes através de um link e aberto para respostas do dia 03 ao dia 10 de agosto de 2020.

Considerando o contexto da pandemia de COVID-19, o questionário online se mostrou mais adequado, pois possibilitou alcançar o público alvo da pesquisa, não havendo limitação geográfica; permitiu que as pessoas respondessem no momento que lhe fosse mais apropriado; e garantiu o anonimato.

Considerando que o INCA constitui-se em uma organização multifacetada, composta por profissionais de diversos cargos e especialidades, optou-se por restringir a pesquisa, nesse

primeiro momento, apenas aos cargos da área administrativa. Assim, os sujeitos da pesquisa foram os servidores efetivos, Analistas em Ciência e Tecnologia e Assistentes em Ciência e Tecnologia. A escolha desses profissionais se deu a partir da pesquisa documental. Observou-se que dos 186 processos administrativos de desligamento de movimentação externa iniciados, voluntariamente, de maio de 2017 a fevereiro de 2019, 40% possuíam estes servidores como interessados. Os dados demonstram que (45) 31,5% dos 142 Analistas em Ciência e Tecnologia e (30) 9% dos 331 Assistentes em Ciência e Tecnologia da organização manifestaram formalmente interesse em deixá-la.

Os respondentes foram selecionados por meio de amostra intencional por acessibilidade não probabilística, de acordo com a facilidade de acesso e riqueza de informação (VERGARA, 2012). O link do questionário foi encaminhado aos servidores por meio de redes sociais e e-mail institucional. Dessa forma, os resultados alcançados representam a percepção dos respondentes, não havendo qualquer participação ou intervenção da pesquisadora.

Os aspectos éticos foram respeitados, seguindo as normatizações para pesquisas com seres humanos - Resolução do Conselho Nacional de Saúde, Nº 466, de 12 de dezembro de 2012. A aprovação foi obtida no parecer nº3.836.076 do Comitê de Ética em Pesquisa do INCA (CEP-INCA). De modo a garantir o consentimento do respondente para participação na pesquisa, bem como fornecer esclarecimentos sobre a mesma, foi inserido no início do questionário o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Foram coletados 30 questionários, os quais foram tratados qualitativamente, utilizando-se a técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2011) e quantitativamente por meio de estatística descritiva.

Na primeira etapa da análise, foi descartado 1 questionário que havia sido respondido por um ocupante do cargo de Tecnologista. Deste modo, foram reunidos 29 questionários, o que corresponde a 8,5% de um universo de 473 Analista e Assistentes em Ciência e Tecnologia

do órgão.

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

De forma a identificar quais comportamentos dos líderes no dia a dia de trabalho são capazes de influenciar a intenção de permanecer, foi utilizada, uma escala tipo Likert de 5 pontos. Realizou-se a verificação quanto à concordância ou discordância das afirmativas apresentadas, através da frequência absoluta e relativa. Foram considerados os seguintes valores referentes à escala tipo Likert: 1 (discordo plenamente); 2 (discordo); 3 (não concordo nem discordo); 4 (concordo); e 5 (concordo plenamente).

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

<sup>4</sup> A pandemia de COVID-19, que está em curso, em âmbito mundial é consequência da contaminação pelo betacoronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2), que teve seu primeiro caso conhecido em dezembro de 2019 em Wuhan, na China. A fim de diminuir a proliferação da doença, que vem causando inúmeras mortes e sobrecarregando os sistemas de saúde em todo o mundo, varias medidas foram adotadas pelos Governos locais, dentre elas o isolamento social e a adoção do trabalho remoto por diversas organizações (<http://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>).

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados demográficos e ocupacionais foram tabulados por meio da estatística descritiva, de forma a apresentar as características dos respondentes.

Do total de respondentes, 16 (55,17%) eram ocupantes do cargo de Assistentes em Ciência e Tecnologia e 13 (44,83%) de Analistas em Ciência e Tecnologia. 16 (55,17%) eram do sexo masculino, 12 (41,38%) do sexo feminino e 1 (3,44%) declarou se identificar com outro gênero. Em relação à idade 1 (3,44%) possuía de 30 a 34 anos; 8 (27,58%) de 35 a 39 anos; 8 (27,58%) tinham entre 40 a 44 anos; 5 (58,62%) entre 45 a 49 anos; e 7 (24,13%) entre 50 a 60 anos. 10 (34,5%) servidores eram solteiros; 10 (34,5%) casados; e 9 (31,03%) estavam em união estável.

Os dados mostram uma predominância de servidores com algum grau de pós-graduação. 3 (10,34%) possuíam ensino médio; 3 (10,34%) ensino superior; 15 (51,72%) pós-graduação lato sensu; 7 (24,13%) mestrado; e 1 (3,44%) doutorado. No que tange ao tempo de atuação no INCA, 14 (48,27%) possuía de 8 a 10 anos e 11 meses; 3 (10,34%) de 1 a 3 anos e 11 meses; 7 (24,13%) de 4 a 7 anos e 11 meses; 1 (3,44%) de 11 a 15 anos e 11 meses; 1 (3,44%) de 16 a 19 anos e 11 meses e 3 (10,34%) mais de 20 anos na organização.

Com base na literatura sobre o tema, foi realizada a análise dos questionários coletados, sendo encontradas 6 categorias de análise a partir dos dados empíricos: (I) Influência da atuação do líder para comprometimento organizacional; (II) Influência da atuação do líder para a intenção de permanecer; (III) Influência da percepção de suporte do supervisor para a intenção de permanecer; (IV) Influência Relação líder-liderado para o comprometimento organizacional; (V) Liderança e gestão estratégica de pessoas; (VI) Comportamentos e competências dos líderes capazes de influenciar a intenção de permanecer na organização.

##### 4.1 Influência da atuação do líder para comprometimento organizacional

Tendo em vista, a relação positiva entre comprometimento organizacional e a intenção de permanecer (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016) e negativa com a intenção de rotatividade (FERNANDES, SIQUEIRA E VIEIRA, 2014; SILVA, CAPPELLOZZA E COSTA 2014), foi questionado aos respondentes como eles acreditavam que a atuação de seu líder influenciava o seu comprometimento com o INCA.

A maior parte dos respondentes concorda que a atuação do líder influencia no seu comprometimento com o INCA. Apenas 3 respondentes disseram que não há influência, sendo que apenas um expôs os fatores que justificam a sua opinião.

O meu comprometimento com o INCA não está relacionado com a minha chefia, está relacionado com o propósito da instituição, com o cuidado aos pacientes oncológicos, com o trabalho que desenvolvo, com a amizade com meus colegas, à troca de conhecimento. Isso é que me faz ter a satisfação. A atuação da minha chefia difere do meu ponto de vista, discordo totalmente do modo como minha chefia conduz o grupo, mesmo assim isso não afeta todo o meu conteúdo com a instituição, no que ela representa e com o meu trabalho (Respondente 17, 2020).

Esse resultado indica uma relação direta entre liderança e comprometimento, assim como defendido por Silva, Nunes e Andrade, (2019); e Abelha; Carneiro; Cavazotte (2018).

##### 4.2 Influência da atuação do líder para a intenção de permanecer

As respostas reforçam que a atuação do líder influencia na intenção de permanecer e na retenção (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014).

Concordo totalmente. Um chefe que incentiva seu trabalho, que também é comprometido e investe e batalha por você, um chefe confiável e admirável, faz com que queiramos ficar mais na instituição e no nosso comprometimento (Respondente 3, 2020).

A atuação do meu chefe é um dos poucos

motivos pelos quais eu ainda me incentivo a trabalhar no INCA. Gosto da atuação do meu chefe (Respondente 4, 2020).

A chefia influencia diretamente os subordinados, principalmente em como lida com as questões de gestão, quando essas não estão em concordância com a maioria dos servidores. A postura da chefia em tratar o assunto influencia não só na permanência da Instituição como do próprio setor, fazendo com que o servidor não queria nem sair do INCA, mas do setor atualmente lotado (Respondente 6, 2020).

#### **4.3 Influência da atuação do líder para a intenção de permanecer**

Verifica-se também a importância de uma percepção positiva de suporte do supervisor para a intenção de permanecer. Eisenberger et al. (1986) explica que a percepção de suporte organizacional gera sentimentos e obrigações por parte dos liderados. Os trabalhadores acreditam manter relações sociais com a organização e as ações dos agentes organizacionais são vistas como ações da própria organização (EINSEBERG et al., 1986; SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014). Deste modo, as respostas obtidas demonstram a importância da relação líder-liderado para o comprometimento organizacional.

A minha chefia tenta fazer um bom trabalho e isso me leva à necessidade de me aperfeiçoar (Respondente 23, 2020).

A liderança ocorre principalmente por intermédio de exemplos. Minha chefe é comprometida e competente. Isso me inspira a ser até mais do que já sou (Respondente 24, 2020).

Equipe é o espelho do chefe (Respondente 28, 2020).

#### **4.4 Influência relação líder-liderado para o comprometimento organizacional**

Os servidores apontaram que a atuação da chefia reflete na sua motivação, no desenvolvimento de suas atividades e também

no clima organizacional e que esses fatores influenciam no seu comprometimento com o INCA.

O chefe atua diretamente na melhoria do clima, o que influencia diretamente o comprometimento com o INCA (Respondente 21, 2020). Humor contamina (Respondente 2, 2020).

A condução de liderança da chefia reflete no andamento das atividades do setor (Respondente 5, 2020). Influência na motivação ao trabalho (Respondente 13, 2020).

Foi destacada a importância de fatores como diálogo, feedback, justiça no tratamento com os subordinados, credibilidade, confiança, comprometimento com a equipe e participação e envolvimento nas atividades. Verificou-se também que deve ser estabelecida uma relação de confiança, cuidado e consideração entre líder e liderado, o que está de acordo com os resultados de Zanini, Santos e Lima (2015).

Influencia positivamente no sentido de que é uma pessoa calma e que dialoga com os seus liderados (Respondente 26, 2020).

Dando feedback sobre o trabalho realizado Sendo justo no tratamento dos membros da equipe Sendo confiável Possibilitando meios de aprendizado. Aberto ao diálogo (Respondente 12, 2020).

Muito positivamente. Chefia é comprometida e justa com os subordinados (Respondente 14, 2020).

Com a participação e envolvimento nas atividades (Respondente 25, 2020).

Nesse sentido, a preocupação do líder com seus liderados e não somente com o atendimento às regras também foi citada como fator relevante.

Chefia preocupada com seu subordinado (Respondente 8, 2020).

Quero mudar de setor. Meu chefe só

libera com contrapartida, independente de eu estar feliz ou não. São as regras da instituição, não? assim sendo, meu chefe apenas segue as regras (Respondente 15, 2020).

#### 4.5 Liderança e gestão estratégica de pessoas

Para os respondentes a gestão por competências, com a adequação das atividades ao seu perfil profissional também possui influência sobre o seu comprometimento.

Quando aproveita meu perfil e coloca funções compatíveis (Respondente 10, 2020).

Definindo atividades de atuação de acordo com meu perfil (Respondente 27, 2020).

Foi destacada, ainda, a importância de preparo dos ocupantes do cargo de gestão para uma atuação mais estratégica e alinhada aos objetivos institucionais. A esse respeito verifica-se a relevância dos gestores imediatos enquanto elo com a organização e com a implementação das políticas de Gestão de Pessoas (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

A chefia é a ligação do servidor com a direção da organização. Ao apenas impor obrigações e metas para valorizar a própria imagem e permanecer no cargo, a chefia perde a credibilidade e a confiança da equipe, desmotiva os servidores e contribui para um ambiente tóxico, incentivando a saída da Instituição. Despreparo e dificuldade em enxergar modelos de gestão contemporâneos agrava o problema (Respondente 7, 2020).

Sinto que em alguns momentos a minha chefia imediata não tem condições de desenvolver um trabalho voltado ao cumprimento de metas e objetivos e está ali somente para resolver problemas imediatos, o famoso 'apagar incêndio (Respondente 16, 2020).

Como destacam Cavalcante e Carvalho (2017), a falta de processos de seleção para gestores com critérios objetivos é um ponto crítico na administração pública, o que leva a ocupação dos cargos de gestão, muitas vezes, por pessoa despreparadas (BERGUE, 2019). Assim,

foi observada, a necessidade de realização de processo seletivo para ocupação de cargos de chefia por pessoas com qualificação técnica, experiência e capacidade de gestão.

#### 4.6 Comportamentos e competências dos líderes capazes de influenciar a intenção de permanecer na organização

Considerando a importância do gestor imediato na execução das políticas e práticas de Gestão de Pessoas (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017; BERGUE, 2019), buscou-se identificar quais comportamentos e competências dos líderes são capazes de influenciar a intenção de permanecer na organização. O respondente deveria indicar em que medida concordava ou discordava que cada comportamento integrante da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) (MELLO, 2004) influenciava a sua intenção de permanecer no INCA.

Os dados coletados foram tabulados considerando a frequência absoluta e relativa. As afirmativas foram ordenadas na tabela 1 em ordem decrescente de relevância para intenção de permanecer.

**Tabela 1** - Avaliação da influência dos comportamentos dos líderes na intenção de permanecer

Fatores	Discordo totalmente				Concordo totalmente	Estilo Gerencial
	0	2	3	6		
Mostrar-se acessível aos subordinados	0 0%	2 6,89%	3 10,34%	6 20,68%	18 62,06%	Relacionamento
Ser atencioso (a) no relacionamento com os subordinados.	1 3,44%	2 6,89%	3 10,34%	6 20,68%	17 58,62%	Relacionamento
Dar liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	0 0%	1 3,44%	6 20,68%	6 20,68%	16 55,17%	Situação
Estimular os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	0 0%	0 0%	6 20,68%	8 27,58%	15 51,72%	Relacionamento
Demonstrar confiança nos subordinados	1 3,44%	1 3,44%	6 20,68%	3 10,34%	18 62,06%	Relacionamento
Dar liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	1 3,44%	1 3,44%	4 13,79%	11 37,93%	12 41,37%	Situação
Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados	1 3,44%	1 3,44%	5 17,24%	5 17,24%	17 58,62%	Relacionamento
Dar maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa	1 3,44%	1 3,44%	6 20,68%	8 27,58%	13 44,82%	Situação
Dar maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa	1 3,44%	1 3,44%	4 13,79%	12 41,37%	11 37,93%	Situação
Estimular a apresentação de novas ideias no trabalho	2 6,89%	1 3,44%	5 17,24%	5 17,24%	16 55,17%	Situação
Encontrar tempo para ouvir os membros do grupo	3 10,34%	1 3,44%	3 10,34%	9 31,03%	13 44,82%	Relacionamento
Ser compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados	1 3,44%	1 3,44%	7 24,13%	8 27,58%	12 41,37%	Relacionamento
Indicar aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	1 3,44%	2 6,89%	5 17,24%	12 41,37%	9 31,03%	Tarefa
Pedir que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas	0 0%	2 6,89%	7 24,13%	12 41,37%	8 27,58%	Tarefa
Interessar-se pelos sentimentos dos subordinados	1 3,44%	1 3,44%	8 27,58%	11 37,93%	8 27,58%	Relacionamento

**Tabela 1** - Avaliação da influência dos comportamentos dos líderes na intenção de permanecer

Fatores	Discordo totalmente		Concordo totalmente		Estilo Gerencial	
Valorizar a disciplina e a subordinação (hierarquia).	3 10,34%	0 0%	7 24,13%	14 48,27%	5 17,24%	Tarefa
Valorizar o respeito à autoridade	3 10,34%	2 6,89%	8 27,58%	7 24,13%	9 31,03%	Tarefa
Ser rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	2 6,89%	6 20,68%	10 34,48%	8 27,58%	3 10,34%	Tarefa
Colocar o trabalho em primeiro lugar	4 13,79%	4 13,79%	12 41,37%	7 24,13%	2 6,89%	Tarefa

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa.

A partir da tabela e de acordo com a classificação dos estilos gerenciais definidos por Melo (2004), verifica-se que os comportamentos dos líderes com foco no relacionamento foram indicados pelos servidores como os mais influentes para a intenção de permanecer. Os comportamentos voltados à situação também receberam pontuações altas, mostrando-se bastante influentes para a permanência na organização. Esse resultado pode estar relacionado ao fato de que uma liderança com foco na realidade e necessidades do ambiente favorece o envolvimento e o comprometimento dos liderados com a organização (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

Quanto aos comportamentos focados nas tarefas, embora tenham recebido menor concordância em relação a sua influência na intenção de permanecer, essa influência também ficou evidenciada. Apenas os fatos de o líder colocar o trabalho em primeiro lugar recebeu consistente avaliação como indiferente.

Solicitou-se, também, que os servidores indicassem quais outros comportamentos de seus líderes no dia a dia de trabalho poderiam influenciar na intenção de permanecer. No Quadro 3 são apresentadas as respostas dos participantes para a pergunta: Na sua percepção, quais outros comportamentos do seu líder no dia a dia de trabalho podem contribuir para a retenção de profissionais?

**Quadro 3** - Comportamentos dos líderes que influenciam na intenção de permanecer

<b>Competência Político-gerencial:</b>	Reconhece a dimensão política dos arranjos institucionais, bem como o tratamento de aspectos relacionais, decorrentes da assunção das organizações como arenas de disputas com multiplicidade de atores, interesses legítimos e por vezes conflitantes coexistentes. O gestor além do domínio da sua área de influência formal direta deve ser capaz de compreender e interagir em cada nível e área, em cada política, programa e processo da organização;
<b>Competência para a inovação</b>	Compreende a facilitação do processo de Inovação, identificando o imperativo da transformação como condição de sobrevivência e reconhecendo e promovendo condições para a coprodução de soluções que elevem o valor público percebido pela sociedade;
<b>Competência para a comunicação</b>	Diz respeito à capacidade do gestor de perceber os colegas de equipe. Perceber implica conhecer, mas significa também desenvolver competências comunicacionais que auxiliem a reconhecer a situação do outro a partir das distintas expressões de linguagem: escrita, verbal e corporal;
<b>Competência para a tomada de decisão qualificada</b>	A tomada de decisão qualificada requer: envolvimento das demais pessoas da equipe no processo de tomada de decisão; e Apoio em sistemas de informações simples, consistentes, dinâmicos e acessíveis e confiáveis.
<b>Competência de mobilização de pessoas para resultados</b>	Relaciona-se com o despertar da motivação das pessoas. Considerando a natureza intrínseca do fenômeno motivacional, para compreender a dinâmica do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e nas suas interfaces orientadas para resultados, é necessário que o gestor, inicialmente, conheça os diferentes modelos de referência.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa.

Ficou evidenciada a importância de um estilo de liderança que valoriza as relações interpessoais. Faz-se necessário que o líder dispense aos seus subordinados um tratamento justo, baseado no respeito, diálogo, empatia, transparência, bem como, estimule o seu desenvolvimento (MEIRINHOS; BARRETO, 2018; BATISTA; KILIMNIK; REIS NETO). Esses resultados, vão ao encontro do que apontam Côrtes, Souza e Puente-Palacios (2019), mostrando a relação negativa entre a relação líder-liderado e a intenção de rotatividade.

Os respondentes ressaltaram, ainda, a importância não apenas da chefia imediata, mas também da chefia mediata (coordenadores e Direção Geral) para o seu comprometimento. Esse ponto está de acordo com o defendido por Bergue (2019), uma vez que, a Gestão de Pessoas é um processo que envolve múltiplos atores em todos os níveis e áreas da organização.

A chefe imediata é apoiadora nas atividades. A coordenadora é realmente um retrocesso na gestão administrativa (Respondente 11, 2020).

Acredito que TODA a cadeia hierarquia influencia, não somente a chefia imediata (Respondente 17, 2020).

Verifica-se, assim, a importância dos líderes públicos possuírem além da competência técnica, competências, gerenciais e comportamentais. Bergue (2019) explica que as competências necessárias para o exercício da liderança nas organizações públicas relacionam-se às ações que visam encaminhar os processos de trabalho (dimensão racional) e àquelas direcionadas ao relacionamento (dimensão emocional). Assim, ao encontro do que defendem Sobral e Furtado (2019), os líderes devem buscar desenvolver habilidades técnicas (hard skills) e também interpessoais (soft skills).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresentou como objetivo final identificar os comportamentos e competências do líder que contribuem para a intenção

de permanecer nas organizações públicas. Para tanto, foi realizada, a aplicação de um questionário online, além da revisão da literatura e da pesquisa documental através de processos e relatórios gerenciais da Instituição estudada. A partir da discussão apresentada, restou clara, a centralidade do papel do líder e das estratégias de liderança para aumentar o comprometimento com a organização, a percepção de suporte organizacional, bem como maximizar a intenção de permanecer.

Nesse sentido, observou-se que a influência do suporte do supervisor contribui para o comprometimento, tendo efeitos na motivação dos servidores, no desenvolvimento de suas atividades e também no clima organizacional. Destaca-se, ainda que a relação direta entre liderança e comprometimento ocorre não apenas em relação à chefia imediata, evidenciando a importância de toda cadeia hierárquica para a retenção.

Os dados coletados através do questionário online demonstram que os comportamentos do líder com foco no relacionamento e situação aparecem como os mais significativos para a intenção de permanecer, contudo, aqueles focados nas tarefas também se apresentaram como influentes.

Os achados, vão ao encontro do que aponta a literatura demonstrando que há uma relação positiva entre a relação líder-liderado e a intenção permanecer e com o comprometimento organizacional. Nesse sentido, surge a necessidade de valorização das relações interpessoais com a atenção a fatores como respeito, diálogo, empatia, transparência, feedback, credibilidade, confiança e comprometimento com a equipe.

Destaca-se que, para que haja efetividade na gestão e pessoas é fundamental, a ocupação dos cargos de gestão, tanto nas áreas meio quanto nas finalísticas, por profissionais que possuam além de competências técnicas, também competências gerenciais e comportamentais.

A discussão apresentada poderá dar subsídios iniciais para que o INCA, bem como outras organizações, possam fomentar ações capazes de desenvolver e aprimorar em seus gestores

competências e comportamentos de liderança alinhados com aqueles necessários à retenção de seus profissionais na administração pública.

A pandemia de Covid-19 interferiu diretamente no desenvolvimento deste trabalho. O INCA teve a dinâmica de trabalho de seus servidores totalmente modificada, o que pode ter influenciado a disponibilidade dos profissionais para participarem da pesquisa.

Outra limitação do estudo refere-se ao fato de uma das autoras ser servidora do INCA e atuar no setor de Recursos Humanos, o que pode ter inibido a participação dos sujeitos da pesquisa. Além disso, o pesquisador traz certas crenças e pressupostos filosóficos para seu estudo. Assim, foi necessário que as pesquisadoras estivessem atentas à interferência de sua subjetividade, tendo consciência dela e assumindo como parte do processo de investigação.

Ressalta-se que, o levantamento de dados junto a servidores de outros cargos poderá trazer à tona questões que não foram levantadas, o que aparece como uma limitação da pesquisa.

Tal fato mostra a importância de novos trabalhos que aprofundem os resultados alcançados. Com base nesta pesquisa, é possível sugerir, ainda, como agenda para trabalhos futuros, estudos que busquem entender o fenômeno da intenção de sair e de permanecer em outras organizações da Carreira de Ciência e Tecnologia. Estudos comparativos podem trazer achados relevantes, enriquecendo a compreensão retenção e da rotatividade nessas instituições.

## REFERÊNCIAS

ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516–532, out/dez 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, Antônio Virgílio; MENEZES, Igor Gomes. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional? **Estudos de Psicologia**, v. 15, n. 3. p. 299-307, dez 2010.

BATISTA, Nívea Patricia de Oliveira; KILIMNIK, Zélia Miranda; REIS NETO, Mário Teixeira. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 3, p. 24–39, jul/set 2016.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41–61, jan/fev 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal 1988.

CHAMI-MALAE, Rola.; GARAVAN, Thomas. Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 21, p. 4046-4062, mai 2013.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): Avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1-26, jan/fev 2017.

CÔRTEZ, Marcela Guimarães.; SOUZA, Maira Gabriela Santos de; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. Qualidade da Relação Líder-Membro: Evidências de Validade da Escala Multidimensional. **Psico-USF**, v. 24, n. 3, p. 569–581, jul/set 2019.

CRESWELL, John. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**. 3. ed, São Paulo: Penso, 2010.

DIÓGENES, Larissa Coutinho; PASCHOAL, Tatiane; NEIVA, Elaine Rabelo; MENESES, Pedro Paulo Murce. Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 2, p. 147–172, jun 2016.

EISENBERGER, Robert; HUNGTINGTON, Robin; HUTCHISON, Steven; SOWA, Debora. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.

FERNANDES, Cintia Monteiro; SIQUEIRA; Mirlene Maria Matias; VIEIRA, Almir Martins. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 140, out/dez 2014.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290–310, mai/jun 2015.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, Jun. 1995.

GOMES, Carlos Francisco Simões; XAVIER, Lucia Helena; LEMOS, Zilda. A Liderança e a retenção de servidores na gestão pública. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, p. 34-73, jan/abr 2015.

INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA. **Relatório de gestão INCA 2019**. Rio de Janeiro: INCA, 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA. **Relatório de gestão INCA 2017**. Rio de Janeiro: INCA, 2018.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MASCARENHAS, Mariana Pessoa; NATAL, Isabella de Aguiar Alves. A influência exercida pela liderança na retenção de talentos. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 3, n. 1, p. 30-44, 17 jun. 2012.

MEIRINHOS, Rosa Cristina; BARRETO, Ana Margarida. The contribution of strategic communication towards retaining human resources. **Media and Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 75–90, 2018.

MELO, Eleuní Antonio de Andrade. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia, Organização e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 31-62, dez. 2004.

MOYNIHAN, Donald P; LANDUYT, Noel. Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. **Review of Public Personnel Administration**, v. 28 n. 2, 120-143, 2008.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima; GOMIDE JÚNIOR Sinésio; SANTOS, Bânia Vieira dos; OLIVEIRA-SILVA, Lígia Carolina. Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Temas em Psicologia**, v. 26, n. 2, p. 1031–1042, abr/jun 2018.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza.; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: Uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1453–1475, dez 2010.

PRICE, James. L. Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. **International Journal of Man Power**, v. 22, p. 600-624, 2001.

SILVA, Elson Magno da Silva. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos: um estudo sobre o comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. Dissertação (Mestrado em Administração) – IBMEC. Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, Priscila Lopes da; NUNES, Simone Costa; ANDRADE, Darly Fernando Managers' leadership style and the commitment of their team members: associating concepts in search of possible relations. **Review Of Business Management**, v. 21, n. 2, p. 291–311, abr/jun 2019.

SILVA, Rogério dos Santos; CAPPELLOZZA, Alexandre; COSTA, Luciano Venelli. O Impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo Sobre a Rotatividade. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314–329, 2014.

SOBRAL, Filipe.; FURTADO, Liliane. A liderança pós-heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 3, p. 209–214, mai/jun 2019.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2015.

STEIL, Andrea Valéria; PENHA, Mariana Mateus; BONILLA, Maria Alejandra Maldonado. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, v. 16, n. 1, p. 88–102, jan/mar 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANINI, Marco Tulio Fundão; SANTOS, Marcio Carvalho Colmerauer dos; LIMA, Diego de Faveri Pereira. A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. *Revista de Administração*, v. 50, n. 1, p. 105–120, jan/mar 2015.

chain management: Evidence from Brazilian firms. *Journal of Cleaner Production*, v. 116, 2016, p. 170-176.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, v. 14, 2013, pp. 207–222.

TUNG, A; BAIRD, K; SCHOCH, H. The relationship between organisational of environmental management. *Journal of Environmental Management*, v. 144, n. 1, 2014, p. 186-196.

VANEGAS, P; PEETERSA, J. R; CATTRYSSA, D; TECCHIOC, P; ARDENTEC, F; MATHIEUXC, F; DEWULFA, W; DUFLOUA, J. R. Facilidade de desmontagem de produtos para apoiar estratégias de economia circular. *Resources, Conservation & Recycling* v. 135, 2018, p. 323–334, Published by Elsevier B.V. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.06.022>.

VUGT, M; GRISKEVICIUS, V; SCHULTZ, P. Naturally green: Harnessing stone age psychological biases to foster environmental behavior. *Soc. Issues Policy Rev*, v. 8, 2014, p. 1-32.

WAGNER, M. Environmental management activities and sustainable HRM in German manufacturing firms- incidence determinants and outcomes. *German J. Hum. Resou. Manage. Z. Personalforschung*, v. 25, 2011, p. 157-177.

YIN, H; SCHMEIDLER, P. J. Why do standardized ISO 14001 environmental management systems lead to heterogeneous environmental outcomes? *Bus. Strat. Environ*, v. 18, n. 7, 2009, p. 469-486.

YONG, J.Y; YUSLIZA, M.-Y; RAMAYAH, T; JABBOUR, C. J. C; SEHNEM, S; MANI, V. Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 2019.

YUSLIZA, M.Y; NORAZMI, N. A; JABBOUR, C. J. C; FERNANDO, Y; FAWEHINMI, O; SELES, B. M. R. P. Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study. *Benchmarking*, 2019.

ZENG, H; CHEN, X; XIAO X; ZHOU, Z. Institutional pressures, sustainable supply chain management, and circular economy capability: Empirical evidence from Chinese eco-industrial park firms. *Journal of Cleaner Production*, v. 155, 2017, p. 54- 65. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.093>.

ZHU, J; FAN, C; SHI, H; SHI, L. Efforts for a Circular Economy in China: A Comprehensive Review of Policies, *Journal of Industrial Ecology*, v. 23, n. 1, 2019, p. 110-118. <https://doi.org/10.1111/jiec.12754>.