



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

2024



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

Relatório técnico apresentado ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Orientador: Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Junior

Brasília, DF

2024

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. A pesquisa foi aplicada no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), uma organização da Administração Pública do Poder Executivo Federal que possui desafios relacionados ao tema. Foi 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 era 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 da organização. Contribuições acadêmicas, práticas e sociais foram observadas. Uma proposta de cartilha aos gestores do Cade foi sugerida. Ao final, limitações da pesquisa podem ser consultadas.

1. INTRODUÇÃO

Trata-se de relato técnico sobre estudo científico realizado no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), para fins de elaboração de dissertação de Mestrado Profissional incentivado pela organização, a respeito da intenção de rotatividade dos servidores em exercício na instituição. Apenas em 2022, houve uma rotatividade total de cerca de 19% no quadro de servidores. O dado representa o desafio enfrentado pelo Cade que também já foi registrado em documentos técnicos da organização.

A rotatividade de pessoal é caracterizada pelo movimento de admissão e desligamento de profissionais de uma organização, que pode ocasionar prejuízos diversos quando em altas taxas, tais como: perda de funcionários com boa performance e comprometidos, afetando o desempenho e a eficácia organizacional (Sallaberry et al., 2021); geração de custos adicionais (trabalhistas, com recrutamento, seleção e treinamento de novos empregados); afetar a memória institucional (Beuren et al., 2019; Oliveira & Rocha, 2017; Seidl et al., 2019). Já a intenção de rotatividade é um indicador eficaz para avaliar o pensamento, o planejamento e a vontade dos indivíduos de sair de uma organização (Freitas et al., 2022; Seidl et al., 2019; Siqueira et al., 2014). Assim, compreender as causas da intenção de rotatividade 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).

O estudo priorizou investigar a influência da identificação organizacional e dos estilos de liderança com foco em pessoas e com foco em resultados na intenção de rotatividade. De forma exploratória, foi testada a influência das características pessoais e funcionais dos servidores na intenção de rotatividade.

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). 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.

Escolheu-se também 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, 2022d). 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, o trabalho visou 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?”**. Com isso, o objetivo geral do estudo foi analisar a influência das variáveis antecessoras “identificação organizacional” e “estilos de liderança” na variável critério “intenção de rotatividade” em um estudo empírico no Cade.

As justificativas da pesquisa podem ser divididas em teórica, prática e social. A relevância teórica do estudo consistiu na possibilidade de testar empiricamente antecedentes da intenção de rotatividade em uma organização pública brasileira ainda não investigada anteriormente. 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). Além disso, foi possível estreitar as lacunas da literatura sobre o tema no contexto brasileiro e no setor público como sugerido em pesquisas anteriores (Rocha & Santana, 2022; Seidl et al., 2019; D. L. Silva, 2018; Siqueira et al., 2014).

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 do trabalho realizado no Cade. Seidl et al. (2019) também observaram um predomínio de trabalhos brasileiros sobre o assunto 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). Observando as fragilidades apontadas nos estudos mencionados, o trabalho realizado no Cade utilizou métodos descritivos e inferenciais, com testes de hipóteses.

O estudo da intenção de rotatividade também 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, o trabalho indica possíveis caminhos para atuação da organização no enfrentamento de seu desafio. Em síntese, 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 (cartilha aos gestores).

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.

A pesquisa também possui relevância social, pois 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.

2. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

2.1 Intenção de rotatividade

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). Pesquisas anteriores sugeriram 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) e que a produção brasileira avançasse (Diógenes et al., 2016). Revisões bibliográficas recentes enfatizaram que a produção brasileira ainda é incipiente (Rocha & Santana, 2022), inclusive de estudos empíricos no contexto de organizações públicas brasileiras (Silva, 2018).

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. Trabalhos que se debruçaram em sistematizar estudos empíricos sobre a temática (Seidl et al., 2019; Steil et al., 2019) permitem elencar alguns exemplos: idade, gênero, tempo de organização, bem-estar no trabalho, percepção de justiça, suporte organizacional, entre outros.

Pesquisas empíricas brasileiras mais recentes, de 2017 a 2023, demonstram que há uma busca continuada na investigação de antecessores da intenção de rotatividade, inclusive testando mediações e moderações sob esta variável. São exemplos a investigação da influência de práticas de gestão de pessoas (Freitas et al., 2022; Pinho et al., 2022); apoio social (Bajaba et al., 2022); capital psicológico (Vogt et al., 2021); perfil de servidores (Sallaberry et al., 2021); percepção de justiça organizacional (Bernd & Beuren, 2021; Beuren et al., 2019); bem-estar no trabalho (Polizzi & Claro, 2019); engajamento no trabalho (Oliveira & Rocha, 2017); suporte organizacional (Diógenes et al., 2016).

Destaca-se que existem alguns fatores influentes nas intenções de rotatividade que são controláveis pelas organizações e alguns incontroláveis (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018, p.184). 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.

2.2 Identificação organizacional

Antes de abordar a identificação organizacional, 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.

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.

2.3 Liderança e estilos de liderança

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).

Liderança pode ser definida como “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” (Yukl, 1989). Já os estilos de liderança são “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.).

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.

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).

Pesquisas empíricas que investigaram, em um único modelo, a relação entre a intenção de rotatividade, identificação organizacional e estilos de liderança foram levantadas. Os estudos 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.

2.4 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 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, uma vez que 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.

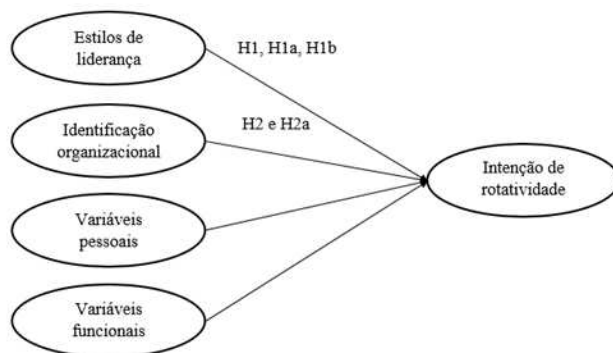
H2b: O estilo de liderança orientado para pessoas influenciará negativamente a intenção de rotatividade.

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. 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 1

Ilustração do modelo teórico hipotetizado



3. CARACTERIZAÇÃO DA 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). 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).

Trata-se de uma organização com uma força de trabalho composta historicamente por maioria de servidores e empregados públicos de outros órgãos. Só em 2022, 75% dos 287 servidores e empregados em exercício na organização eram advindos de outros órgãos (Cade, 2023). Uma vez que esses trabalhadores não são do quadro fixo da organização em estudo, eles possuem facilidade para retornarem voluntariamente para suas instituições de origem.

Apesar de ser reconhecido como uma instituição de excelência na administração pública e oferecer um bom ambiente organizacional de trabalho¹, documentos institucionais relatam que o Cade enfrenta desafios relacionados à rotatividade de pessoal (Cade, 2020; 2021, 2022a, 2022b). Para ilustrar, as Figuras 2 e 3 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 2

Rotatividade total do Cade por ano

¹ 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).

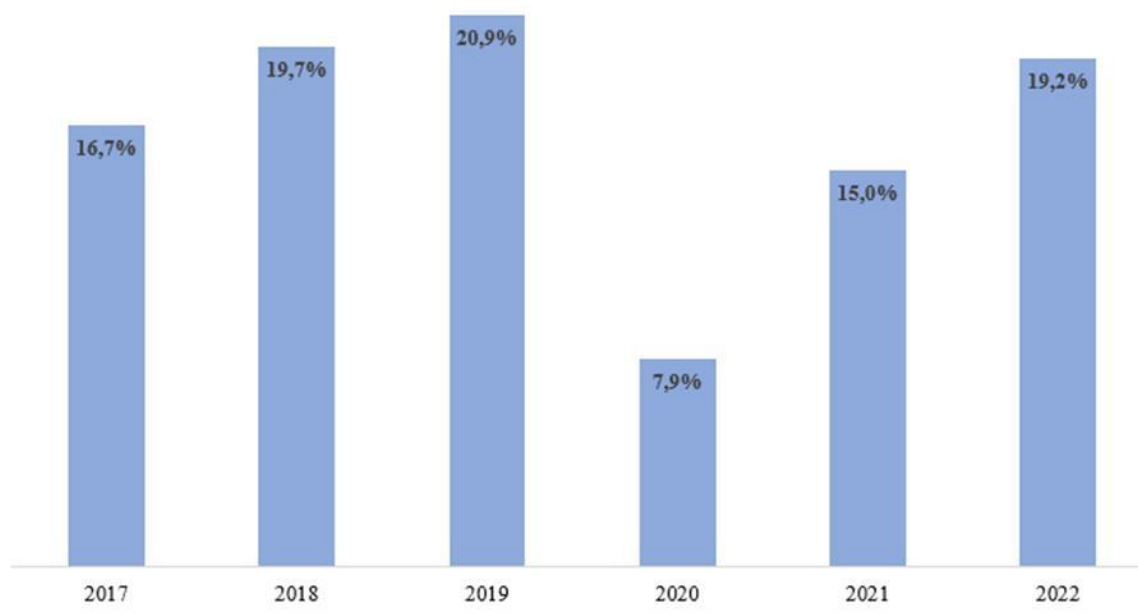
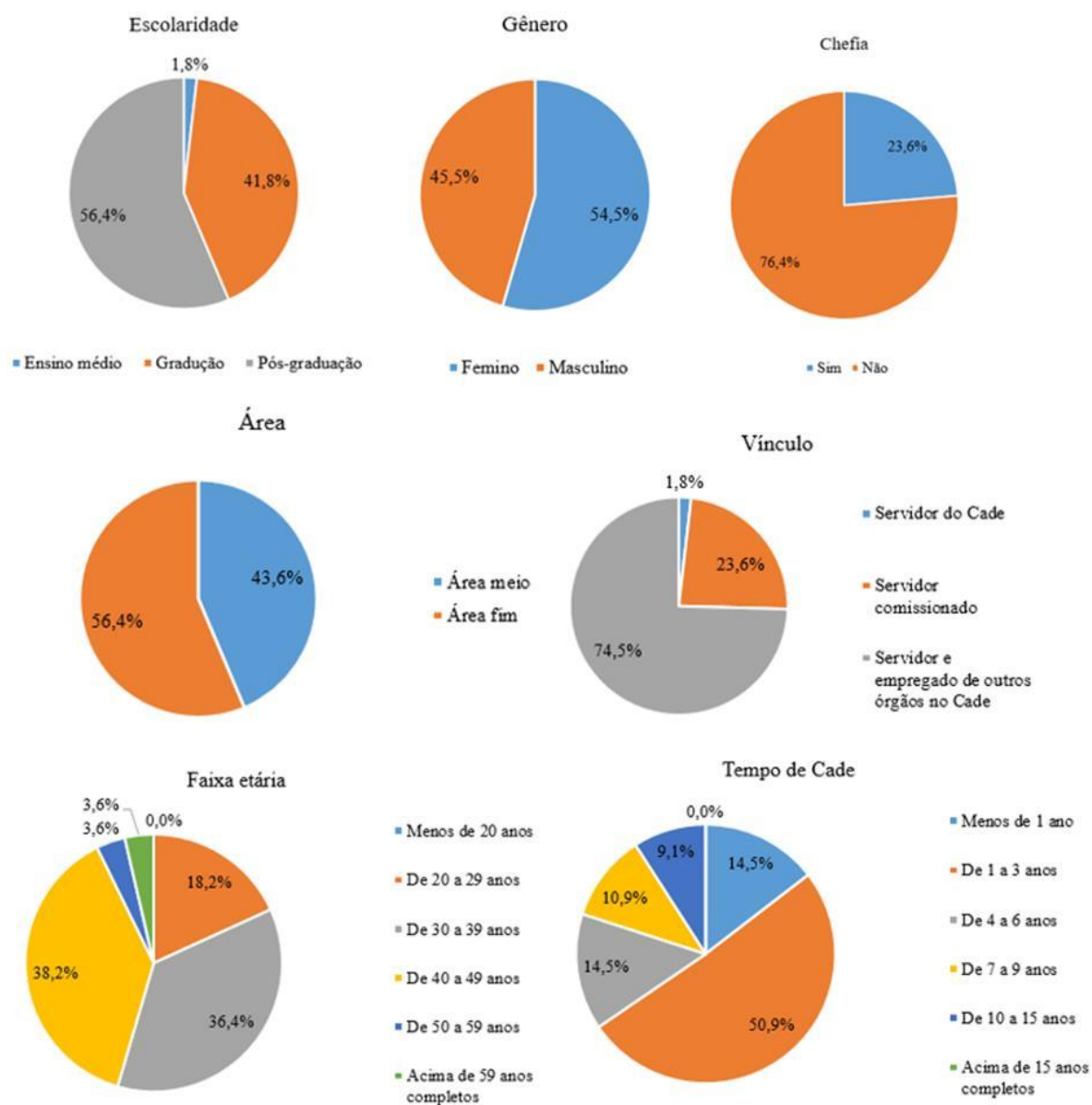


Figura 3

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



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.

4. MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa utilizou de triangulação por complementariedade de métodos 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 por eles. Esta etapa auxiliou na interpretação prática dos resultados estatísticos obtidos na etapa quantitativa.

Os dados quantitativos foram coletados de 14 de fevereiro de 2023 a 7 de maio de 2023 por meio de um questionário no Google Forms enviado para o e-mail institucional dos servidores. Os dados qualitativos foram coletados por meio de entrevistas realizadas em agosto de 2022 e setembro de 2023 por videoconferência na plataforma Microsoft Teams. Além da coleta de dados primários mencionados, houve coleta de dados secundários em documentos institucionais do Cade.

As entrevistas da primeira e segunda etapa qualitativa foram gravadas e classificadas em categorias definidas a priori com base nas temáticas das variáveis desta pesquisa para análise. Os dados quantitativos foram analisados com testes de estatística descritiva, correlação, comparação de médias, análise fatorial exploratória e regressão linear múltipla. Um resumo dos procedimentos metodológicos adotados, a amostra de participantes das etapas da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e a forma de análise dos dados pode ser consultado na Tabela 1.

Tabela 1

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	Especialistas da área de gestão de pessoas	Roteiro de Entrevista.	Análise de Conteúdo Categorical de Bardin

	estudo e delimitação da pesquisa.	que trabalhem direta ou indiretamente com rotatividade. Total dois.		(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 composto de escalas validadas (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.

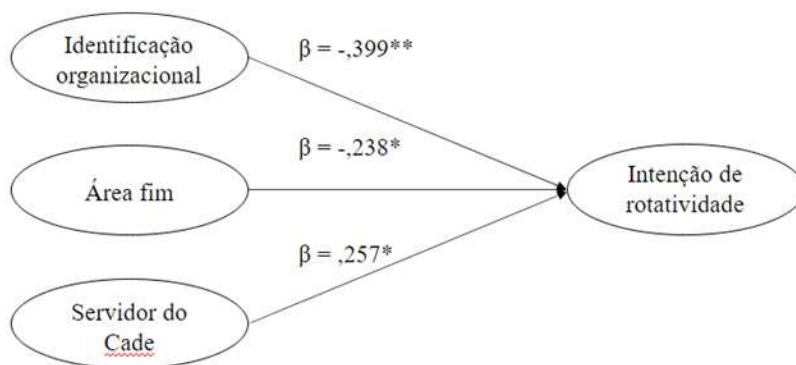
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados encontrados vinculados às hipóteses da pesquisa corroboraram parcialmente com o modelo teórico testado. O modelo empírico final pode ser consultado na Figura 4. Com relação à H1 e à H1a, verificou-se que a identificação organizacional predisse 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.

Figura 4

Ilustração do modelo empírico



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

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, destaca-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 (com base nas altas médias dos itens que compuseram 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.

Outros resultados dissociados das hipóteses puderam ser observados na amostra pesquisada. 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). No entanto, 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. 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 não condizentes com o perfil de pessoas que efetivamente se desligaram do Cade em 2022 (vide Tabela 2). 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.

Tabela 2

Grupos com maiores médias de intenção de rotatividade na pesquisa e com maiores rotatividades em 2022

Variável	Grupo com maior média de intenção de rotatividade (dados primários)	Grupo com maior rotatividade em 2022 (dados secundários)
Vínculo	Servidores do Cade (PGPE ou comissionado)	Servidores e empregados de outros órgãos
Faixa etária	De 30 a 39 anos	De 40 a 49 anos
Área de trabalho	Meio	Fim
Escolaridade	Graduados	Pós-graduados
Tempo de organização	Destaque de 7 a 9 anos	De 1 a 3 anos
Chefia	Resultado não significativo	Não eram chefes
Gênero	Resultado não significativo	Masculino
Formato de trabalho	Teletrabalho parcial	-
Remuneração bruta mensal	Até R\$ 10.500,00	-

A comparação de médias também permitiu identificar que o perfil das pessoas que mais se identificam com o Cade, na visão dos especialistas, reflete pontos que a organização valoriza (ex: igualdade de gênero, investimento em educação, inovação). Além disso, os especialistas mencionaram que as seguintes práticas Cade podem favorecer identificação dos servidores com a organização: a comunicação institucional, o planejamento estratégico, os processos seletivos e a flexibilidade encerramento de vínculo. Esses achados demonstram que seria importante que o Cade estruturasse suas práticas em políticas voltadas à identificação com o Cade.

Conforme foi 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, 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 também possibilitaram 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 o objetivo da pesquisa alcançado.

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 da pesquisa, visando a retenção de servidores por meio da identificação organizacional. Esta pode ser consultada no Apêndice I deste relatório.

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. 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.

7. REFERÊNCIAS

- 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>
- 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. (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.

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?HJ7F4wnIPj2Y8B7Bj80h1lskj7ohC8yMfhLoDBLddZ7RBgluHWFtYxTnokCCVo9bS0wRJBxXR74F-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?HJ7F4wnIPj2Y8B7Bj80h1lskj7ohC8yMfhLoDBLddZcn1gXDAR6EUv6Cq34TT7tUG1XdYHL40DsRwZu9TRLOdxUpbgjyJwS7PKqWPYFkkyOXBqT4Cr0kBhLOg8WL9F5>. 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?HJ7F4wnIPj2Y8B7Bj80h1lskjh7ohC8yMfhLoDBLddan9JOiXZeZbRPXNPJML8OCpYAMEfv4sZ2mk78aprgcSUwH3hQsUIAYIX-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/aceso-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>

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->

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

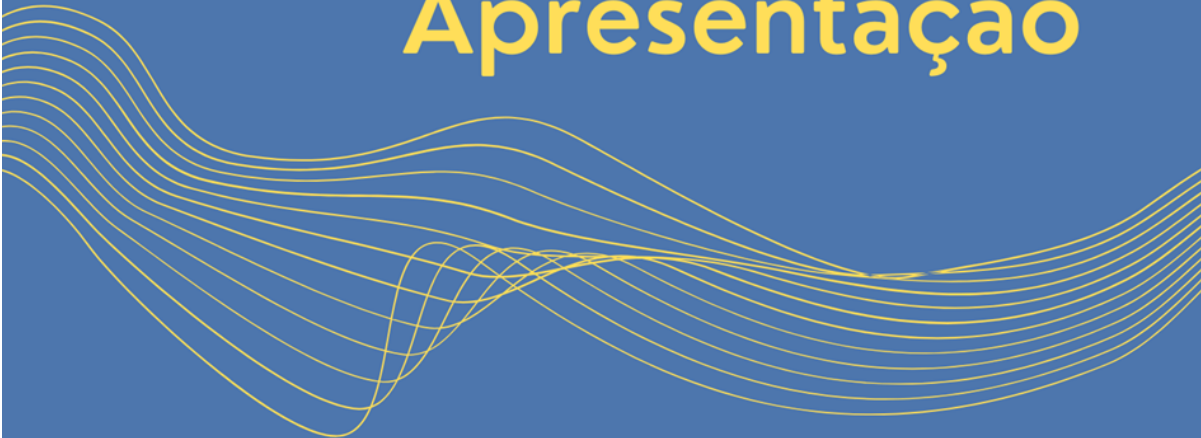
- Pratt, M. B. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations* (pp. 171–208). SAGE.
- Ribeiro, T. S., & Cavazotte, F. de S. C. N. (2017). Identificar: Transitivo Direto e Pronominal – Uma Revisão de Literatura 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.
- 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, 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>
- 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>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>

Apêndice I – Produto Técnico Tecnológico

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



Apresentação

A series of thin, yellow, wavy lines that flow from the left side of the page towards the right, creating a sense of movement and design.

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.