

FATORES PREDITORES DA INTENÇÃO DE SAIR NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DO INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER- INCA - RIO DE JANEIRO - BRASIL

FLAVIA FREGUGLIA DE LIMA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

MÁRCIA CRISTINA RODRIGUES COVA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

Agradecimento à órgão de fomento:

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

FATORES PREDITORES DA INTENÇÃO DE SAIR NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DO INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER- INCA – RIO DE JANEIRO - BRASIL

INTRODUÇÃO

A relevância social e a complexidade do produto pretendido pela ação estatal, com diversos atores e interesses intervenientes a serem equacionados, impõem características próprias às atividades desempenhadas pelas organizações públicas, sendo o serviço público intensivo em conhecimento (BERGUE, 2019). A partir da década de 2000, o perfil dos servidores públicos federais vem passando por transformações substanciais. Na busca por uma burocracia mais profissionalizada, esforços foram empreendidos na valorização destes agentes, especialmente no que se refere à remuneração, contribuindo para a atração de profissionais qualificados (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Entretanto, embora exista um grande número de pessoas que busca um emprego no setor público, as organizações do Estado enfrentam o desafio de conter a saída de seus profissionais. Problemas de evasão e insatisfação no trabalho têm sido observados em várias carreiras públicas no país gerando inúmeras consequências negativas para a organização, como a sobrecarga dos profissionais que permaneceram; perda da qualidade do serviço prestado; dentre outros (DIÓGENES *et al.*, 2016).

Destaca-se, ao encontro do que defende Price (2001), que a rotatividade na Administração Pública é composta, além da perda definitiva do vínculo com a organização, por movimentações, mesmo que temporárias, uma vez que, há nesse período um desfalque da força de trabalho. Desta forma, devem ser considerados na análise deste fenômeno, além da exoneração a pedido e posse em outro cargo inacumulável, as movimentações definitivas (remoção, redistribuição) e as movimentações temporárias (cessão, requisição).

Tendo em vista que, a admissão no serviço público ocorre em intervalos de tempo consideravelmente longos (DIÓGENES *et al.*, 2016), a rotatividade é responsável não somente por altos custos operacionais, mas também se mostra uma questão estratégica para a organização (SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014). Partindo da premissa que os trabalhadores possuem poder direto na produtividade das organizações, as pessoas assumem um papel estratégico (MOREIRA *et al.*, 2018). Deste modo identificar e compreender os comportamentos ou intenções de comportamentos dos servidores aparece como uma questão central para a Administração pública (DIÓGENES *et al.*, 2016).

O Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva- INCA, órgão, do Ministério da Saúde, vinculado diretamente à Secretaria de Atenção Especializada à Saúde - SAES- tem como missão “promover o controle do câncer com ações nacionais integradas em prevenção, assistência, ensino e pesquisa” (INCA, 2018, p. 09). O Instituto é considerado pela Lei Orgânica do SUS, Lei nº 8.080/1990, art. 41, referencial de prestação de serviços, formação de recursos humanos e de transferência de tecnologia na área de oncologia.

Para o alcance da sua missão institucional, o INCA contava ao final de 2018, com 3014 servidores integrantes do quadro de pessoal do Ministério da Saúde, distribuídos em suas atividades-fim (assistência ao paciente, pesquisa, ensino, prevenção e vigilância) e atividades-meio (Administração Geral e Gestão de Pessoas).

Devido à relevância das atividades desenvolvidas pelo INCA no contexto oncológico nacional, seus servidores (98%) estão inseridos no plano de Carreira para a área de Ciência e Tecnologia, regulamentado pela Lei 8691/1993. Os outros (2%) dos servidores do Instituto são integrantes das Carreiras da Previdência, da Saúde e do Trabalho; e da Carreira de Seguridade Social e do Trabalho (INCA, 2018; BRASIL, 1993).

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Visando a substituição da força de trabalho terceirizada no INCA, contratada por intermédio da Fundação Ary Flausino – FAF, a partir de 2009, ingressaram no Instituto, 2098 servidores. Entretanto, de acordo com o Relatório de Gestão, no final de 2018, havia ainda um déficit de 1151 cargos de nível superior e 670 de nível médio, situação que indica uma sobrecarga que é agravada pelo crescente quadro de desligamentos de servidores efetivos (INCA, 2018, p. 77).

Conforme apresentado no Relatório de Gestão, o INCA iniciou 2018 com 3186 servidores e terminou com 3014, uma baixa de 172 profissionais, sendo 101 por aposentadoria e 71 por exoneração ou posse em outro cargo inacumulável e outras movimentações como remoção e redistribuição (INCA, 2018, p. 77).

Além disso, o INCA vem recebendo inúmeros pedidos de cessão de servidores com base na portaria 193/2018. Vários servidores do Instituto se cadastraram no banco de talentos do Governo Federal e vem participando de processos seletivos em outros órgãos, demonstrando interesse em deixar a organização. Nesse sentido é importante responder a seguinte questão: qual o perfil dos servidores que desejam sair do INCA e quais os fatores preditores dessa intenção?

Assim, considerando que, conhecer as causas do problema aparece como condição prévia de seu controle (OLIVEIRA *et al*, 2018), o presente artigo possui como objetivo entender como o fenômeno da intenção de saída voluntária vem ocorrendo no Instituto Nacional de Câncer-INCA, identificando o perfil dos servidores que desejam deixar a organização, bem como os possíveis fatores preditores da intenção de sair.

A pesquisa apresenta duas perspectivas de contribuições relevantes. A primeira relevância está relacionada com a sua contribuição teórica, na medida em que, discute, frente a legislação vigente e a literatura sobre o assunto, como se dá a formalização da intenção de sair para servidores de áreas de atuação e cargos diferentes. A segunda relevância está relacionada com a perspectiva prática, uma vez que, a identificação do perfil dos servidores que desejam sair do Instituto e dos motivadores desta intenção fornecerá subsídios para a formulação de um plano de ação para a retenção de profissionais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A ocupação na Administração Pública

O serviço público nacional vem passando por várias e profundas transformações, dentre as quais se destaca a sua profissionalização (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). A partir de 2003, iniciou-se um movimento de recomposição do quadro de pessoal do setor público nacional e de ajustes graduais da remuneração dos servidores. Esse movimento foi propiciado pelo novo cenário de crescimento da economia (CARDOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011) e influenciado pela política expansionista do governo que buscou fortalecer a capacidade estatal de forma a fomentar o desenvolvimento do país (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Assim, houve nesse período, a reabertura dos concursos públicos, os quais possuíram também o objetivo de substituir as terceirizações irregulares por servidores concursados, conforme determinado no Termo de Ajuste de Conduta (TAC) assinado com o Ministério Público (MP) e o Tribunal de Contas da União (TCU). Entre 2003 e 2010, a ocupação na administração pública federal teve um aumento de 30,3% com o ingresso de aproximadamente 155 mil servidores (CARDOSO JUNIOR, NOGUEIRA, 2011), uma média de ingressos anual de mais de 21 mil, enquanto entre 1995 e 2000 o ingresso médio de

servidores por ano era em por volta de 8,5 mil (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

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

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

Retenção de pessoal como estratégia organizacional

No âmbito do serviço público, fatores como o interesse dos indivíduos em fazer parte do quadro de funcionários decorre da existência de benefícios como maior segurança, estabilidade, salários atraentes em comparação à iniciativa privada, plano de saúde e de previdência diferenciados (CASTELAR *et al.*, 2010).

Ocorre que, apesar dos servidores públicos vivenciarem relações menos instáveis de trabalho do que os funcionários do setor privado, eles ainda estão expostos, em muitos casos, a uma política de desvalorização do sujeito o que contribui para a insatisfação no trabalho e dificulta a retenção (RIBEIRO; NUNES; SANT'ANNA, 2015). Muitas organizações públicas carecem de planos de carreira ou mesmo políticas de valorização do servidor efetivamente estruturadas e consolidadas. Além disso, a disparidades de remuneração entre as três esferas do Poder – Executivo, Legislativo e Judiciário –, também tem incentivado muitos servidores a deixarem o trabalho em busca de melhores salários em outros órgãos (VERLEUN, 2008).

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

Price (2001), considera que a rotatividade engloba também a movimentação de funcionários, que são pagos por seus serviços, além dos limites da organização, como ocorre, por exemplo, por meio de cessão ou requisição, no setor público. A partir do momento que um funcionário deixa a organização, mesmo que temporariamente e mantendo seu vínculo empregatício, há um desfalque da força de trabalho.

As formas de desligamentos permanentes e movimentações temporárias previstas na legislação vigente são:

1. Vacância para posse em outro cargo inacumulável - disposta no artigo 33 da Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990);
2. Exoneração a pedido do servidor ou de ofício - disposta no artigo 34 da Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990);
3. Remoção a pedido do servidor, ou de ofício – disposta no artigo 36 da Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990);

4. Redistribuição – disposta no artigo 37 da Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990);
5. Cessão – disposta no artigo 92 da Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990);
6. Requisição – disposta no artigo 3º do Decreto nº 9144, de 22 de agosto de 2017 (BRASIL, 2017);

Considerando suas especificidades, a exoneração com fins de recondução e cessão foram computados separadamente da exoneração e cessão respectivamente pela Portaria nº 193 de 03 de julho de 2018 (BRASIL, 2018).

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

Quando se trata do setor público, destaca-se ainda a necessidade constitucional da realização de concurso público para a ocupação de cargos efetivos, o que demanda tempo e dotação orçamentária (BRASIL, 1988). Assim, a retenção de profissionais pode apresentar-se como um diferencial competitivo, constituindo-se em uma das principais preocupações das organizações (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

Cabe esclarecer que a retenção de pessoal não é o inverso de rotatividade. Enquanto, as estratégias de retenção buscam evitar que profissionais qualificados tenham a intenção de deixar as organizações (STEIL *et al.*, 2019), a rotatividade refere-se ao percentual de mudança na composição total de funcionários da organização em um período (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015; STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

É necessário também diferenciar retenção de pessoal e a rotatividade da intenção de permanecer ou sair da organização, uma vez que, enquanto os primeiros correspondem a descrição de um fenômeno de nível organizacional, as intenções de permanecer ou sair da organização são consequências de atitudes direcionadas a comportamentos de nível individual (STEIL *et al.*, 2019; STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

A intenção de rotatividade consiste na probabilidade subjetiva, própria dos indivíduos, de deixar a organização em um futuro próximo, captando a percepção e a avaliação do indivíduo a respeito de alternativas de trabalho. Tanto as pesquisas acadêmicas quanto as experiências corporativas sugerem uma forte relação entre funcionários que expressam intenção de sair e aqueles que realmente deixam a organização (DIÓGENES *et al.*, 2016). Assim, a intenção de rotatividade aparece como um indicador eficaz para avaliar o pensamento, o planejamento e a vontade de trabalhadores deixarem a organização (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

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

Deste modo, compreender e diagnosticar a intenção de rotatividade enquanto o funcionário ainda não deixou o trabalho pode oferecer às empresas possibilidades de delinear políticas e práticas no intuito de reter profissionais importantes para o alcance da sua

efetividade (DIÓGENES *et al.*, 2016; AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015; MOREIRA *et al.*, 2018)).

Variáveis antecedentes da Intenção de rotatividade

A capacidade de atrair e reter pessoas tem sido muitas vezes associada a salários mais atrativos (MEIRINHOS; BARRETO, 2018). Evidências empíricas sustentam, entretanto, que a retenção de pessoal não está vinculada a um único fator, mas a um conjunto de fatores de influência que leva os indivíduos a permanecer na organização e que quando ausente colabora de forma significativa para a intenção de deixá-la (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014).

Steil, Penha e Bonilla (2016), em seu trabalho, identificaram 57 variáveis antecedentes da retenção, as quais foram classificadas em 4 categorias apresentadas no quadro 3.

Quadro 1: Antecedentes da retenção de pessoal

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

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

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

O conceito de hipótese da estabilidade do ciclo de vida traz a ideia de que ao atingirem certa medida de estabilidade em suas vidas, os funcionários apresentam uma tendência pelo status quo, assim como aqueles que têm preocupações econômicas e familiares urgentes. Desta forma, observa-se uma relação negativa entre idade e intenção de rotatividade. A relação negativa ocorre também entre intenção de rotatividade e o tempo de serviço no cargo. Nos primeiros anos de empresa, o funcionário procura verificar se esta atende às suas preferências. Nesse período, a troca de emprego é mais fácil, pois o investimento na empresa não foi tão grande e ainda não foram desenvolvidos recursos específicos da empresa e que dificultam a busca por mudanças (MOYNIHAM; LANDUYT, 2008). Neste mesmo contexto, funcionários casados têm menos probabilidade de buscar as mudanças de emprego, tendo em vista que, consideram em sua decisão as questões e responsabilidades familiares (HUANG; LIN; CHUANG, 2006).

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

No que se refere ao gênero, estudos demonstraram que mulheres possuem uma tendência menor à rotatividade. Destaca-se, entretanto, que relação entre gênero e rotatividade

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

Um dos antecedentes da intenção de rotatividade mais investigados nas literaturas nacionais e internacionais têm sido o comprometimento organizacional (OLIVEIRA *et al.*, 2018). O comprometimento afetivo se destaca como a dimensão mais consolidada no meio acadêmico (FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014), estando relacionada a um maior índice de desempenho, assiduidade, menores taxas de intenção de rotatividade e maiores adesões a projetos da organização (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

O comprometimento organizacional instrumental, também chamado calculativo, continuação e *side-belts* (“trocas laterais”), relaciona-se ao quadro de receio e insegurança estabelecidos na relação entre indivíduo e organização (BOTELHO; PAIVA, 2011). Envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização. Assim, o indivíduo age movido por necessidade e escassez de alternativas imediatas de emprego e, não necessariamente, por afeto à organização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011). O comprometimento instrumental é assim composto por 4 itens: perdas sociais no trabalho (PST); perdas de investimentos feitos na organização (PIFO); perdas de retribuições organizacionais (PRO); e perdas profissionais (PP) (BOTELHO ; PAIVA, 2011).

Já o comprometimento normativo, refere-se à introjeção de valores e padrões culturais da organização pelo trabalhador, gerando o sentimento de obrigação moral. Esse vínculo pode garantir o desenvolvimento eficiente de certas atividades na organização, mas, não necessariamente, seu desenvolvimento eficaz (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011).

Assim, percebe-se que a retenção de pessoas depende em grande parte de fatores não-monetários, como a qualidade da liderança e a forma comunicacional utilizada para potenciar as habilidades, as competências, e os conhecimentos dos seus funcionários (MEIRINHOS; BARRETO, 2018).

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

METODOLOGIA

A fim de responder a questão-problema, foi realizada uma pesquisa, com abordagem qualitativa, que apresentou como estratégia de pesquisa o método de estudo de caso. Segundo Yin (2005) o método do estudo de caso é direcionado para os fenômenos contemporâneos e complexos da vida real. A escolha do caso foi fundamentada na vivência da pesquisadora, uma vez que esta é observadora participante por ser servidora do INCA. Para a coleta de dados foi utilizada a pesquisa documental (LUDKE E ANDRÉ, 1986) contemplando os processos de movimentação e desligamento abertos na instituição no período de maio de 2017 a fevereiro de 2020. Anteriormente, ocorreu a revisão da literatura, por meio de livros, dissertações e artigos, de forma a consolidar o conhecimento acerca do assunto estudado.

Em um primeiro momento foi realizada a escolha e recolha dos documentos (LUDKE

E ANDRÉ, 1986), para tanto, foram utilizados os dados contidos na planilha de controle de processos da Divisão de Administração de Pessoal- DIAP, sendo identificados 266 processos.

Os dados foram tratados qualitativamente, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser dividida em três fases distintas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados. Assim, a partir do levantamento inicial, foi realizada, primeiramente, a leitura de todos os processos para que fosse possível selecionar aqueles que apresentavam dados importantes para a investigação.

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

Por meio dos critérios de inclusão e exclusão foram descartados 80 processos. Ao final da garimpagem chegou-se a um universo de 186 processos, distribuídos de acordo com a fundamentação legal.

Posteriormente, na fase denominada exploração do material, o conteúdo colhido foi codificado e agrupado em categorias de análise fundamentadas pelo referencial teórico. Já na fase de tratamento dos resultados foi realizada a efetiva interpretação dos dados obtidos durante a pesquisa (BARDIN, 2011).

Como limitação para a pesquisa documental apresentada, tem-se o fato dos processos administrativos de pessoal serem restritos, conforme dispõe o artigo 31 da Lei 12.127/2011 (BRASIL, 2011). Deste modo, de forma a preservar a intimidade dos servidores e evitar dano à imagem e a honra, os relatos constantes nos processos não foram transcritos. Os dados extraídos do processo foram utilizados apenas para fins estatísticos. Outro fator limitante, é que o controle de processos é realizado por meio de planilhas, podendo existir dados preenchidos incorretamente ou até mesmo o não lançamento de processos nessas planilhas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na literatura sobre o tema, foi realizada a análise dos 186 processos selecionados, sendo encontradas 6 categorias de análise a partir dos dados empíricos: I- Variação da intenção de rotatividade ao longo do tempo; II- Atributos individuais demográficos; III- Cargo ocupado; IV- Lotação e área de atuação na instituição; V- Tipos de movimentação e desligamentos; e VI- Fatores antecedentes da intenção de deixar a organização.

A análise dos dados coletados nos permite observar que vem ocorrendo um aumento no número de servidores formalizando seu interesse em deixar a organização. 22% dos processos foram abertos nos últimos 7 meses de 2017; 34% em 2018; 42% em 2019 e 2% nos dois primeiros meses de 2020. Esses dados vão ao encontro do trazido por Diógenes *et al.*, (2016), de acordo com o qual, a retenção de profissionais é um desafio a ser enfrentado pelas organizações públicas.

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

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

A maior parte dos servidores abriu o processo para sair da organização até 10 anos após seu ingresso no INCA (85%). Deve-se destacar que 8 (4%) dos servidores não chegaram a completar 1 ano na organização. Além disso, 24 % dos servidores ficaram menos de 4 anos no Instituto, ou seja, não obtiveram a estabilidade ou saíram pouco tempo depois de adquiri-la. Já a distribuição por faixa etária, mostra uma concentração (84%) de servidores que desejam deixar a organização entre 30 e 49 anos.

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

Segundo o conceito de hipótese da estabilidade do ciclo de vida, à medida que um funcionário atinge certa estabilidade na vida e assumem compromissos familiares urgentes, tendem a manter o *status quo*. (MOYNIHAM; LANDUYT, 2008). Contudo, contrariando esta ideia e os apontamentos de (HUANG; LIN; CHUANG, 2006), em relação ao estado civil, verifica-se a predominância de solicitações por parte de pessoas casadas: 37% dos solicitantes são solteiros, 60% são casados e 3% divorciados.

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

Em relação ao gênero, os dados mostram que a maioria dos processos analisados possuem mulheres como interessadas (57%). Cabe esclarecer, contudo, que 67,42% dos servidores do Instituto são do sexo feminino (INCA, 2018). Desta forma, quando considerada a relação entre o número de servidores de cada sexo e a quantidade de processos abertos por homens e mulheres percebe-se que, relativamente, os homens vêm demonstrando maior interesse em deixar a organização. Foram abertos 80 processos por homens o que significa que 8,1 % dos servidores do sexo masculino solicitaram algum tipo de desligamento ou movimentação. Já a quantidade relativa de mulheres que formalizaram o interesse em deixar a organização foi menor (5,2%). Esse resultado está de acordo com estudos de Moynihan e Landuyt, (2008), os quais sustentam que mulheres possuem uma tendência menor de deixar as organizações públicas.

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

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

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

A terceira categoria identificada foi cargo ocupado pelos solicitantes. Tendo em vista,

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

Dos processos analisados, 97% foram abertos por integrantes da carreira de C&T, sendo 45% ocupantes do cargo de Tecnologista; 24% de Analista em C&T; 16% de Assistente; 11% de Técnico e 1% de Pesquisador. Os outros 3% dos processos foram abertos por servidores vinculados à Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, sendo 2% ocupantes de cargo de nível superior e 1% de nível médio. Desta forma, percebe-se que 71% dos servidores que desejam deixar a instituição ocupam cargos de nível superior o que pode estar vinculado à ideia defendida por Moynihan e Landuyt, (2008), de que profissionais com maior escolaridade possuem melhores oportunidades para saírem da organização.

No que se refere à área de atuação no INCA, percebe-se uma concentração de profissionais da área assistencial (56%) e administrativa (42%) querendo deixar a organização. Ressalta-se, entretanto, que essas são também as áreas da organização que possuem o maior número de servidores.

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

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

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

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

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

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

Dos 12 servidores que solicitaram vacância para posse em outro cargo inacumulável,

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

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

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

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

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

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

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

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

Os dados mostram que 65% das solicitantes de cessão atuam na assistência e 32.5% na

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

As cessões podem ocorrer para o exercício de cargo em comissão ou função de confiança ou em casos previstos em leis específicas. A comparação entre esses dois tipos de cessão pode ajudar a explicar a existência de mais pedidos de cessão relacionados a servidores da Assistência.

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

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

Outra questão a ser destacada é que a Portaria 243/2015 dispõe que a cessão por ela disciplinada ocorrerá sem prejuízo dos direitos e vantagens do cargo efetivo, os quais serão pagos pelo órgão de origem (BRASIL, 2015). Já no caso dos cargos em comissão ou função gratificada, o Decreto 9144/2017, estipula que o ônus pela remuneração ou pelo salário vinculado ao cargo ou ao emprego permanente do agente público cedido, é do órgão ou da entidade cessionária. Além disso, nesse último caso, poderá haver a suspensão da percepção da GDACT (Gratificação de desempenho da Atividade de Ciência e Tecnologia, por força do artigo 19-J da Lei 11.344/2006, acarretando redução na remuneração do servidor (BRASIL, 2017; BRASIL, 2006).

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

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

Outra forma de movimentação que também, por vezes, tem origem em processo seletivo é a requisição. A partir da análise dos processos, verificou-se que, no âmbito do INCA, os pedidos de requisição são oriundos dos seguintes órgãos: Conselho Administrativo de Defesa Econômica-Cade; Defensoria Pública da União; Conselho de Controle de Atividades Financeiras COAF do Ministério da Justiça e Segurança Pública; Tribunal Regional Eleitoral.

A pesquisa mostra que todos os servidores requisitados atuam na área administrativa, sendo 86% ocupantes do cargo de Assistente e 14 % ocupante do cargo de Analista em C&T. Os resultados são entendidos ao se observar as áreas de atuação dos órgãos requisitantes, que

possuem essencialmente atividades administrativas. O fato da maioria dos requisitados serem ocupantes do cargo de nível médio pode ser explicado por esse ser um cargo de atuação generalista, enquanto os cargos de nível superior possuem especialidades definidas e que podem não estar de acordo com a necessidade dos órgãos requisitantes.

Não foi possível identificar a concentração de solicitantes lotados em determinados setores ou unidades do INCA.

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

Os servidores que desejaram registrar os motivos para sair do Instituto citaram antecedentes relacionados a satisfação com a chefia, satisfação com colegas e satisfação com a natureza do trabalho, carga de Trabalho; suporte material e gestão do desempenho, outras oportunidades profissionais, estando de acordo com os achados de (CARRARA; NUNES; SARSUR, 2014; (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016; OLIVEIRA *et al.*, 2018). Alguns dos motivadores citados foram: mudança de cidade/país; pedidos de licenças como, por exemplo, para interesses particulares e para realização de pós-graduação no exterior, indeferidos; pedidos de redução de carga horária negados; descontentamento com setor/colegas; encerramento de cessão e falta de interesse em retornar; insatisfação com a chefia; descontentamento com a atividade exercida/ mal aproveitamento de suas habilidades; carga horária; falta de pessoal; falta de materiais; inexistência de tempo para atividades de pesquisa; e outras oportunidades profissionais.

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

CONCLUSÃO

O presente artigo apresentou como objetivo final entender como o fenômeno da intenção de saída voluntária vem ocorrendo no Instituto Nacional de Câncer-INCA, identificando o perfil dos servidores que desejam deixar a organização, bem como os possíveis fatores preditores da intenção de sair. De forma a alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa documental por meio dos processos de movimentação e desligamentos, precedida de uma pesquisa bibliográfica.

A partir da pesquisa documental, foi possível identificar que a intenção de desligamentos, de forma definitiva e temporária no INCA vem crescendo, principalmente entre os profissionais da área assistencial e administrativa. Contudo, não há uma concentração de solicitações em uma determinada unidade ou setor, o que demonstra que a retenção deve ser trabalhada a nível institucional.

Ao encontro do que aponta a literatura, foi possível verificar, que a intenção de rotatividade dos servidores é influenciada por variáveis pessoais demográficas como idade, gênero, estado civil, tempo de serviço na instituição, escolaridade.

Identificou-se, que a modalidade de movimentação ou desligamento escolhida para deixar a organização se diferencia de um cargo para o outro, devendo essas diferenças serem observadas para a elaboração e implantação das políticas de retenção.

O Estudo indica uma relação do tipo de desligamento/movimentação escolhido com o comprometimento instrumental. Percebeu-se que servidores da área assistência, os quais

possuem maiores oportunidades de colocação no mercado privado, são os que mais solicitam exoneração. Já os profissionais da área administrativa buscam alternativas para sair da organização sem, no entanto, deixarem a Administração pública. No caso, dos servidores administrativos de nível superior observa-se, ainda preferem formas de desligamento que mantenham seu vínculo com a Carreira de C&T.

Quanto aos preditores da intenção de sair, os dados da pesquisa mostram que para reduzir a intenção dos profissionais deixarem o órgão, é necessário estratégias no sentido manter a satisfação dos funcionários em relação à chefia, aos colegas, ao trabalho em si. Além disso, deve se buscar o comprometimento afetivo com a organização.

Destaca-se que a discussão apresentada com base nesta pesquisa não buscou ser exaustiva e sim encontrar pistas para entender os fenômenos da intenção de rotatividade no INCA. Deste modo, os achados encontrados poderão fornecer subsídios para a elaboração de um plano de ação com vista a retenção de profissionais no Instituto.

Com base nesta pesquisa, é possível sugerir como agenda para pesquisas futuras com estudos que busquem: entender o fenômeno da rotatividade em outras organizações da carreira de C&T; aprofundar a relação entre o comprometimento organizacional instrumental e a rotatividade nos cargos da área administrativa e assistencial; identificar as variáveis que influenciam os servidores a permanecerem na organização.

REFERÊNCIAS

- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-Estar No Trabalho E Percepção De Sucesso Na Carreira Como Antecedentes De Intenção De Rotatividade. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 71–93, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019
- BIANCHESSI, J. V.; ABREU, A. L. A escassez do trabalho médico e os desafios no setor público. **Revista de Administração em Saúde**, v. 19, n. 74, 2019.
- BOTELHO, R. D; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: Um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Publica**, v. 45, n. 5, p. 1249–1283, 2011.
- BRASIL. Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão. Portaria 193 de 03 de julho de 2018. Disciplina o instituto da movimentação para compor força de trabalho, previsto no paragrafo 7º do art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
- BRASIL. Decreto nº 9144, de 22 de agosto de 2017. Dispõe sobre as cessões e as requisições de pessoal em que a administração pública federal, direta e indireta, seja parte. Brasília, DF.
- BRASIL.. Ministério da Saúde. Portaria nº 243, de 10 de março de 2015. Dispõe sobre a cessão de servidores públicos, ocupantes de cargo efetivo do Quadro de Pessoal do Ministério da Saúde e das autarquias e fundações públicas a ele vinculadas, aos Estados, Distrito Federal e Municípios, para atuação no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), nos termos do art. 20 da Lei nº 8.270, de 17 de dezembro de 1991. Brasília, DF.
- BRASIL. Lei nº 12.127 de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF.
- BRASIL. Lei nº 11.344 de 8 de setembro de 2006. Dispõe sobre a reestruturação das carreiras de Especialista do Banco Central do Brasil, de Magistério de Ensino Superior e de Magistério de 1º e 2º Graus e da remuneração dessas carreiras, das Carreiras da Área de Ciência e

Tecnologia, da Carreira de Fiscal Federal Agropecuário e dos cargos da área de apoio à fiscalização federal agropecuária, e dá outras providências. Brasília, DF.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Portaria ° 57 de 14 de abril de 2000. Disciplina os procedimentos relativos a redistribuição de cargos efetivos ocupados ou vagos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, no interesse da administração. Brasília, DF.

BRASIL. Lei nº. 8.691, de 28 de julho de 1993. Dispõe sobre o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais e dá outras providências. Brasília, DF.

BRASIL. Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF.

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

CARDOSO JÚNIOR, J. C.; NOGUEIRA, R. P. Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 3, p. 237–260, 2011.

CARRARA, T.; NUNES, S.; SARSUR, A. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 13, n. 3, p. 1119–1148, 2014.

CASTELAR, I. *et al.* Uma análise dos determinantes de desempenho em um concurso público. **Economia Aplicada**, v. 14, n. 1, p. 81-98, 2010.

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

DIÓGENES, L. C. *et al.* Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 2, p. 147–172, 30 jun. 2016.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 140, 2014.

HUANG, I; LIN, H; CHUANG, C. H. Constructing factors related to worker retention. **International Journal of Manpower**, v.27, n 5, 2006.

INCA. **Relatório de Gestão 2018**. Rio de Janeiro, 2018.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Gestão estratégia de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso vale. **Revista de Administração**, v. 46, n. 1, p. 19–31, 2011.

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

MAGNAGO, C.; PIERANTONI, C.R. A percepção de gestores dos municípios de Duque de Caxias e Rio de Janeiro quanto à rotatividade de profissionais na Estratégia Saúde da Família. **Revista Cereus**, Gurupi, v. 6, n. 1, p. 3-18, jan./abr. 2014.

MEIRINHOS, R.; BARRETO, A. M. The contribution of strategic communication towards retaining human resources. **Media and Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 75–90, 2018.

MOREIRA, G. E. *et al.* Concepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade com base na literatura. **Sociedade e Cultura**, v. 21, n. 1, p. 219–231, 2018.

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

OLIVEIRA, Á. F. *et al.* Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de

- rotatividade. **Temas em Psicologia**, v. 26, n. 2, p. 1031–1042, 2018.
- PRICE, J. L. Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. **International Journal of Man Power**, 22, p. 600-624, 2001.
- RIBEIRO, R. M.; NUNES, S. C.; SANT'ANNA, A. D. S. Retenção de pessoas: Um estudo em empresa pública do estado de Minas Gerais. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 38, 10 abr. 2015.
- SILVA, R. S.; CAPPELLOZZA, A.; COSTA, L. V. O Impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo Sobre a Rotatividade. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314–329, 2014.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, S., Jr. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed, 2004.
- OLIVEIRA, Á. F. *et al.* Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Temas em Psicologia**, v. 26, n. 2, p. 1031–1042, 2018.
- STEIL, A. V. *et al.* Intenção de sair da organização: definições, métodos e citações em publicações nacionais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 2, p. 580–587, 2019.
- STEIL, A. V.; PENHA, M. M.; BONILLA, M. A. M. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 88–102, 2016.
- VERLEUN, J. A. G. A teoria do consumidor e a teoria dos incentivos aplicadas a um plano de carreiras do serviço público brasileiro: uma abordagem sucinta. **Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Buenos Aires, Argentina, 13, nov. 2008.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, 3 ed., Bookman, 2005.