

**ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM SEGURANÇA PÚBLICA, COM ÊNFASE EM  
FORMAÇÃO DE TUTORES, PRECEPTORES E EM PESQUISA PARA O DISTRITO  
FEDERAL E ENTORNO**

**ROTATIVIDADE (*TURNOVER*) NA PCDF: ESTUDOS DOS PERCENTUAIS,  
MAPEAMENTO DAS MOTIVAÇÕES E TEMPO DE EXPERIÊNCIA  
PROFISSIONAL.**

**AUTORA: MARCIA APARECIDA ALVES**

**ORIENTADOR: TARCÍSIO ARAÚJO KUHN RIBEIRO**

**BRASÍLIA/DF**

**2019**

**ROTATIVIDADE (*TURNOVER*) NA PCDF: ESTUDOS DOS PERCENTUAIS,  
MAPEAMENTO DAS MOTIVAÇÕES E TEMPO DE EXPERIÊNCIA  
PROFISSIONAL.**

**AUTORA: MARCIA APARECIDA ALVES**

**ORIENTADOR: TARCÍSIO ARAÚJO KUHN RIBEIRO**

**Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência à obtenção de título de Especialização Lato Sensu em Segurança Pública, com ênfase em formação de tutores, preceptores e em pesquisa para o Distrito Federal e Entorno, ofertada em parceria com o Instituto Federal de Brasília – IFB, a Fundação Universidade Aberta do Distrito Federal – FUNAB e a Escola Superior de Polícia Civil do Distrito Federal – ESPC.**

**ROTATIVIDADE (*TURNOVER*) NA PCDF: ESTUDOS DOS PERCENTUAIS,  
MAPEAMENTO DAS MOTIVAÇÕES E TEMPO DE EXPERIÊNCIA  
PROFISSIONAL.**

Marcia Aparecida Alves

PCDF – [marcia.alves@pcdf.df.gov.br](mailto:marcia.alves@pcdf.df.gov.br)

Tarcísio Araújo Kuhn Ribeiro

IFB – [tarcisio.ribeiro@ifb.edu.br](mailto:tarcisio.ribeiro@ifb.edu.br)

**Resumo**

O fenômeno da rotatividade, ou *turnover*, consistente na entrada e saída de funcionários de uma organização, pública ou privada, pode ocorrer de forma voluntária ou involuntária. A rotatividade afeta o ambiente organizacional impactando na motivação das pessoas, no comprometimento, acarreta perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional. Com vistas a compreender uma parcela do fenômeno de *turnover* que ocorre na Polícia Civil do Distrito Federal – PCDF foram analisados os dados referentes aos últimos 20 anos de saídas voluntárias da PCDF, desconsiderando as aposentadorias. Também foi objeto de análise a entrevista de desligamento, tratando-se de uma ferramenta de gestão de rotatividade onde é possível mapear, dentre outros pontos, os motivos da saída e o tempo de experiência profissional (perda de talentos, de conhecimento e expertise policial). Por último, foi examinada a influência da identificação e implicação organizacionais nos índices de *turnover*.

**Palavras chave:** rotatividade, gestão de pessoas, recursos humanos, identificação organizacional.

**Abstract**

The phenomenon of turnover, or turnover, consisting of the entry and exit of employees of an organization, public or private, may occur voluntarily or involuntarily. Turnover affects the organizational environment impacting people's motivation, commitment, loss of productivity, profitability and organizational health. In order to understand a portion of the turnover phenomenon that occurs in the Civil Police of the Federal District - PCDF, were analyzed the data referring to the last 20 years of voluntary departures from the PCDF, disregarding retirements. The exit interview was also analyzed, being a tool of management of rotation where it is possible to map, among other points, the reasons for leaving and the time of professional experience (loss of talent, knowledge and police expertise). Finally, the influence of organizational identification and implication on turnover rates was examined.

**Key words:** turnover, people management, human resources, organizational identification.

## 1. INTRODUÇÃO

Na última década foi observado, empiricamente por esta autora, que entre os servidores da Polícia Civil do Distrito Federal – PCDF houve uma percepção de crescimento na rotatividade da carreira policial. Dessa observação surgiram alguns questionamentos: Essa percepção reflete a realidade? E quais seriam os motivos dessa rotatividade?

Em toda atividade empresarial, pública ou privada, há o fenômeno da rotatividade (ou *turnover*), consistente na entrada e saída de funcionários. Este fenômeno ocorre por voluntariedade (pedido) ou de forma involuntária (demissão, exoneração). Para efeito deste artigo o termo funcionário será utilizado de forma a designar tanto o servidor público quanto o empregado de empresa privada; quando estivermos tratando especificamente da PCDF utilizaremos o termo servidor público.

Em entrevista para a revista virtual [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br) (2005), Rugenia Maria Pomi, professora do MBA-RH da Fundação Getúlio Vargas e da USP, esclarece sobre os impactos que a rotatividade provoca nas organizações: “O alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo<sup>1</sup>, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes”. Ou seja, o *turnover* afeta o ambiente organizacional, portanto deve receber a devida atenção dos gestores da instituição.

Conforme alertado por Pereira e Almeida (2017), “apesar da rotatividade de pessoal possuir relevância no processo organizacional, uma vez que este envolve pessoas, despesas, conhecimentos e toda a organização, há poucos estudos que analisam essa temática nas organizações, em especial nas públicas”.

Existem várias razões pelas quais os funcionários saem da empresa, desde questões relacionadas à remuneração, passando pelo ambiente de trabalho, incompatibilidade entre as competências exigidas pela função e as competências do funcionário, bem como a falta de reconhecimento, a incompatibilidade entre os valores da empresa e o conjunto de crenças e valores do funcionário, estresse, desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional, dentre outros.

---

<sup>1</sup> O oposto de absenteísmo é a presença. (...) Absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente. (in CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 3ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2008).

O Mapa Estratégico Corporativo da PCDF<sup>2</sup> tem como um dos vetores estratégicos a gestão e como valor institucional, dentre outros, o capital humano com vistas a atrair, selecionar e reter talentos. Nesse sentido, a preocupação com a rotatividade de servidores públicos é fundamental para esclarecer o que é preciso fazer para evitar a perda de talentos.

As pessoas não são propriedades da organização, assim a ocorrência do fenômeno da rotatividade de pessoal, ou *turnover*, pode prejudicar a continuidade do desenvolvimento da estratégia orientada para as pessoas (VIDOTTO et. al., 2013).

No segundo semestre do ano de 2014 o Departamento de Gestão de Pessoas – DGP/PCDF passou a adotar a entrevista de desligamento como ferramenta para conhecimento, mapeamento e gestão da perda de talentos. A entrevista de desligamento permite coletar dados, os quais serão analisados com escopo de aperfeiçoar o trabalho da área de recursos humanos, bem como identificar problemas administrativos, de produção, de liderança ou de justiça organizacional dentro da instituição, ou seja, “o objetivo desse tipo de entrevista é identificar o que motivou o pedido de demissão” (RIBEIRO 2017).

Devemos ter em consideração a evolução dos comportamentos individuais e sociais nas últimas décadas, em especial nas relações entre as organizações e seus funcionários. O contrato psicológico estabelecido entre a organização e o funcionário tem por base, de um lado, o que a organização espera do funcionário e, de outro lado, o que o funcionário espera da organização. O contrato psicológico, portanto, é um esquema cognitivo, pois envolve um conjunto de percepções e crenças sobre promessas que os funcionários sentem que a organização fez para eles, incluindo aquelas que são implícitas, ou seja, as promessas não declaradas. Esse esquema se inicia com um conjunto de crenças existentes antes mesmo do funcionário ingressar na organização e é formado por ideias relacionadas a determinadas profissões, carreiras, cargos e pela própria imagem que a organização exterioriza socialmente (BASTOS e JANISSEK, 2014).

Percebe-se que a evolução dos contratos psicológicos estabelecidos entre os funcionários e os gestores e o reequacionar das carreiras profissionais são algumas das mudanças que têm vindo a afetar a identificação dos indivíduos com as organizações (FERREIRA, NEVES e CAETANO, 2011).

O setor público tem se apropriado de diversos conceitos aplicados ao setor privado para uma gestão mais eficiente de seus recursos. Nesse sentido, os contratos psicológicos estabelecidos

---

<sup>2</sup> Disponível na intranet da PCDF; referido material também foi disponibilizado aos alunos para estudos no módulo II do curso.

entre o Estado e seus servidores também evoluíram: hoje o servidor público deseja mais que a estabilidade e, se não tiver suas necessidades atendidas, o servidor deixa a instituição em busca de outras carreiras.

A correlação entre os valores do indivíduo e os valores organizacionais otimizam a formação do vínculo de identidade com a organização e “a preocupação com o estudo da vinculação dos indivíduos às organizações, geralmente apelidada de *implicação organizacional*, relaciona-se diretamente quer com as questões da identidade organizacional, quer com a identificação dos indivíduos com a organização” (FERREIRA, NEVES e CAETANO, 2011).

A vida organizacional está intimamente relacionada às percepções dos funcionários, consistente na aquisição e processamento da informação sensorial para ver, ouvir, provar ou sentir (EYSENCK e KEANE, 2017) os objetos, pessoas ou situações, interpretando de acordo com conhecimentos prévios e modelo mental de crenças e valores pessoais, pois não ‘vemos’ as coisas como elas são, ‘vemos’ como nós somos (RODRIGUES, ASSMAR e JABLONSKI, 2015). Temos, assim, que o conhecimento – compreendido como a somatória do conhecimento cognitivo e autoconhecimento – é a chave para a percepção (STERNBERG e STERNBERG, 2017) e, portanto, a falta ou ausência de conhecimento pode acarretar percepções equivocadas, levando ao erro na tomada de decisão. Conforme preleciona Cortella (2006), “aprender sempre é o que mais impede que nos tornemos prisioneiros de situações que, por serem inéditas, não saberíamos enfrentar”.

Diante disso, retomamos o questionamento inicial: a percepção de “alta rotatividade” na PCDF reflete a realidade? Qual o conhecimento que a organização possui a respeito das motivações da saída dos servidores da PCDF? Qual estratégia está sendo aplicada para evitar a rotatividade e reter talentos na PCDF?

Nosso trabalho visa contribuir, sem a pretensão de esgotar o assunto, com a análise do percentual de saída de servidores da PCDF nos últimos 20 anos, desconsiderando as saídas por aposentadoria, bem como verificar a importância do mapeamento dos motivos declarados pelos servidores no questionário de desligamento, para a melhora do processo de gestão de pessoas na PCDF. Pretende-se, ainda, verificar se a identificação e a implicação organizacional influenciam nos índices de rotatividade organizacional.

## 2. METODOLOGIA

Partiremos de uma pesquisa exploratória (COSTA, 2001) buscando uma maior familiaridade com o tema e, em seguida, apresentaremos o conceito de *turnover*, bem como identificaremos a entrevista de desligamento como uma ferramenta de gestão de recursos humanos. Para tanto, faremos uma revisão bibliográfica, utilizando livros, artigos científicos, publicações em revistas e sites. Nossa pesquisa será quantitativa em relação à análise dos dados fornecidos pelo DGP/PCDF sobre a saída de servidores nos últimos 20 anos, desconsiderando as aposentadorias, e qualitativa em relação à análise das entrevistas de desligamento, sempre com citações das fontes consultadas.

Ressaltamos, por oportuno, que as análises sobre as entrevistas de desligamento foram feitas no dado bruto, ou seja, acesso direto aos questionários originais digitalizados. Por fim, esclarecemos que os dados se referem aos servidores das carreiras policiais, não se incluindo, em momento algum, sobre servidores terceirizados.

## 3. ROTATIVIDADE (*TURNOVER*): CONCEITO, IMPLICAÇÕES E GESTÃO

O movimento de entrada (admissão) e saída (demissão, exoneração) de funcionários de uma empresa é denominado de rotatividade, ou *turnover*.

O *turnover* é um fenômeno destrutivo para a organização, pois a perda do capital humano gera altos custos, como a redução da produtividade, redução da memória organizacional e diminuição da aprendizagem organizacional (VIDOTTO et. al., 2013). O alto nível de *turnover* pode trazer para a organização uma vulnerabilidade, uma vez que sua força de trabalho poderá ser reduzida a inexperiência (PEREIRA e ALMEIDA, 2017), sendo que a ausência de funcionários com conhecimentos e habilidades para o domínio dos processos de trabalho da instituição pode acarretar uma diminuição significativa da produção com impacto direto no cumprimento da missão institucional.

Para os funcionários, o fenômeno do *turnover* gera, dentre outras, as seguintes percepções: 1) acúmulo de atividades, pois o funcionário “perdido” não será repostado rapidamente, tendo em vista a necessidade de concurso público, portanto, suas atividades serão distribuídas para outro (s) funcionário (s); 2) desgaste emocional pela perda do colega de trabalho, podendo gerar nos demais uma “centelha de vontade” em também procurar uma nova colocação, desmotivando-os para o trabalho, diminuindo o índice de satisfação interna e aumentando o absenteísmo; 3)

perda de competência, pois o funcionário que saiu leva consigo suas habilidades e conhecimentos que, nem sempre, são de domínio dos demais.

Com vistas a compreender a magnitude do fenômeno de *turnover* que ocorre na Polícia Civil do Distrito Federal – PCDF, solicitamos ao Departamento de Gestão de Pessoas – DGP os dados de saídas voluntárias de servidores da instituição, sem considerar os casos de aposentadoria, divididos por cargo<sup>3</sup>, nos últimos 20 anos, sendo apresentada a seguinte tabela:

Tabela 1: número de servidores que saíram da PCDF, por cargo, nos últimos 20 anos.

(fonte: SPDE/DGP/PCDF-SIGRH em 07/03/2019; tabela elaborada pela autora)

Ano	Delegado de Polícia	Agente de Polícia	Agente Policial de Custódia	Escrivão de Polícia	Perito Criminal	Perito Médico Legista	Papiloscopista Policial	Total por ano
1999	6	22	-	-	-	-	-	28
2000	2	11	1	1	-	-	-	15
2001	1	2	2	-	-	-	-	5
2002	4	9	12	5	2	-	2	34
2003	2	17	28	16	-	-	6	69
2004	1	5	8	7	2	-	1	24
2005	2	6	13	5	-	1	5	32
2006	4	30	13	5	2	-	-	54
2007	1	16	9	1	-	-	3	30
2008	4	26	9	-	-	-	1	40
2009	1	28	9	8	-	-	-	46
2010	6	30	5	22	-	-	4	67
2011	1	18	2	5	2	-	1	29
2012	1	24	-	4	-	1	5	35
2013	6	27	2	3	-	-	3	41
2014	6	57	3	8	4	1	7	86
2015	3	32	1	9	2	-	-	47
2016	8	51	1	6	1	-	2	69
2017	8	63	1	16	2	-	4	94
2018	1	27	3	6	1	2	1	41
Total	68	501	122	127	18	5	45	886

<sup>3</sup> É importante esclarecer que na PCDF existem duas carreiras policiais: Delegado de Polícia e Policial Civil (esta compreende os cargos de Agente de Polícia, Agente Policial de Custódia, Escrivão de Polícia, Perito Médico Legista, Perito Criminal e Papiloscopista Policial); para qualquer dos cargos a entrada é por concurso público próprio.

Considerando o dado numérico, o cargo de Agentes de Polícia teve a maior rotatividade nos últimos 20 anos e o cargo de Perito Médico Legista teve a menor rotatividade no mesmo período. Ressalte-se que dos 20 anos analisados, em 16 deles não houve saída de nenhum Perito Médico Legista, comportamento bem distinto das demais carreiras da PCDF.

O cargo de Delegado de Polícia teve maior rotatividade nos anos de 2017, 2016, 2014 2013 e 1999, com a saída de 8, 8, 6, 6 e 6 servidores, respectivamente.

O cargo de Agente de Polícia teve maior rotatividade nos anos de 2017, 2014 e 2016, com a saída de 63, 57 e 51 servidores, respectivamente.

O cargo de Agente Policial de Custódia teve maior rotatividade nos anos de 2003, 2006 e 2005, com a saída de 28, 13 e 13 servidores, respectivamente. O cargo de Escrivão de Polícia teve maior rotatividade nos anos de 2010, 2017, e 2003, com a saída de 22, 16 e 16 servidores, respectivamente.

O cargo de Perito Criminal teve maior rotatividade no ano de 2014, com a saída de 4 funcionários. O cargo de Perito Médico Legista teve maior rotatividade no ano de 2018, com a saída de 2 servidores.

O cargo de Papiloscopista Policial teve maior rotatividade nos anos de 2014, 2003, 2012 e 2005, com a saída de 7, 6, 5 e 5 servidores, respectivamente.

Considerando a soma dos servidores de todas os cargos, os anos com maior rotatividade foram 2017, 2014 e 2003, com a saída de 94, 84 e 69 servidores, respectivamente.

A Lei nº 12.803/2013 aumentou o quantitativo dos cargos que compõem as carreiras policiais da PCDF, *in verbis*:

Tabela 2: quantitativo de servidores, por cargo, da PCDF.  
(fonte: anexo da Lei nº 12.803/2013)

Cargo	Situação anterior	Acréscimo	Novo quantitativo
Delegado de Polícia	400	200	600
Perito Médico-Legista	80	80	160
Perito Criminal	201	199	400
Agente de Polícia	3.649	2.000	5.649
Escrivão de Policia	505	495	1.000
Papiloscopista Policial	305	55	360
Agente de Custódia	800	0	800

Solicitamos ao DGP que informasse o quantitativo real de servidores por cargo com intuito de verificarmos o percentual anual de saída de servidores em relação aos anos de 2017 e 2018; foi-nos explicado que a apuração real do quantitativo é sempre feita no último dia de cada ano, portanto, para calcularmos o percentual de saída de servidores de 2017 utilizamos os dados de 31/12/2016 e, para o ano de 2018, utilizamos os dados de 31/12/2017.

Tabela 3: percentual de saída voluntária de servidores no ano de 2017.

(\*fonte: SPDE/DGP/PCDF-SIGRH em 07/03/2019, tabela elaborada pela autora)

Efetivo Policial	Quantitativo real em 31/12/2016*	Total de saída de servidores em 2017*	Percentual de saída de servidores em 2017
Delegado de Polícia	339	8	2,3%
Perito Criminal	180	2	1,1%
Perito Médico-Legista	61	-	-
Agente de Polícia	3.104	63	2,0%
Escrivão de Polícia	471	16	3,4%
Papiloscopista	217	4	1,8%
Agente de Custódia	504	1	0,2%
Total	4.876	94	1,9%

Tabela 4: percentual de saída voluntária de servidores no ano de 2018.

(\*fonte: SPDE/DGP/PCDF-SIGRH em 07/03/2019, tabela elaborada pela autora)

Efetivo	Quantitativo real em 31/12/2017*	Total de saída de servidores em 2018*	Percentual de saída de servidores em 2018
Delegado de Polícia	400	1	0,2%
Perito Criminal	179	1	0,5%
Perito Médico-Legista	95	2	2,1%
Agente de Polícia	2.816	27	0,9%
Escrivão de Polícia	414	6	1,4%
Papiloscopista	247	1	0,4%
Agente de Custódia	463	3	0,6%
Total	4.614	41	0,8%

Considerando o valor percentual de saída de servidores da PCDF nos anos de 2017 e 2018 em relação ao quantitativo efetivo de servidores, o cargo de Escrivão de Polícia teve a maior

rotatividade no ano de 2017 com valor de 3,4% e o cargo de Perito Médico Legista não apresentou saída voluntária de servidores no ano de 2017.

Em termos percentuais, conforme consta das tabelas 3 e 4, a PCDF não tem alto índice de saída voluntária de servidores. Portanto, a percepção empírica inicial não se confirmou. Todavia, é necessário pesquisar qual (is) a (s) causa (s) da percepção equivocada dos servidores da PCDF em relação à rotatividade com vistas a diminuir seus efeitos negativos no público interno (servidores) da PCDF.

Sem embargo, mesmo que uma empresa não apresente alto índice de *turnover*, o impacto da percepção de alta rotatividade na imagem da organização faz com que se torne pouco atrativa para funcionários mais qualificados, prejudicando a eficiência organizacional (PEREIRA e ALMEIDA, 2017).

Para reduzir os efeitos negativos da rotatividade, as organizações devem se preocupar com a gestão do *turnover*, pois uma boa gestão da rotatividade dos funcionários pode preservar o capital intelectual, o ambiente organizacional e a imagem da instituição (POMI, 2005).

O bom gestor se preocupa com a evasão de talentos da empresa, em especial se há como evitá-las. Os gestores competentes devem ter sensibilidade para identificar sinais de que o funcionário está desmotivado, desinteressado, inseguro, irresponsável, descompromissado ou se coloca na defensiva (BRANHAM, 2012), pois um funcionário que não demonstra mais interesse pelo trabalho desenvolvido pode decidir pelo desligamento da instituição.

Uma das ferramentas para a gestão do *turnover* é a Entrevista de Desligamento.

#### **4. ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO**

Os gestores precisam compreender o que motivou a saída do funcionário da instituição. Mapear esses motivos traz um conhecimento que permite reformular estratégias de gestão de recursos humanos, bem como apresentar soluções para eventuais problemas existentes na organização (RIBEIRO, 2017).

A ferramenta Entrevista de Desligamento é o meio pelo qual os empregadores tentam compreender por que seus empregados estão saindo e, com base nas informações obtidas, podem intervir e reduzir os impactos da rotatividade (VIDOTTO et. al., 2013). O intervalo de tempo em que foram colhidos os dados determinará a qualidade da análise, bem como o

conhecimento que poderá ser extraído para a tomada de decisão com vistas a diminuir o índice de *turnover*.

O gestor deve ter em mente que a rotatividade não é causa, e sim efeito de fatores internos e externos, como a oferta e a procura do mercado, política salarial, conjuntura econômica, condições de trabalho, estilo gerencial, oportunidade de crescimento e relacionamento humano (VIDOTTO et. al., 2013).

O problema do *turnover* é extremamente importante e as instituições precisam estar atentas, providenciando o quanto antes uma solução para impedir que a má administração de seus funcionários e a ausência de relacionamento adequado para com a organização venha prejudicá-la em seus objetivos finais. Isto porque, a perda de mão de obra sempre é prejudicial, em especial quando se perde bons funcionários, qualificados e treinados, sendo certo que essa preocupação não é apenas do setor privado. Fernandes e Rosa (2018) citam pesquisas que apontam o reflexo da rotatividade atingindo também o governo, pois a alta rotatividade limita o crescimento da produtividade estatal.

Forte nessas premissas, fizemos algumas entrevistas com servidores do Departamento de Gestão de Pessoas – DGP/PCDF oportunidade em que tomamos conhecimento de que no momento do desligamento do servidor é realizada uma entrevista com o mesmo, do tipo resposta a um questionário com perguntas objetivas e subjetivas a respeito dos seguintes itens:

- Tempo na instituição;
- Motivo da saída;
- Grau de satisfação de alguns tópicos;
- Sugestões.

Com escopo de conhecer como referido departamento lida com a rotatividade de servidores fizemos alguns questionamentos, enviados por email institucional, que foram assim respondidos:

Tabela 5: questões enviadas e respostas do DGP/PCDF.

(fonte: SPDE/DGP/PCDF-SIGRH em 29/01/2019, tabela elaborada pela autora)

Questão enviada	Resposta
Desde quando o questionário de desligamento está sendo utilizado?	<i>Final de 2014, com preenchimento não obrigatório.</i>

Qual o escopo do Departamento de Gestão de Pessoas ao implementar o questionário de desligamento?	<i>Conhecer o que motivou a saída da PCDF, a partir de um rol de perguntas objetivas contidas no questionário e propor ações que possam minimizar os problemas identificados a fim de reduzir as saídas dos servidores por esses motivos.</i>
Qual (is) o (s) critério (s) utilizado (s) para a escolha das perguntas do questionário de desligamento?	<i>Rol de motivos mais recorrentes apontados pelos servidores em conversas informais, necessitando inclusive reestruturar e ampliar esses motivos para colher mais informações que contribuam para identificar as principais causas que motivam as saídas dos servidores.</i>
Os dados dos questionários de desligamento já foram utilizados para viabilizar melhorias na gestão dos recursos humanos? Qual (is)?	<i>Não foram utilizados ainda, por diversos fatores, dentre eles a ampliação da área de desenvolvimento no âmbito do DGP e a política de Gestão de Pessoas que o DGP possui pouca autonomia para sua promoção.</i>

Solicitamos acesso aos referidos questionários, referentes aos anos de 2017 e 2018, tendo em vista que esses dados ainda não foram estruturados pelo DGP. Após análise e tabulação dos arquivos digitalizados disponibilizados pelo DGP, obtivemos o seguinte conhecimento:

- 1- Com relação ao tempo de serviço na instituição no momento do desligamento.

Tabela 6: Tempo de serviço na PCDF no momento da saída.

(fonte: SPDE/DGP/PCDF-SIGRH, Questionários, tabela elaborada pela autora)

Tempo de serviço	2017	2018
Menos de 01 ano	8,4%	7,3%
1 a 5 anos	51,5%	46,3%
6 a 9 anos	28,4%	24,4%
10 a 15 anos	8,4%	12,2
16 anos ou mais	3,1%	9,7%

A maioria dos servidores que saem da PCDF possuem de 1 a 5 anos de serviços na instituição (51,5%, em 2017 e 46,3% em 2018), também é expressivo o percentual de servidores que possuem entre 6 e 9 anos de serviços na instituição no momento do desligamento (28,4% em 2017 e 24,4% em 2018).

Ressaltamos que houve um aumento no percentual de servidores que saíram da PCDF e possuíam entre 10 a 15 anos de serviço na instituição – de 8,4% em 2017 para 12,2% em 2018. Esse aumento foi ainda mais significativo para o caso de servidores com mais de 16 anos de serviço na instituição – de 3,1 % em 2017 para 9,7% em 2018.

Ou seja, considerando os valores percentuais, mais de 90% dos servidores que saem voluntariamente da PCDF já possuem considerável experiência profissional, portanto é inegável a perda de talentos, de memória institucional, de conhecimentos e habilidades investigativas, de capacidade produtiva e de expertise policial.

Tendo em vista que para a tomada de decisão o gestor necessita de conhecimento situacional, sugerimos que a entrevista de desligamento apure os dados de experiência profissional, no momento da saída, de ano a ano e não em intervalos de alguns anos como está colocado no questionário atual.

- 2- Com relação ao motivo da saída obtivemos o seguinte conhecimento. Importante ressaltar que algumas pessoas escolheram mais de um item, o que justifica a somatória de cada ano ultrapassar 100% (o cálculo percentual foi elaborado a partir do número total de servidores que saíram nos respectivos anos de 2017 e 2018).

Tabela 7: motivo da saída da PCDF.

(fonte: SPDE/DGP/PCDF-SIGRH, Questionários, tabela elaborada pela autora)

Motivo da saída	2017	2018
Posse em outro cargo público	71,5%	70,7%
Motivos pessoais/familiares	5,2%	17%
Salário/remuneração	2,1%	9,7%
Está assumindo outro cargo na PCDF	18,9%	7,3%
Outros	4,2%	9,7%

Ressaltamos que dentre as respostas no item ‘outros’, foram indicados: ambiente de trabalho; mudança na jornada de trabalho; melhores condições no setor privado; empreendedorismo (empresa própria).

A maioria dos servidores que saíram da PCDF alegou como motivo do desligamento a posse em outro cargo público (71,5% em 2017 e 70,7% em 2018). Merece destaque o aumento

percentual significativo na opção ‘motivos pessoais/familiares’ (de 5,2% em 2017 para 17% em 2018), bem como na opção ‘salário/remuneração’ (de 2,1% em 2017 para 9,7% em 2018).

Uma parte considerável dos servidores pede desligamento para assumirem outro cargo dentro da própria instituição (18,9 em 2017 e 7,3% em 2018), pois os cargos que compõem as carreiras policiais da PCDF são independentes, cada qual com concurso público próprio para o ingresso. Oportuno ressaltar a diminuição significativa no percentual no ano de 2018 quando comparado ao ano anterior. Destacamos que, diferentemente dos outros motivos de saída, nesse não há perda de talentos, ao contrário, ingressa na nova carreira um servidor experiente e que já tem identificação institucional.

3- Quanto aos fatores de avaliação elencados no questionário de desligamento (tópicos avaliados, sendo os valores de 1 a 5 correspondentes à nota de satisfação).

A) Referente ao ano de 2018: uma pessoa não respondeu e uma pessoa respondeu parcialmente.

Tabela 8: tópicos avaliados pelos servidores que saíram da PCDF no ano de 2018.

(fonte: SPDE/DGP/PCDF-SIGRH, Questionários, tabela elaborada pela autora)

Fatores de avaliação (2018)	5	4	3	2	1
Oportunidade de treinamento e crescimento	29,2%	22%	26,8%	2,4%	17%
Seu salário e benefícios	12,2%	17%	39%	19,5%	7,3%
Recursos físicos, materiais e tecnológicos (estrutura física)	26,8%	26,8%	24,4%	17%	2,4%
Relacionamento interpessoal	53,6%	29,2%	7,3%	4,9%	2,4%
Atividade desenvolvida	48,8%	31,7%	9,7%	4,9%	2,4%
Chefia da unidade	61%	12,2%	14,6%	4,9%	4,9%
Política e gestão da instituição	17%	26,8%	19,5%	17%	17%

Em relação à oportunidade de treinamento e crescimento, a maioria dos servidores que saiu avaliou de forma positiva; entretanto, o percentual significativo de 17% com avaliação “1” não pode ser ignorado, ao contrário, deve servir para reflexão: os servidores que avaliaram com nota “1” trabalharam em quais unidades da PCDF? Quais capacitações foram oportunizadas para os servidores das referidas unidades? E quais capacitações fizeram? Qual o entendimento que os

servidores têm a respeito de oportunidade de crescimento? Esse item poderia ser avaliado separadamente: oportunidade de treinamentos e oportunidade de crescimento.

Em relação à salário e benefícios, a maioria dos servidores que saiu avaliou com a nota média “3”.

Depreende-se da avaliação do tópico recursos físicos, materiais e tecnológicos (estrutura física) que a maioria dos servidores que saiu avaliou de forma positiva.

Quanto ao relacionamento interpessoal, mais da metade dos servidores que saíram avaliou com nota máxima “5”; e se considerarmos a soma das notas “4” e “5” o percentual chega 82,8%, ou seja, a maior parte dos servidores que saiu não tinha dificuldades de relacionamento no trabalho.

No item atividade desenvolvida, a maioria dos servidores que saiu avaliou com nota máxima “5”; e se considerarmos a soma das notas “4” e “5” o percentual chega 80,5%, ou seja, a maior parte dos servidores que saiu estava satisfeita com a atividade desenvolvida.

No tocante à chefia da unidade, 61% avaliaram com nota máxima “5”; se considerarmos a soma das notas “1” e “2”, 9,8% avaliaram de forma negativa, portanto, deve ser motivo de reflexão: quem eram os gestores das unidades onde trabalhavam esses servidores que avaliaram de forma negativa? Se fosse feita uma avaliação com os servidores que atualmente trabalham com esses gestores, a avaliação também seria negativa? Quais medidas podem ser tomadas para melhorar a atuação desses gestores?

Em relação à política e gestão da instituição, os percentuais ficaram próximos, ou seja, houve avaliação positiva e negativa; novamente temos que refletir: o tópico “política e gestão da instituição” quer avaliar o quê? Qual o significado de “Política e gestão da instituição”? Será que os entrevistados entenderam o que era pretendido ser avaliado? Será que esse tópico não deveria ser reelaborado para ficar claro para o entrevistado o que se pretendia avaliar?

B) Referente ao ano de 2017: duas pessoas responderam parcialmente.

Tabela 9: tópicos avaliados pelos servidores que saíram da PCDF do ano de 2017.

(fonte: SPDE/DGP/PCDF-SIGRH, Questionários, tabela elaborada pela autora)

Fatores de avaliação (2017)	5	4	3	2	1
Oportunidade de treinamento e crescimento	11,5%	24,2%	32,6%	24,2%	7,3%
Seu salário e benefícios	6,3%	18,9%	40%	28,4%	6,3%
Recursos físicos, materiais e tecnológicos (estrutura física)	10,5%	32,6%	33,7%	16,8%	4,2%
Relacionamento interpessoal	50,5%	36,8%	8,4%	--	3,1%
Atividade desenvolvida	43,1%	41%	11,5%	3,1%	--
Chefia da unidade	70,5%	2,1%	5,2%	1%	--
Política e gestão da instituição	13,7%	24,2%	32,6%	16,8%	10,5%

Em relação à oportunidade de treinamento, a maioria dos servidores que saiu avaliou com a nota média “3”; cabe aqui as mesmas reflexões colocadas para o ano de 2018.

Quanto aos itens “salário e benefícios” e “recursos físicos, materiais e tecnológicos (estrutura física)”, a maioria dos servidores avaliaram com a nota média “3”.

No item relacionamento interpessoal mais da metade dos servidores que saíram avaliaram com nota máxima “5”; e se considerarmos a soma das notas “4” e “5” o percentual chega 87,3%, ou seja, a maior parte dos servidores que saiu não tinha dificuldades de relacionamento no trabalho.

No que diz respeito à atividade desenvolvida, a maioria dos servidores que saiu avaliou com nota máxima “5”; e se considerarmos a soma das notas “4” e “5” o percentual chega 84,1%, ou seja, a maior parte dos servidores que saiu estava satisfeita com a atividade desenvolvida.

No tocante à chefia da unidade, 70,5% avaliaram com nota máxima “5”, ou seja, os problemas de liderança apontados no questionário podem ser considerados ‘pontuais’, mas nem por isso podem ficar sem solução, tendo em vista que ‘liderança opressora’ e ‘falta de reconhecimento’ foram colocadas como alguns dos problemas que motivaram a saída de servidores.

Em relação à política e gestão da instituição, a maioria dos servidores que saiu avaliou com a nota média “3”. Sem embargo, as mesmas reflexões a respeito dos resultados do ano de 2018 são pertinentes para o resultado do ano de 2017.

4- Com relação às sugestões de melhorias e apontamentos de problemas na PCDF.

A) Principais respostas no ano de 2018:

- Sugestões de melhorias: valorização do servidor; gestores com mais respeito e diálogo; melhor política institucional; capacitação inicial e continuada; melhor gestão na distribuição do efetivo; maior investimento nas estruturas das Delegacias em áreas centrais e Centrais de Flagrante; otimizar o rodízio de servidores nas Centrais de flagrante; distribuição de chefia por meritocracia; melhorar relacionamento com outras instituições; gestores mais presentes e ativos; mais respeito a cada carreira; mais humanização; mais recursos tecnológicos; fortalecer o plantão; melhorar o atendimento do plantão para a comunidade e outros policiais; valorizar o trabalho da PCDF.
- Apontamentos de problemas: mudanças constantes de horários na jornada de trabalho (expediente e plantão) que acarretam adoecimento; liderança opressora com reflexos na saúde psíquica; ausência de critérios transparentes de remoção de servidores; condições de trabalho; falta de padronização no registro de ocorrências; poucos servidores nas Centrais de Flagrante; sobrecarga de trabalho para alguns servidores; ausência de incentivos para os servidores se capacitarem; ausência de plano de carreira; baixo efetivo; servidores desmotivados.

B) Principais respostas no ano de 2017:

- Sugestões de melhorias: maior valorização do servidor; investir em treinamento e qualificação; criar concurso de remoção; melhoria na internet; melhoria na frota de viaturas; melhorar a escala dos plantões (justiça e transparência); melhor gestão administrativa; melhorar técnicas de investigação; melhorar a divisão de atribuições das seções nas delegacias; melhorar o salário; mais foco na atividade fim – investigação; melhorar a gestão de pessoas; investir nos recursos humanos;
- Apontamento de problemas: ausência de condições de trabalho dignas em alguns locais; falta de reconhecimento e valorização dos que trabalham na linha de frente; falta de transparência na gestão; falta de reconhecimento em geral; ausência de plano de carreira; infraestrutura deficiente em algumas delegacias; falta de critérios objetivos para a lotação; falta de motivação; má distribuição de servidores; falta de incentivos para o servidor fazer pós-graduação.

A entrevista de desligamento apresenta as percepções e sentimentos do funcionário e, nesse sentido, os gestores da PCDF precisam ouvir quem está saindo para buscar melhorar suas políticas de recursos humanos no sentido de fornecer melhores condições de trabalho para os

servidores (distribuição de recursos, programas de saúde e bem estar, etc.), bem como tornar a instituição mais atrativa para novos servidores (contratos psicológicos).

A entrevista de desligamento está sendo aplicada desde o ano de 2014 pelo DGP e, até o momento, esses dados não foram estruturados e analisados. Há um material importantíssimo a ser estudado, haja vista a riqueza das respostas colocadas na entrevista de desligamento. Mostra-se necessário e imprescindível empenhar a devida atenção ao estudo das entrevistas de desligamento com escopo de melhorar a gestão dos recursos humanos, buscando o alinhamento aos valores institucionais, aos vetores estratégicos, enfim, alinhar-se à estratégia organizacional da PCDF que consta do seu Mapa Estratégico Corporativo<sup>4</sup>.

O registro qualitativo e quantitativo dos motivos da saída dos servidores fornece aos gestores um *feedback* valioso para direcionar as políticas e práticas de gestão de pessoas, servindo como indicador das estratégias adotadas para retenção de talentos (POMI, 2005).

Na lição de Leigh Branham (2012) nunca é tarde demais para começar a ouvir tanto os ex-funcionários quanto os atuais, com vistas a aprimorar as relações interpessoais dos funcionários, o clima e a justiça organizacionais, bem como otimizar o processo de identificação e implicação dos funcionários com a empresa.

Depreende-se da análise que a entrevista de desligamento utilizada pelo DGP poderia ser aperfeiçoada acrescentando as seguintes questões:

- Aconteceu algum fato que motivou (ou precipitou) sua decisão de sair?
- Quanto tempo se passou entre a sua decisão de sair e a efetiva saída?
- O que a PCDF poderia ter feito para que você mudasse de ideia e permanecesse na instituição?

As respostas a essas perguntas poderiam trazer luzes sobre acontecimentos precipitadores de desligamento, bem como quanto tempo o servidor permaneceu na instituição com vontade, e se preparando, para sair. Um servidor descontente pode corroer o ambiente de trabalho e, até mesmo, despertar a vontade de outros servidores em também deixarem a instituição.

Saber do próprio servidor o que a instituição poderia ter feito para evitar sua saída é desvendar os caminhos das soluções para a retenção de talentos na organização. Afinal as pessoas são os ativos mais valiosos, essenciais e diferenciadores da PCDF e “a perda de pessoas significa perda

---

<sup>4</sup> Disponível na intranet da PCDF; referido material também foi disponibilizado aos alunos para estudos no módulo II do curso.

de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios” (POMI, 2005), implica, ainda, na perda da expertise de especialistas em determinados assuntos.

O negócio da PCDF é a investigação de crimes e, para desenvolver esse negócio com excelência, é primordial que os recursos humanos sejam o alvo de maiores investimentos (capacitação, bem estar, saúde, etc.), pois nem mesmo as melhores tecnologias substituem a capacidade investigativa do ser humano.

É preciso haver a construção do compromisso dos gestores da instituição na viabilização da melhor gestão dos recursos humanos da PCDF, simultaneamente à construção coletiva da identificação dos demais servidores com a missão institucional<sup>5</sup>: *“promover segurança pública com excelência na elucidação de infrações penais e no desempenho da função de polícia judiciária, tendo como pilares a ética, os direitos e garantias fundamentais, o capital humano qualificado e motivado, ações de inteligência e recursos tecnológicos avançados”*.

Essa tarefa não é só do DGP, é da polícia como um todo.

## **5. IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A formação da identidade pode ser analisada sob diversos vieses: individual, grupal, organizacional e societal, sendo que a maioria dos autores utiliza um nível de análise psicogrupal para a explicação dos processos referentes à identidade organizacional, apesar de este conceito apelar a um nível de análise organizacional-societal (FERREIRA, NEVES e CAETANO 2011).

Ter uma vida em comum com outras pessoas, interagir com outros, participar de atividades coletivas, compartilhar objetivos, enfim pertencer a grupos, identificar-se com os grupos, influenciar e ser influenciado por eles são componentes indissociáveis da existência do ser humano e, por isso mesmo, constituem os alicerces da construção da sua identidade pessoal e social (RODRIGUES, ASSMAR e JABLONSKI, 2016).

Identidade é a fonte de significado e experiência de um grupo e, do ponto de vista sociológico, toda e qualquer identidade é construída (CASTELLS, 2018).

---

<sup>5</sup> Disponível em <https://www.pcdf.df.gov.br/institucional/ideologia-corporativa>; referido material também foi disponibilizado aos alunos para estudos no módulo II do curso.

A identidade se diferencia da identificação, pois enquanto a identidade diz respeito à pergunta ‘Quem sou eu?’, a identificação refere-se à pergunta ‘Como é que eu sei quem sou eu em relação a outros?’ (PRATT 1998, citado por FERREIRA, NEVES e CAETANO 2011). A identificação no âmbito organizacional, portanto, ocorre entre o indivíduo e a organização, entre os valores do indivíduo e os valores organizacionais.

A ligação cognitiva definida como identificação organizacional ocorre quando o autoconceito de uma pessoa contém os mesmos atributos percebidos na da identidade organizacional (DUTTON, DUKERICH E HARQUAIL, 1994, citados por FERREIRA, NEVES E CAETANO, 2011).

Consoante Beyda e Soares (2010), os estudos desenvolvidos por Albert, Ashforthe Dutton (2000), mostram que a relevância dos conceitos de identidade e identificação decorre de seu poder explicativo sobre a capacidade e diligência da ação humana no contexto organizacional. Quando ocorre a internalização da identidade do grupo ou da organização como parte da definição da autoidentidade, o indivíduo ganha um sentido de significado e conexão, estabelece-se o vínculo, o que explica o comportamento em favor de grupos ou organizações aos quais pertence.

Para alcançar o estado de identificação organizacional são necessários dois componentes: um cognitivo, no sentido de consciência de pertença; e outro avaliativo, no sentido de que esta consciência esteja relacionada com conotações valorativas (TAJFEL, 1982, citado por FERREIRA, NEVES e CAETANO 2011).

O sentimento de pertencimento ao grupo está na letra do Hino do Policial Civil do Distrito Federal:

*“Tenho orgulho de ser policial.  
Enobrece-me a alta missão  
De lutar contra o crime e o mal  
E, do bem, ser mais uma expressão.”*

Quanto maior a identificação organizacional, maior é o vínculo com a instituição (HOGG, 1992, citado por FERREIRA, NEVES e CAETANO 2011).

Ao longo da existência dos indivíduos diversos vínculos são estabelecidos: com pessoas, grupos, instituições, ideologias, objetos, locais, etc. Alguns vínculos são mais fortes, profundos,

enquanto outros são fracos, superficiais. É intuitivo concluir que os vínculos fracos e superficiais são mais facilmente rompidos.

Há estudos sobre os vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização que demonstram a necessidade de um estudo multidisciplinar para compreendê-los, utilizando-se os conhecimentos da psicologia, sociologia e filosofia (SIQUEIRA e GOMIDE JÚNIOR, 2014). O aprofundamento desse estudo foge ao escopo do nosso trabalho, uma vez que somente nos propomos a verificar se a identificação e implicação organizacionais influenciam na rotatividade de funcionários.

Siqueira e Gomide Júnior (2014) apresentam estudos a respeito das consequências para as organizações dos vínculos do indivíduo com o trabalho: alta produtividade, alto desempenho, baixo absenteísmo e baixa rotatividade.

Pereira e Almeida (2017) afirmam que as relações sociais – liderança, relacionamento interpessoal, identidade organizacional, etc. – exercem expressiva influência nos índices de rotatividade organizacional.

Tal como a identificação organizacional, a implicação organizacional focaliza-se na relação que se estabelece entre o indivíduo e a organização. A identificação organizacional é um antecedente afetivo para a construção da implicação organizacional. A identificação organizacional explica a relação do indivíduo com a organização em termos de autoconceito, onde o indivíduo se apropria, por processos de afinidade, das crenças e dos valores organizacionais; já a implicação organizacional equaciona a relação indivíduo-organização em termos de aceitação que o indivíduo tem dos valores e das crenças organizacionais. A implicação organizacional tem sido utilizada para conceituar a relação de vinculação de um indivíduo para com a organização. As organizações valorizam a implicação dos seus empregados uma vez que esta reduz os comportamentos de retirada organizacional, como sejam o absenteísmo e o *turnover* (FERREIRA, NEVES e CAETANO 2011).

Podemos, portanto, concluir que a identificação e implicação organizacionais exercem influência nos índices de rotatividade.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este é o primeiro estudo acadêmico, que temos conhecimento, sobre a rotatividade de servidores na PCDF baseado nos dados fornecidos pelo DGP e, como tal, lança luzes sobre a

importância da temática dentro do Plano Estratégico da PCDF, uma vez que o fenômeno da rotatividade de servidores impacta diretamente na produtividade, na motivação das pessoas, no comprometimento, no ambiente e saúde organizacional, dentre outros.

Com esse estudo demonstramos que a falta ou ausência de conhecimento sobre *turnover* na instituição pode acarretar percepções equivocadas, haja vista que a percepção empírica inicial de “alta rotatividade” de servidores na PCDF não restou confirmada pelos dados fornecidos pelo DGP. Em termos percentuais, a PCDF não tem alto índice de saída voluntária de servidores (vide tabelas 3 e 4). Todavia, é necessário pesquisar qual (is) a (s) causa (s) da percepção equivocada dos servidores da PCDF em relação à rotatividade com vistas a diminuir seus efeitos negativos no público interno (servidores) da PCDF.

Mais de 90% dos servidores que saem voluntariamente da PCDF já possuem considerável experiência profissional (vide tabela 6), portanto é inegável a perda de talentos, de memória institucional, de conhecimentos e habilidades investigativas, de capacidade produtiva e de expertise policial.

A maioria dos servidores que saíram da PCDF alegou como motivo do desligamento a posse em outro cargo público (71,5% em 2017 e 70,7% em 2018, vide tabela 7).

Analisar a rotatividade de servidores da PCDF, mapeando os motivos que levaram à saída da instituição gera conhecimento capaz de fomentar a reformulação de estratégias de gestão de recursos humanos, bem como apresentar soluções para eventuais problemas existentes na PCDF.

A Entrevista de Desligamento é uma ferramenta de gestão que, quando bem utilizada, proporciona a compreensão dos motivos pelos quais os servidores estão saindo da PCDF. Todavia, o DGP ainda não estruturou os dados que possui e, portanto, não houve reflexão e discussão sobre possíveis ajustes nas políticas de Recursos Humanos da PCDF.

A evolução dos contratos psicológicos estabelecidos entre os funcionários e os gestores e o reequacionar das carreiras profissionais são algumas das mudanças que têm vindo a afetar a identificação dos indivíduos com as organizações.

A correlação entre os valores do indivíduo e os valores organizacionais otimizam a formação do vínculo de identidade com a organização. A identificação organizacional é um antecedente afetivo para a construção da implicação organizacional, em uma crescente na construção do vínculo do servidor com a instituição. Quanto maior e mais forte o vínculo, maiores são as

probabilidades de manutenção da relação entre servidor e instituição. Assim, podemos, concluir que a identificação e implicação organizacionais exercem influência nos índices de rotatividade.

Esse artigo pode ser o início de uma discussão mais profunda a respeito das políticas de recursos humanos da PCDF. Agora, como preleciona Cortella (2006), *“é necessário fazer outras perguntas, ir atrás das indagações que produzem o novo saber, observar com outros olhares através da história pessoal e coletiva”* para alcançarmos as melhores práticas de gestão de pessoas e, efetivamente, implementá-las na PCDF.

## Referências Bibliográficas:

- BEYDA, Tânia Tisser, e SOARES, T. Diana L. van Aduard de Macedo, *Identidade organizacional: análise crítica da produção acadêmica brasileira de 2004 a 2009*, R. Adm.: São Paulo, v.45, n.4, out./nov./dez. 2010, p.400-414.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt, JANISSEK, Janice, *Cognição nas organizações de trabalho*, in Psicologia, organizações e trabalho no Brasil, cap. 5, org. ZANELLI, Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt, 2ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BRANHAM, Leigh, *Porque seus funcionários talentosos não querem ficar?: descubra as sutilezas que provocam a fuga de seus melhores profissionais*, Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CASTELLS, Manuel, *O poder da identidade*, tradução Klauss Brandini Gerhardt, São Paulo: Paz e Terra, 2018, ebook (recurso digital).
- CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 3ed., Rio de Janeiro: Elsever, 2008.
- CORTELLA, Maria Sérgio, *Não nascemos prontos!: provocações filosóficas*, Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- COSTA, Sérgio Francisco, *Método científico: os caminhos da investigação*, São Paulo: Editora Harbra, 2001.
- EYSENCK, Michael W., KEANE, Mark T., *Manual de Psicologia Cognitiva*, 7ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2017.
- FERNANDES, João André Tavares, e ROSA, Cintia Resende da, *O clima organizacional: um conceito motivador para redução do turnover*, disponível em [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=O+CLIMA+ORGANIZACIONAL%3A+UM+CONCEITO+MOTIVADOR+PARA+REDU%C3%87%C3%83O+DO+TURNOVER&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=O+CLIMA+ORGANIZACIONAL%3A+UM+CONCEITO+MOTIVADOR+PARA+REDU%C3%87%C3%83O+DO+TURNOVER&btnG=), acessado em 17/11/2018.
- FERREIRA, J. M. Carvalho, NEVES, José, e CAETANO, Antonio, *Manual de psicossociologia das organizações*, Lisboa: Escolar Editora, 2011.

FREIRE, Denilson Aparecida Leite, *Identidade organizacional e suas influências na gestão de pessoas das micro e pequenas empresas*, ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas: São Paulo, vol. V, nº 03, Set/Out/Nov/Dez 2015, p. 294-310.

PEREIRA, Elainy Danielle Guedes, e ALMEIDA, Carlos Alano Soares de, *Rotatividade de pessoal no serviço público federal brasileiro: breve revisão de literatura*, trabalho apresentado no IV Encontro Brasileiro de Administração Pública, grupo temático Gerenciamento de Organizações Públicas, João Pessoa/PB, maio de 2017.

POMI, Rugênia Maria, *A importância da gestão do turnover*, Revista virtual RH.com.br, entrevista feita por Patrícia Bispo publicada em 17/01/2005, acessada em 02/12/2018, disponível em [www.rh.com.br/Portal/cod=3998](http://www.rh.com.br/Portal/cod=3998).

RIBEIRO, Antonio de Lima, *Gestão de Pessoas*, São Paulo: Saraiva, 2017.

RODRIGUES, Aroldo, ASSMAR, Eveline Maria Leal, JABLONSKI, Bernardo, *Psicologia Social*, 32ª ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias, GOMIDE JÚNIOR, Sinésio, *Vínculos do Indivíduo com o trabalho e com a organização*, in *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, cap. 5, org. ZANELLI, Carlos, BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt, 2ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2014.

STERNBERG, Robert J., STERNBERG, Karin, *Psicologia Cognitiva*, 2ª ed., tradução da 7ª ed. norte americana, São Paulo, SP: Cengage Learning, 2017.

VIDOTTO, Juarez Domingos Frasson, et. al., *Entrevista de desligamento como ferramenta de gestão do conhecimento*, Navus - Revista de Gestão e Tecnologia: Florianópolis, SC, v. 3, n. 2, p. 52 - 58, jul./dez. 2013.