UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

EDER PEREIRA DO CARMO CRUZ

GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA BAHIA

JUAZEIRO - BA
2026

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

EDER PEREIRA DO CARMO CRUZ

GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA BAHIA

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), *campus* Juazeiro-BA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profª. Drª. Alvany Maria dos Santos Santiago

JUAZEIRO - BA

2026

Cruz, Eder Pereira do Carmo.
C957g Gestão de pessoas: estudo da rotatividade de pessoal na Polícia Militar do Estado da Bahia / Eder Pereira do Carmo Cruz. – Juazeiro - BA, 2026.

151 f. : il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, 2026.

Orientadora: Profª. Drª. Alvany Maria dos Santos Santiago.

1. Gestão de Pessoas. 2. Turnover. 3. Segurança pública. *4*. Gestão pública. 5. Retenção de talentos. I. Título. II. Santiago, Alvany Maria dos Santos. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco.

CDD 658.3

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF
Bibliotecário: Renato Marques Alves. CRB 5/1458.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)

FOLHA DE APROVAÇÃO

EDER PEREIRA DO CARMO CRUZ

GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA BAHIA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal do Vale do São Francisco.

Aprovada em 16 de março de 2026.

Banca examinadora

gov.br Documento assinado digitalmente
ALVANY MARIA DOS SANTOS SANTIAGO
Data: 22/04/2026 13:09:36-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.ª Dr.ª Alvany Maria dos Santos Santiago - Univasf
Orientadora

gov.br Documento assinado digitalmente
MILKA ALVES CORREIA BARBOSA
Data: 22/04/2026 13:39:07-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.ª Drª Milka Alves Correia Barbosa - Ufal
Examinadora Interna

gov.br Documento assinado digitalmente
SHIRLEY MACEDO VIEIRA DE MELO
Data: 22/04/2026 13:48:11-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.ª Drª Shirley Macêdo Vieira de Melo - Univasf
Examinadora Externa

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por me conceder saúde, força e perseverança ao longo de toda essa trajetória acadêmica, permitindo que este trabalho fosse concluído.

À minha orientadora, Profª. Drª. Alvany Maria dos Santos Santiago, pela disponibilidade, pelas contribuições técnicas e pelo incentivo constante, fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) e à Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), pela oportunidade de aprimoramento acadêmico e profissional, bem como pelo apoio institucional durante todo o curso.

À Polícia Militar do Estado da Bahia, instituição da qual faço parte, pela colaboração e pelo acesso às informações necessárias à realização desta pesquisa.

Aos policiais militares que participaram da pesquisa, tanto da ativa quanto aqueles que se desligaram voluntariamente da corporação, pela disponibilidade e contribuição, sem as quais este estudo não seria possível.

À minha família, principalmente meus filhos, pelo apoio incondicional, compreensão e incentivo nos momentos de maior desafio, especialmente durante o período de dedicação aos estudos.

Ao Prof. Dr. Marcelo Henrique Pereira dos Santos, que foi Coordenador do Profiap/Univasf durante a maior parte da minha trajetória no curso, pela forma atenciosa, gentil, prestativa e competente que exerceu sua função.

Ao meu amigo, Prof. Dr. Anderson Ubiratan Farias de Oliveira, pelo apoio e auxílio prestados nesse processo de produção de conhecimento.

Aos colegas das turmas de 2023 e 2024, que, por conta da minha trajetória profissional, tive a oportunidade de conviver, assim como exercitar o companheirismo e a aprendizagem colaborativa.

Por fim, agradeço aos professores do curso, pelos ensinamentos e a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho.

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.”

Peter Drucker

CRUZ, Eder Pereira do Carmo. **Gestão de Pessoas:** estudo da rotatividade de pessoal na Polícia Militar do Estado da Bahia. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2026.

RESUMO

A gestão de pessoas constitui um desafio estratégico para as organizações públicas, especialmente nas instituições de segurança, em que a estabilidade do efetivo é condição essencial para a continuidade e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar a rotatividade de efetivo na Polícia Militar do Estado da Bahia, no período de 2021 a 2024, mapeando os índices de rotatividade, identificando os principais fatores associados ao desligamento voluntário, detectando a intenção de rotatividade entre os policiais militares da ativa e propondo recomendações de políticas públicas e estratégias de gestão voltadas à mitigação da rotatividade. A pesquisa adotou abordagem quantitativa, com delineamento descritivo, utilizando análise documental e pesquisa com públicos-alvo. Os dados foram coletados por meio de três questionários estruturados: um direcionado ao Departamento de Pessoal da PMBA, outro aplicado aos policiais que se desligaram voluntariamente da corporação, e um terceiro destinado aos policiais militares em atividade, incluindo a Escala de Intenção de Rotatividade. A análise envolveu estatística descritiva, inferencial e análise de séries temporais. Os resultados evidenciaram crescimento dos desligamentos voluntários no período analisado, bem como níveis relevantes de intenção de desligamento entre policiais da ativa, associados principalmente a fatores institucionais e organizacionais, como condições de trabalho, perspectivas de carreira, reconhecimento profissional e saúde mental. Com base nos achados, foram elaboradas recomendações e um plano de ação voltados à mitigação da rotatividade, com ênfase no fortalecimento das políticas de gestão de pessoas, valorização profissional e retenção de talentos. O estudo contribui para o avanço do conhecimento aplicado à administração pública e oferece subsídios práticos para o aprimoramento da gestão de efetivo em organizações policiais militares.

Palavras-chave: *Turnover*; Segurança pública; Gestão Pública; Setor Público; Retenção de Talentos.

CRUZ, Eder Pereira do Carmo. **People Management:** study of staff turnover in the Military Police of the State of Bahia. Master's Dissertation - Postgraduate Program in Public Administration (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 20265.

ABSTRACT

People management constitutes a strategic challenge for public organizations, especially in security institutions, where workforce stability is essential for the continuity and quality of services provided to society. In this context, this study aimed to analyze workforce turnover in the Military Police of the State of Bahia from 2021 to 2024, mapping turnover rates, identifying the main factors associated with voluntary separation, detecting turnover intention among active-duty police officers, and proposing recommendations for public policies and management strategies aimed at mitigating turnover. The research adopted a quantitative approach, with a descriptive design, using document analysis and surveys with target groups. Data were collected through three structured questionnaires: one directed to the Personnel Department of the PMBA, another applied to police officers who voluntarily left the corporation, and a third addressed to active-duty police officers, including the Turnover Intention Scale. The analysis involved descriptive and inferential statistics, as well as time series analysis. The results revealed an increase in voluntary separations during the analyzed period, as well as significant levels of turnover intention among active-duty officers, mainly associated with institutional and organizational factors such as working conditions, career prospects, professional recognition, and mental health. Based on the findings, recommendations and an action plan were developed to mitigate turnover, with an emphasis on strengthening human resource management policies, professional valorization, and talent retention. The study contributes to the advancement of applied knowledge in public administration and provides practical insights for improving workforce management in military police organizations.

Keywords: Turnover; Public Security; Public Administration; Public Sector; Talent Retention.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	-	Demonstrativo de desligamento por ano	64
Gráfico 2	-	Composição do desligamento por ano	67
Gráfico 3	-	Motivações mais recorrentes para o desligamento voluntário	74
Gráfico 4	-	Análise por gênero das motivações para desligamento	76
Gráfico 5	-	Análise por nível de escolaridade das motivações para desligamento	76
Gráfico 6	-	Análise por área de lotação das motivações para desligamento	77
Gráfico 7	-	Análise por tempo de serviço das motivações para desligamento	78
Gráfico 8	-	Relação do item ‘pensado em deixar a organização’ x quadro funcional	83
Gráfico 9	-	Relação do item ‘pensado em deixar a organização’ x escolaridade	83
Gráfico 10	-	Relação do item ‘pensado em deixar a organização’ x tempo de serviço	84
Gráfico 11	-	Relação do item ‘pensado em deixar a organização’ x unidade de lotação	85

Gráfico 12 - Relação do item ‘tenho procurado um novo emprego’ x quadro funcional 86

Gráfico 13 - Relação do item ‘tenho procurado um novo emprego’ x escolaridade 87

Gráfico 14 - Relação do item ‘tenho procurado um novo emprego’ x tempo de serviço 89

Gráfico 15 - Relação do item ‘tenho procurado um novo emprego’ x unidade de lotação 89

Gráfico 16 - Relação do item ‘planejando sair da organização’ x quadro funcional 90

Gráfico 17 - Relação do item ‘planejando sair da organização’ x escolaridade 91

Gráfico 18 - Relação do item ‘planejando sair da organização’ x tempo de serviço 92

Gráfico 19 - Gráfico 19 - Relação do item ‘planejando sair da organização’ x unidade de lotação 93

Gráfico 20 - Relação do item ‘considerando seriamente a possibilidade de me desligar’ x quadro funcional 94

Gráfico 21 - Relação do item ‘considerando seriamente a possibilidade de me desligar’ x escolaridade 95

Gráfico 22 - Relação do item ‘considerando seriamente a possibilidade de me desligar’ x tempo de serviço 96

Gráfico 23 - Relação do item ‘considerando seriamente a possibilidade de me desligar’ x unidade de lotação 97

Gráfico 24 - *Continuum* de intenção de rotatividade entre Policiais Militares da Bahia 98

Gráfico 25 - Nota média geral de intenção de rotatividade 100

Gráfico 26 - Comparação da intenção média de rotatividade entre oficiais e praças 100

Gráfico 27 - Comparação da intenção média de rotatividade por gênero 101

Gráfico 28 - Comparação da intenção média de rotatividade por unidade de lotação 103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	-	Custos de reposição de funcionários em função da rotatividade	40
Quadro 2	-	Resumo dos autores sobre rotatividade de pessoal nas polícias militares	45
Quadro 3	-	Motivos de desligamento do serviço ativo - PMBA	48
Quadro 4	-	Matriz de planejamento de pesquisa	50
Quadro 5	-	Variáveis do questionário destinado ao Departamento de Pessoal da PMBA	55
Quadro 6	-	Variáveis do questionário destinado aos policiais desligados voluntariamente	56
Quadro 7	-	Variáveis do questionário destinado aos policiais da ativa	56
Quadro 8	-	Categorias analíticas	59
Quadro 9	-	Extrato das respostas do DP às seções B, C, D, E e F	70
Quadro 10	-	Plano de Ação para Implantação do SADV na PMBA	111
Quadro 11	-	Variáveis do formulário de coleta de dados	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	-	Efetivo da PMBA por ano	62
Tabela 2	-	Efetivo de policiais militares por área de atuação	63
Tabela 3	-	Admissões por ano na PMBA	65
Tabela 4	-	Diferença entre desligamentos e admissões	66
Tabela 5	-	Quantitativo de desligamentos voluntários	68
Tabela 6	-	Dados sociodemográficos e institucionais dos respondentes	72
Tabela 7	-	Resumo do processamento de motivações	74
Tabela 8	-	Descrição do processamento das respostas para intenção de rotatividade	81

LISTA DE ABREVIAÇÕES

CNS	Conselho Nacional de Saúde
CPE	Comando de Policiamento Especializado
CPR	Comando de Policiamento Regional
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DP	Departamento de Pessoal da Polícia Militar da Bahia
EIR	Escala de Intenção de Rotatividade
EPM	Estatuto dos Policiais Militares do Estado da Bahia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IND-E	Indicador Estratégico
INI-E	Iniciativa Estratégica
OE	Objetivo Estratégico
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PMBA	Polícia Militar da Bahia
PMESP	Polícia Militar do Estado de São Paulo
PMMS	Polícia Militar do Mato Grosso do Sul
PMPR	Polícia Militar do Paraná
SADV	Sistema de Acompanhamento do Desligamento Voluntário
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 17
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA 19
1.2. OBJETIVOS 21
1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA 23
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO 26
2. REFERENCIAL TEÓRICO/NORMATIVO 29
2.1. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO 29
2.2. GESTÃO DE PESSOAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PMBA 32
2.3. POLÍTICAS PÚBLICAS E ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE PESSOAL 34
2.4. INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE E SUA RELEVÂNCIA CONCEITUAL 37
2.5. ROTATIVIDADE DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES E SUA INCIDÊNCIA NO SETOR PÚBLICO 39
2.6. ROTATIVIDADE DE PESSOAL NAS POLÍCIAS MILITARES 41
2.6.1. A pandemia causada pelo coronavírus e a rotatividade 44
2.7. FORMAS DE DESLIGAMENTO DA PMBA A LUZ DO ESTATUTO DO POLICIAIS MILITARES DO ESTADO DA BAHIA 46
3. METODOLOGIA 49
3.1. TIPO DE PESQUISA 49
3.2. A POLÍCIA MILITAR DA BAHIA COMO LOCUS DA PESQUISA 51
3.3. PARTICIPANTES DA PESQUISA 51
3.4. ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS 53
3.4.1. Instrumento de coleta de dados 54
3.5. ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS 57
3.5.1. Organização das motivações em categorias analíticas 58
3.6. ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA 59
3.7. UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL 60
4. ANÁLISE SITUACIONAL 61
4.1. MAPA DA ROTATIVIDADE DA PMBA DE 2021 A 2024 61
4.1.1. Crescimento da rotatividade policial militar 67
4.1.2. Diagnóstico da gestão da Rotatividade na PMBA 68
4.2. MOTIVAÇÃO PARA ROTATIVIDADE NA PMBA 71
4.2.1. Caracterização dos respondentes 72
4.2.2. Análise das motivações para desligamento voluntário 74
4.3. INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NA PMBA 79
4.3.1. Análise descritiva dos Dados 79
4.3.2. Discussão dos resultados 82
4.4. RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO NA PMBA 106
5. RECOMENDAÇÕES / PLANO DE AÇÃO / PRODUTO

TÉCNICO-TECNOLÓGICO **110**
5.1. DISCUSSÃO AMPLIADA DAS RECOMENDAÇÕES À LUZ DOS ACHADOS DA PESQUISA 110
5.2. PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO 112
5.3. APRESENTAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO 114
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS **118**
REFERÊNCIAS **123**
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO **129**
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ENVIADO AO DEPARTAMENTO DE PESSOAL DA PMBA **135**
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO PARA ROTATIVIDADE **139**
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO SOBRE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE **143**
APÊNDICE E - PROPOSTA DE FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS **147**

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um dos principais desafios das organizações contemporâneas, especialmente em instituições públicas cuja missão está diretamente relacionada à prestação de serviços essenciais à sociedade (Oliveira e Medeiros, 2016). Compondo esta temática, a rotatividade de pessoal, frequentemente referida como *turnover*, surge como um fenômeno que afeta a estabilidade e a eficiência dessas instituições, impactando a qualidade dos serviços prestados e gerando custos financeiros e operacionais significativos (Formiga *et al.*, 2021). Como afirma Chiavenato (2014, p. 7), “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”. Nesse contexto, compreender as causas e os efeitos da rotatividade torna-se crucial para a formulação de estratégias que visem à retenção de talentos e ao aprimoramento institucional.

Segundo conceitos de Marras (2000), Robbins (2005), Chiavenato (2014), entre outros, rotatividade ou *turnover* consiste na saída e entrada de pessoas na organização de forma voluntária ou involuntária. No contexto do serviço público, a rotatividade involuntária caracteriza-se pelo desligamento do servidor por iniciativa da própria administração pública, seja em decorrência de sanções disciplinares, como a demissão ou exoneração, seja por fatores naturais como a aposentadoria ou o falecimento. Em contraposição, a rotatividade voluntária ocorre quando o servidor opta por se desligar da instituição por decisão própria, independentemente de imposições institucionais (Diógenes *et al.*, 2016).

O impacto da rotatividade não se limita à perda de talentos, mas também afeta a moral das equipes, a qualidade do atendimento à população e a credibilidade da instituição junto à sociedade (De Jesus, 2007). Como destacam Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 39), “Os administradores precisam modificar sua filosofia de tratar todo mundo de modo igual, reconhecendo as diferenças e respondendo a elas de maneira a assegurar a retenção dos funcionários e uma maior produtividade [...]”.

Diferentemente do setor privado, a estabilidade do servidor público, regulada por regimes estatutários, oferece certa proteção contra a rotatividade involuntária, mas não elimina o fenômeno (Pinho, Da Silva e De Oliveira, 2022). Estratégias de gestão de pessoas, clima organizacional, remuneração, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e condições de trabalho figuram entre os

principais fatores que influenciam a permanência ou a saída dos servidores (Diógenes *et al.*, 2016). Para Cruz Filho (2018), a rotatividade gera impactos diretos sobre a continuidade, a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Para Diógenes *et al*. (2016, p.150):

> As causas que levam um indivíduo a sair, por vontade própria, da organização em que trabalha podem estar associadas tanto a fatores pessoais, como metas, valores, mudanças e questões particulares do trabalhador, quanto a fatores da própria organização, como remuneração, plano de carreira, tipo de contrato, relações socioprofissionais, entre outros.

Satisfação no trabalho e percepção de justiça também desempenham papel decisivo, contribuindo para a intenção de rotatividade ou para o comprometimento do servidor (Lima *et al.*, 2024).

Devido à natureza do serviço público, a substituição de profissionais torna-se mais complexa, pois exige processos seletivos rigorosos e, por vezes, morosos (Sallaberry *et al*., 2021). Esses processos ampliam os efeitos negativos do turnover, prejudicando a produtividade e o atendimento ao cidadão. Para Santana (2019), a identificação da rotatividade de pessoal, seria mais uma estratégia de gestão de pessoas para proceder a verificação dos fatores internos e externos que contribuem para a saída do militar das fileiras da corporação.

No âmbito das Polícias Militares, a questão da rotatividade é particularmente desafiadora. Sendo uma instituição responsável pela segurança pública, a Polícia Militar enfrenta pressões internas e externas que influenciam a permanência de seus profissionais (Takahashi, Lemos e Souza, 2015). Além disso, Esse fenômeno impacta a continuidade das atividades, gera custos operacionais e pode ocasionar perda de conhecimento organizacional, afetando o desempenho institucional (Venturin, 2020; Kintopp, 2023)

A presente pesquisa, portanto, teve como objetivo geral analisar a rotatividade de efetivo na Polícia Militar do Estado da Bahia, no período compreendido entre os anos de 2021 e 2024, mapeando os índices de rotatividade de policiais militares no referido intervalo temporal, identificando os principais fatores para o desligamento voluntário dos policiais militares, identificando a intenção de rotatividade entre os policiais militares em atividade na instituição e propondo

recomendações para formulação e implementação de políticas públicas e estratégias de gestão voltadas à mitigação da rotatividade no âmbito da PMBA.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

A Polícia Militar da Bahia foi criada oficialmente em 17 de fevereiro de 1825, por decreto do imperador Dom Pedro I, com a finalidade de garantir a ordem e a segurança pública em um contexto de instabilidade pós-Independência. Inicialmente organizada como um “Corpo de Polícia” na Cidade da Bahia, teve como primeiro comandante o Brigadeiro Manoel Joaquim Pinto Pacca e um efetivo de 238 homens distribuídos em duas companhias de infantaria (PMBA, 2024).

Ao longo do século XIX, a corporação participou de eventos históricos relevantes, como a Guerra de Canudos e a Guerra do Paraguai. Com a Proclamação da República, em 1889, passou por mudanças institucionais e denominações, consolidando-se como “Polícia Militar” após a padronização nacional em 1946 (Agência Senado, 2013). No século XX, especialmente durante a Era Vargas, fortaleceu sua autonomia e sua estrutura formativa, destacando-se a criação do Centro de Instrução Militar, em 1935, embrião da atual Academia de Polícia Militar da Bahia (Crusoé Júnior, 2005).

Em 1983, o comando por um oficial formado na própria corporação marcou o fortalecimento da identidade institucional (Agência Senado, 2013; PMBA, 2024). A partir da década de 1980, a PMBA passou por transformações relevantes, como a criação de unidades especializadas, a incorporação de mulheres ao efetivo e a adoção de políticas de aproximação com a sociedade, a exemplo do Programa Pacto pela Vida e da filosofia de Polícia Comunitária (PMBA, 2024).

Atualmente, a PMBA é responsável pelo policiamento ostensivo e pela preservação da ordem pública em todo o estado da Bahia, atuando como força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro, conforme a Constituição Federal.

A manutenção da ordem pública em todo o território brasileiro, é a principal missão das polícias militares dos Estados e do Distrito Federal. No caso específico da Bahia, a Polícia Militar é uma das instituições mais importantes, responsável por manter a ordem, garantir direitos e promover a paz em toda sua extensão. A característica espacial chama a atenção justamente porque a Bahia, segundo dados

do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é o quinto estado mais extenso do Brasil, com uma área territorial de aproximadamente 564.760 km² (IBGE, 2023). Essa vasta extensão geográfica implica em desafios significativos para a segurança pública, pois demanda uma cobertura policial ampla e eficiente.

Outrossim, sua população é de um pouco mais 14,6 milhões de habitantes (IBGE, 2022), o que lhe confere a quarta posição entre os Estados brasileiros. Com uma população tão expressiva, é essencial que a atuação da Polícia Militar seja pautada em princípios de respeito aos direitos humanos, eficiência e proximidade com a comunidade.

Como uma organização complexa e de grande escala, sendo, também, a quarta maior instituição policial militar em efetivo operacional em atividade no país, conforme dados do relatório da pesquisa perfil das instituições de segurança pública (SENASP, 2023), a PMBA possui uma estrutura hierárquica e burocrática que se baseia em princípios rígidos de disciplina e controle. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial na determinação da eficácia operacional e na qualidade dos serviços prestados pela instituição.

De acordo com estudos sobre rotatividade no setor público (Cruz Filho, 2018; Santana, 2019; Venturin, 2020; Sallaberry *et al.*, 2021; De Lima e Cova, 2021; Pinho, Da Silva e De Oliveira, 2022; Brauer, 2022; Kintopp, 2023; Moreira e De Mattos, 2024), o *turnover* de profissionais pode ser atribuído a uma série de fatores, como baixos salários, falta de perspectivas de crescimento na carreira, condições de trabalho precárias e altos níveis de estresse. No âmbito da segurança pública, esses fatores são amplificados devido à natureza intrinsecamente perigosa e desgastante da profissão policial.

A relação entre as características sociodemográficas dos servidores, suas trajetórias profissionais e a intenção de rotatividade também tem sido objeto de investigações, revelando que jovens servidores e aqueles com menor tempo de serviço apresentam maior propensão ao *turnover*, especialmente quando não percebem oportunidades de crescimento e valorização dentro da instituição (Takahashi, Lemos e Souza, 2015; Costa e Silva, 2020; Lima e Cova, 2021). Além disso, fatores como clima organizacional inadequado, sobrecarga de trabalho, conflitos interpessoais e falta de alinhamento entre valores individuais e institucionais figuram entre os principais gatilhos para o movimento de saída, mesmo perante a estabilidade do cargo público (Kintopp, 2023).

Outro ponto recorrente nas pesquisas diz respeito ao impacto dos processos burocráticos e à rigidez das práticas de gestão de pessoas no serviço público, que dificultam a implementação de políticas efetivas de retenção de talentos, qualificação profissional e reconhecimento por desempenho (Cruz Filho, 2018; Pinho, Da Silva e De Oliveira, 2022). Tais condições não apenas ampliam o *turnover*, mas também geram efeitos negativos como perda de capital intelectual, aumento dos custos administrativos, incluindo despesas com recrutamento, treinamento e substituição de policiais (Venturin, 2020). Além disso, a frequente saída de profissionais competentes pode enfraquecer a capacidade da organização de lidar com situações complexas de segurança (Kintopp, 2023) e afeta diretamente a percepção da população sobre a eficácia da PMBA.

No contexto específico da PMBA, compreender os fatores que influenciam a rotatividade torna-se ainda mais relevante diante do papel estratégico da corporação na garantia da segurança pública. A identificação e análise desses determinantes são essenciais para embasar o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão voltadas à valorização, retenção e fortalecimento do quadro de profissionais, contribuindo para a estabilidade e eficiência institucional.

Diante desse cenário, emergiu a seguinte questão central: **Quais fatores influenciam a rotatividade de efetivo na Polícia Militar do Estado da Bahia?**

1.2. OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Analisar a rotatividade de efetivo na Polícia Militar do Estado da Bahia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Mapear o índice rotatividade de pessoal na PMBA, no período de 2021 a 2024;
- Identificar os principais fatores para saída de policiais militares da Corporação;
- Identificar a intenção de rotatividade dos policiais militares em atividade na instituição;

- Elaborar recomendações para formulação e implementação de políticas públicas e estratégias de gestão voltadas à mitigação da rotatividade no âmbito da PMBA.

METODOLOGIA RESUMIDA

A pesquisa adotou abordagem quantitativa, com delineamento descritivo, O recorte temporal compreendeu o período de 2021 a 2024, correspondente a uma mesma gestão institucional, o que possibilitou maior estabilidade analítica quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas.

O estudo apresentou natureza básica, utilizando procedimentos documentais e empíricos, por meio de levantamento de dados administrativos e aplicação de questionários estruturados. Foram utilizados três instrumentos de coleta de dados: (i) questionário institucional destinado ao Departamento de Pessoal da PMBA (DP), para obtenção de dados administrativos sobre desligamentos; (ii) questionário aplicado aos policiais militares da ativa, contendo variáveis sociodemográficas, funcionais e a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR); e (iii) questionário direcionado aos policiais que se desligaram voluntariamente da corporação, com foco nos fatores motivacionais da saída.

Os participantes da pesquisa foram organizados em três grupos: o Departamento de Pessoal da PMBA; policiais militares da ativa; e policiais militares desligados voluntariamente no período estudado. Para o grupo de policiais da ativa, foi realizada pesquisa considerando os comandos regionais, especializados e unidades administrativas, resultando em uma amostra ampliada de 560 participantes. Já para os policiais desligados, utilizou-se uma tentativa de censo a partir da população identificada, através da adesão voluntária ao questionário, resultando numa amostra não probabilística por conveniência.

A coleta de dados ocorreu por formulário eletrônico disponibilizado por meio da plataforma Google Forms, com divulgação pelos canais institucionais da PMBA, assegurando anonimato, confidencialidade e adesão voluntária mediante aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Todos os instrumentos foram submetidos a pré-teste para validação de clareza e consistência.

A análise dos dados foi realizada com o auxílio de ferramentas estatísticas tais como *Excel* e *Orange Data Minin*g, versão 3.37, contemplando técnicas de

estatística descritiva, análise de séries temporais e análise inferencial (testes t, ANOVA, relação e comparação de médias), respeitando nível de significância de 5%. Também foi avaliada a consistência interna da EIR por meio do alfa de Cronbach.

A pesquisa observou rigorosamente os aspectos éticos, conforme a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), tendo sido aprovada por Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital de Ensino da Universidade Federal do Vale do São Francisco, sob o nº CAAE 91572025.4.0000.0282, em 05 de novembro de 2025, através do parecer de nº 7.950.864.

1.3. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Segundo Roesch (1999, p. 99), “Justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto!”. A realização de uma pesquisa científica, em nível de mestrado profissional em Administração Pública, reveste-se de significativa importância, tanto no campo acadêmico quanto nos planos institucional e social. Trata-se de um tema que, embora presente na rotina das corporações militares, ainda é pouco explorado sob a ótica da administração pública. Neste sentido, busca-se neste tópico, seguindo as orientações de Roesch (1999), apresentar a importância, viabilidade e oportunidade deste estudo.

No campo acadêmico, essa investigação buscou contribuir para o avanço do conhecimento aplicado à gestão pública, particularmente no que diz respeito à administração de pessoas em instituições com estrutura hierárquica rígida e regime estatutário próprio, como as polícias militares. Embora exista uma vasta literatura sobre rotatividade no setor público (Diógenes *et al.*, 2016; Avaristo e Souza, 2018; Cruz Filho, 2018; Santana, 2019; Venturin, 2020; Sallaberry *et al*., 2021; De Lima e Cova, 2021; Pinho, Da Silva e De Oliveira, 2022; Brauer, 2022; Kintopp, 2023; Lima et al, 2024; Moreira e De Mattos, 2024), os estudos voltados especificamente para organizações policiais ainda são escassos. A complexidade da rotina, os desafios inerentes à função e as exigências específicas da carreira policial impõem a necessidade de abordagens que considerem essas singularidades.

No plano social, a relevância do tema é igualmente destacada. A rotatividade de efetivo afeta diretamente a continuidade das ações de policiamento, a construção de vínculos com a comunidade e a eficácia das estratégias de segurança pública (Skolnick e Bayley, 2006). Uma alta rotatividade pode sinalizar problemas como

insatisfação com as condições de trabalho, ausência de perspectivas de crescimento, sobrecarga laboral ou questões de saúde física e mental (Silva e Vieira, 2008) — fatores que comprometem tanto o bem-estar dos profissionais quanto a qualidade do serviço prestado à população.

A pesquisa também pode assumir um papel técnico e estratégico ao fornecer subsídios para o planejamento e gestão do efetivo. Quando mal compreendida ou negligenciada, a rotatividade gera perdas significativas para o erário, uma vez que o processo de formação de um policial militar envolve elevados investimentos de tempo e recursos públicos (Venturin, 2020). Identificar os fatores que favorecem a permanência ou incentivam a saída dos profissionais possibilita o desenvolvimento de políticas mais eficazes de retenção, valorização profissional e mobilidade funcional planejada (Chiavenato, 2014), resultando em uma gestão de recursos humanos mais eficiente e sustentável.

A pertinência do estudo se acentuou no contexto baiano, onde os altos índices de criminalidade e violência exigem respostas cada vez mais qualificadas por parte do poder público. Compreender a dinâmica de movimentação interna e externa dos policiais é fundamental para identificar gargalos na gestão de pessoas e subsidiar políticas voltadas à valorização, permanência e engajamento dos servidores (Takahashi, Lemos e Souza, 2015).

Neste sentido, a delimitação temporal da pesquisa ao período compreendido entre os anos de 2021 a 2024 justifica-se por corresponder a um ciclo completo de gestão do Comandante Geral da PMBA, sucedido em março de 2025. A escolha desse intervalo temporal ofereceu uma oportunidade metodológica relevante, pois permitiu que a análise da rotatividade de efetivo ocorresse dentro de um mesmo ciclo de liderança institucional, sem as interferências decorrentes de mudanças no comando da corporação, que poderiam introduzir variáveis de gestão distintas.

Ao observar o fenômeno da rotatividade sob uma mesma administração, foi possível estabelecer relações mais consistentes entre as práticas de gestão de pessoas implementadas durante o período e os índices de desligamento registrados. Isso inclui, por exemplo, as políticas de valorização profissional, os investimentos em capacitação, condições de trabalho, estrutura organizacional e clima institucional — fatores diretamente influenciados pela condução estratégica do Comando Geral. Ademais, a estabilidade no alto comando proporciona um contexto organizacional relativamente homogêneo, o que favoreceu a identificação de padrões e tendências

de comportamento dos policiais militares no tocante à permanência ou à saída da instituição.

Além disso, esse período coincide com importantes desafios enfrentados pela segurança pública baiana, como o enfrentamento a violência no período pandêmico, até a retomada das atividades presenciais no contexto pós-pandemia, a intensificação de operações em áreas críticas de violência urbana, e as transformações nas demandas sociais por segurança. Tais aspectos contribuíram para enriquecer a análise, pois possibilitam examinar como fatores externos e internos à corporação interagem e influenciam a decisão dos profissionais de permanecer ou não no serviço ativo.

Ao avaliar a viabilidade da pesquisa, um fator que estabeleceu maior credibilidade foi a condição do pesquisador, por ser oficial da própria PMBA. Essa inserção direta na realidade investigada proporciona um conhecimento empírico valioso, além de ter facilitado o acesso a dados institucionais, muitas vezes restritos a pesquisadores externos. A familiaridade com os processos internos, com os fluxos de gestão e com os fatores que impactam a permanência ou o desligamento dos policiais representaram um diferencial que ampliou as possibilidades de abordagem metodológica — incluindo análise de dados administrativos e ampliação da capacidade de aplicação de questionários com efetivos em diferentes estágios da carreira.

Do ponto de vista científico, o tema foi sustentado por um corpo teórico consolidado, que abrange desde a gestão estratégica de pessoas, teorias sobre a rotatividade, o arcabouço legal em torno da temática na instituição, até políticas de gestão de pessoas no setor público. Esses referenciais permitiram uma interpretação crítica e contextualizada dos fatores estruturais, conjunturais e subjetivos que influenciam a rotatividade na PMBA.

Por fim, a pesquisa se tornou oportuna diante da escassez de pesquisas direcionadas ao estudo das instituições militares. De acordo com Santana (2019):

> Existe lacuna também em relação aos estudos voltados à intenção de rotatividade. Diferente do setor privado, Diógenes et al. (2016) apontam a escassez de pesquisas empíricas sobre rotatividade na administração pública federal, apesar da alta evasão observada (MPOG, 2012). (Santana, 2019, p.17)

Este estudo buscou não apenas ampliar o repertório acadêmico sobre rotatividade no setor público, como também se alinhar ao compromisso com a produção de conhecimento aplicado, voltado à transformação da realidade social e à qualificação dos serviços prestados pelo Estado. Ao propor soluções práticas baseadas em evidências, o estudo reforçou os princípios da transparência, inovação institucional e melhoria contínua da administração pública, podendo servir como referência para outras organizações de segurança pública em contextos semelhantes.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação encontra-se organizada em seis capítulos, estruturados de forma lógica e sequencial, com o objetivo de proporcionar uma compreensão progressiva do fenômeno da rotatividade de efetivo na Polícia Militar do Estado da Bahia, articulando fundamentos teóricos, procedimentos metodológicos, análise empírica e proposição de recomendações aplicadas à gestão pública.

O Capítulo 1 – Introdução tem por finalidade contextualizar o tema da pesquisa, situando a rotatividade de pessoal no campo da gestão de pessoas no setor público e, de modo específico, no âmbito das instituições policiais militares. Neste capítulo são apresentados o contexto institucional da Polícia Militar do Estado da Bahia, a delimitação do problema de pesquisa, a formulação da questão central que orienta o estudo, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos. Ademais, são expostas a justificativa e a relevância da pesquisa sob as perspectivas acadêmica, institucional e social, destacando-se a pertinência do tema para o aprimoramento da gestão de pessoas e para a continuidade e eficiência dos serviços de segurança pública. Por fim, delimita-se o recorte temporal e institucional da investigação e apresenta-se a estrutura geral do trabalho.

O Capítulo 2 – Referencial Teórico/Normativo reúne os principais aportes conceituais, teóricos e legais que fundamentam a análise do fenômeno investigado. Inicialmente, discute-se a evolução da gestão de pessoas no setor público brasileiro, abordando os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial, bem como os desafios contemporâneos enfrentados pelas organizações públicas. Em seguida, analisa-se a inserção da gestão de pessoas no planejamento estratégico da Polícia

Militar da Bahia, com destaque para o Plano Estratégico “A PMBA rumo ao seu Bicentenário! 2017–2025”. O capítulo aprofunda ainda a discussão sobre a rotatividade de pessoal nas organizações, sua incidência no setor público e suas especificidades nas polícias militares, contemplando também o conceito de intenção de rotatividade como variável preditiva do desligamento voluntário. Na sequência, são examinadas as formas de desligamento previstas no Estatuto dos Policiais Militares do Estado da Bahia, permitindo a compreensão jurídica e normativa da saída do serviço ativo. Por fim, o capítulo aborda políticas públicas e estratégias de retenção de pessoal, incluindo a análise da experiência da Polícia Militar do Paraná (PMPR) como referência empírica para a discussão da permanência na carreira militar.

O Capítulo 3 – Metodologia descreve de maneira detalhada os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. São apresentados o tipo e a abordagem do estudo, o delineamento da pesquisa, o lócus investigado e a caracterização dos participantes. O capítulo também contempla os aspectos éticos observados, as estratégias e instrumentos de coleta de dados, bem como os procedimentos de tratamento e análise dos dados. Nesse contexto, são explicitadas as técnicas estatísticas utilizadas e o emprego de ferramentas de apoio, incluindo softwares e recursos de inteligência artificial, assegurando transparência, rigor metodológico e reprodutibilidade dos resultados.

O Capítulo 4 – Análise Situacional dedica-se à apresentação, descrição e análise dos dados empíricos obtidos ao longo da pesquisa. Inicialmente, realiza-se a caracterização dos respondentes, considerando aspectos sociodemográficos e funcionais. Em seguida, são analisados os dados relativos à rotatividade de efetivo na PMBA no período estudado, bem como a intenção de rotatividade entre os policiais militares em atividade. O capítulo também contempla a identificação e discussão dos principais fatores associados aos desligamentos voluntários, à luz do referencial teórico adotado, permitindo estabelecer relações entre os achados empíricos e a literatura especializada.

O Capítulo 5 – Recomendações / Plano de Ação / Produto Técnico-Tecnológico apresenta propostas de caráter aplicado, fundamentadas nos resultados da pesquisa e alinhadas aos princípios da administração pública e às diretrizes estratégicas da PMBA. As recomendações visam subsidiar a formulação e o aprimoramento de políticas públicas e estratégias de gestão de pessoas voltadas à

mitigação da rotatividade de efetivo, à valorização profissional e à retenção de talentos na corporação. Este capítulo reflete o caráter profissional do mestrado, ao propor soluções práticas e factíveis para problemas concretos da gestão pública.

Por fim, o Capítulo 6 – Considerações Finais sintetiza os principais resultados do estudo, retomando os objetivos propostos e discutindo o alcance da pesquisa em relação à questão investigada. O capítulo destaca as contribuições teóricas e práticas da dissertação, aponta suas limitações e sugere possibilidades para pesquisas futuras, especialmente no campo da gestão de pessoas e da segurança pública, contribuindo para o aprofundamento do debate sobre a rotatividade de efetivo em instituições policiais militares.

2. REFERENCIAL TEÓRICO/NORMATIVO

O presente referencial teórico busca ser base conceitual deste estudo, funcionando como o alicerce que sustenta, contextualiza e fundamenta a pesquisa. O texto inicia com a contextualização histórica e conceitual da gestão de pessoas no serviço público, explorando a transição entre os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial, além dos desafios contemporâneos como a rigidez normativa, a ausência de lideranças capacitadas e a ineficiência das avaliações de desempenho. Em seguida, examina-se a incorporação da gestão de pessoas no planejamento estratégico da PMBA, a partir do Plano “A PMBA rumo ao seu Bicentenário! 2017-2025”, destacando a valorização profissional como vetor estratégico.

A discussão avança para o fenômeno da rotatividade nas organizações públicas, suas causas, impactos financeiros e operacionais, bem como suas especificidades no serviço público. A seguir, o texto aprofunda a análise da rotatividade no contexto das polícias militares, evidenciando suas implicações sobre a motivação, a saúde mental, o conhecimento organizacional e a eficiência institucional, com base em pesquisas recentes. Aborda-se também a intenção de rotatividade como indicador preditivo da evasão e elemento essencial para a formulação de políticas preventivas.

Posteriormente, é feita uma análise jurídica das formas de desligamento previstas no Estatuto dos Policiais Militares da Bahia (EPM), relacionando os dispositivos normativos com a dinâmica da rotatividade institucional. Por fim, são discutidas estratégias de retenção de pessoal e políticas públicas voltadas à valorização, saúde mental, desenvolvimento de lideranças e gestão por competências, culminando com a apresentação da experiência da Polícia Militar do Paraná como exemplo empírico que dialoga com os desafios enfrentados pela PMBA.

Esses conteúdos fornecem a base teórica para a compreensão do fenômeno da rotatividade no âmbito da segurança pública e subsidiam o desenvolvimento de propostas de gestão mais eficazes.

2.1. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A gestão de pessoas no setor público é marcada por uma tensão constante entre a rigidez normativa, característica do modelo burocrático tradicional, e a crescente demanda por flexibilidade, inovação e resultados, características do modelo gerencial. Conforme observado por Bergue (2019), essa ambiguidade dificulta a criação de políticas públicas eficazes, uma vez que as instituições públicas ainda operam sob uma lógica fragmentada, com deficiência no planejamento estratégico, falta de lideranças capacitadas e escassez de incentivos efetivos para reter servidores.

Historicamente, a gestão de pessoas no setor público brasileiro evoluiu através de diferentes modelos administrativos, destacando-se os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial, conforme aponta Lima (2020). Inicialmente, no período patrimonialista, predominava o favoritismo e o clientelismo na ocupação dos cargos públicos, com ausência de critérios objetivos de seleção. Com a reforma de 1936, por meio da Lei do Reajustamento, deu-se início à introdução do princípio do mérito e à padronização administrativa, marcando os primeiros passos rumo à profissionalização do serviço público, com a criação das primeiras secretarias especializadas (Cruz e Pereira, 2024).

Posteriormente, em 1938, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), visando racionalizar a estrutura administrativa e implantar concursos públicos como forma de romper com as práticas patrimonialistas vigentes até então (Rabelo, 2011). O modelo burocrático inspirado nas ideias de Max Weber, caracterizado pela impessoalidade, hierarquia rígida e estabilidade no cargo, consolidou-se com a Constituição Federal de 1988, reforçando o regime de concursos públicos e a estabilidade funcional (Lima, 2020).

Durante a década de 1990, o setor público brasileiro passou a experimentar uma transição para o modelo gerencial, inspirado na Nova Gestão Pública (*New Public Management* - NPM), que buscava incorporar práticas do setor privado para aumentar a eficiência, descentralizar funções e orientar a administração pública pelos resultados obtidos (Carmo *et al.*, 2018). Essa transformação foi consolidada pela Reforma do Estado de 1995, proposta por Bresser-Pereira, que buscava institucionalizar a meritocracia, estabelecer concursos anuais e valorizar a carreira pública (Bresser-Pereira, 1996). Entretanto, a implantação prática dessas mudanças encontrou limitações significativas, já que muitas instituições continuaram presas às

rígidas estruturas burocráticas, resistindo às mudanças gerenciais propostas (Carmo *et al.*, 2018).

Essa transição fragmentada trouxe à tona desafios contemporâneos importantes relacionados à gestão de pessoas. O modelo burocrático ainda persiste fortemente em diversas instituições públicas, sustentado por práticas de seleção por concursos, estabilidade no cargo, relações impessoais e progressão funcional baseada em tempo de serviço. Cruz e Pereira (2024) destacam que, embora tenha sido essencial para combater práticas clientelistas, o modelo burocrático acabou limitando a inovação e a aplicação efetiva da meritocracia. Conforme Carmo *et al*. (2018), mesmo nas organizações que adotaram estratégias gerenciais, os processos internos frequentemente continuam regidos por normas rígidas e formais, dificultando políticas mais modernas, como gestão por competências e avaliação de desempenho efetiva.

O modelo gerencial, apesar de introduzir concepções inovadoras, enfrenta dificuldades práticas devido à resistência cultural e institucional. Bergue (2019) ressalta que, embora muito se discuta a aplicação de métodos gerenciais empresariais no setor público, são limitadas as mudanças efetivas na dinâmica organizacional das instituições públicas. Carmo *et al*. (2018) também apontam a falta de uma cultura voltada à aprendizagem organizacional e à inovação como entrave para o sucesso desse modelo.

Outro desafio enfrentado é a limitada eficácia das avaliações de desempenho aplicadas no setor público. Segundo Bergue (2019), a gestão do desempenho frequentemente se restringe a processos formais, sem impacto real na carreira dos servidores, reduzindo seu potencial motivacional. Conforme destacam Cruz e Pereira (2024), isso decorre em parte da dificuldade em estabelecer critérios claros e objetivos para avaliar o desempenho nas atividades típicas do Estado.

Por fim, a necessidade de lideranças transformacionais é fundamental para avançar em direção a uma gestão pública estratégica. Segundo Bergue (2019), gestores com perfil transformacional são essenciais para implementar programas efetivos de retenção de talentos e criação de ambientes saudáveis e produtivos. Contudo, o setor público ainda carece de programas consistentes de formação de líderes, sendo comum a promoção de gestores baseada em tempo de serviço ou critérios políticos, em detrimento de competências gerenciais reais (Carmo *et al.*, 2018; Theodorovicz, Oliveira e Azeredo, 2023).

2.2. GESTÃO DE PESSOAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PMBA

A gestão de pessoas ocupa um papel importante no planejamento estratégico da Polícia Militar da Bahia, configurando-se como um dos pilares para o alcance dos objetivos institucionais e para a consolidação de uma cultura organizacional orientada à excelência. Nesse contexto, o Plano Estratégico da PMBA — “A PMBA rumo ao seu Bicentenário! 2017-2025” — representa o principal instrumento de direcionamento das ações e políticas de gestão no âmbito da corporação, alinhando metas, recursos e competências à visão de futuro da instituição. Ao estabelecer como propósito “ser referência nacional até 2025, pela excelência na prestação dos serviços da polícia ostensiva cidadã” (PMBA, 2021, p. 55), o plano enfatiza a importância do desenvolvimento e valorização do efetivo como vetor estratégico para a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade. O documento foi elaborado entre outubro de 2015 e novembro de 2016, sendo aprovado através da portaria nº 37-CG/2017, publicada no Boletim Geral Ostensivo nº 061, de 28 de março de 2017, tendo sua última revisão em dezembro de 2021.

No Plano Estratégico, além de ser definida a visão de futuro da PMBA, também foram estabelecidos a missão, isto é, o desígnio da corporação “Preservar a vida, a ordem pública e a cidadania” (PMBA, 2021, p. 54) e os valores, que são direcionais do comportamento dos policiais militares no cumprimento da missão. Dos quais, podemos citar a hierarquia, disciplina, ética, profissionalismo e dignidade humana (PMBA, 2021, p. 56).

Construído através da metodologia do “Planejamento Estratégico com *Balanced Scorecard* (PEBSC)” que:

> [...] consiste na coordenação da definição das diretrizes estratégicas, como missão, visão e valores, das estratégias e objetivos, com um sistema de medição de desempenho, oferecendo à Corporação o conjunto de ferramentas necessárias à gestão da estratégia, com vistas ao alcance da visão de futuro para 2025” (PMBA, 2017, p. 33, *apud* PMBA, 2021, p.33).

O Plano Estratégico revisado, estabelece o seu Mapa de negócio justamente para alinhar seus objetivos estratégicos com as necessidades do seu cliente final, a sociedade. Neste sentido, é definido o Mapa Estratégico da corporação, que a partir de três perspectivas ou dimensões - resultados para sociedade, processos internos e capacitadores estratégicos - institui 18 (dezoito) Objetivos Estratégicos (OE) que foram especificamente escolhidos com o fito de possibilitar que a PMBA desempenhe sua missão, pautada na excelência da gestão e na busca de melhores resultados. A avaliação de desempenho de alcance destes objetivos estratégicos partirá da avaliação de 52 (cinquenta e dois) Indicadores Estratégicos (IND-E) atrelados e categorizados conforme cada objetivo estratégico específico. Por fim, outras 99 (noventa e nove) Iniciativas Estratégicas (INI-E) servirão de caminho para o alcance das referidas metas apresentadas por cada indicador promovendo um sistema que se comunica e se transforma ao passo que vão se desenvolvendo as estratégias de gestão organizacional.

Quando se busca demonstrar o alinhamento estratégico desta pesquisa, é imperioso pontuar o caráter transversal e inter-relacional dos objetivos estratégicos escolhidos pela PMBA. Apesar de sua categorização e compartimentalização, por diversas vezes, ações, operações, projetos e programas vão se inter-relacionar com diversos objetivos estratégicos, assim como diversas dimensões estratégicas. Ainda assim, a partir da análise do objeto de pesquisa, esse estudo se associa com mais efetividade ao viés da perspectiva “Capacitadores Estratégicos”, pois nessa perspectiva se analisa como as pessoas (no contexto, se refere ao público interno da PMBA) serão geridas para dar sustento aos processos internos.

Quanto aos objetivos estratégicos, a gestão de profissionais é tratada em alguns tópicos, se destacando os objetivos: OE10 “Promover a valorização da saúde e da qualidade de vida dos policiais militares”; OE11 “Desenvolver, mediante ações educacionais e culturais, competências profissionais em PM”; OE15 “Implementar melhores práticas de gestão, controle interno e *accountability*”; OE17 “Aperfeiçoar a Gestão de Pessoas com ênfase no atendimento e na Valorização Profissional”; e OE18 “Promover a valorização do PM nos oito domínios de avaliação da Qualidade de Vida.” (PMBA, 2021, p. 70), ou seja, a busca de soluções e estratégias para melhoria da gestão de recursos humanos dentro da corporação.

2.3. POLÍTICAS PÚBLICAS E ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE PESSOAL

Diante dos desafios decorrentes das estratégias de gestão de recursos humanos, torna-se necessário avançar para a discussão sobre políticas públicas e estratégias de retenção de pessoal, buscando identificar ações institucionais capazes de promover a valorização, o bem-estar e a permanência dos profissionais nas fileiras da Polícia Militar. A abordagem dessas políticas é fundamental para subsidiar uma gestão mais estratégica, voltada à redução dos índices de evasão e ao fortalecimento da capacidade operativa da corporação.

A perspectiva da gestão de pessoas proposta por Chiavenato (2014) oferece uma base teórica relevante para compreender os fatores que influenciam a retenção de talentos em organizações públicas. De acordo com o autor, a gestão de pessoas deve ser concebida como uma função estratégica que vai além da administração burocrática de contratos de trabalho, assumindo a responsabilidade de atrair, desenvolver, manter e reter profissionais comprometidos com os objetivos institucionais. Nesse contexto, a retenção de talentos não se limita à garantia de estabilidade funcional, mas exige a criação de um ambiente organizacional propício ao crescimento profissional, ao reconhecimento e ao bem-estar dos servidores.

Entre os elementos fundamentais que influenciam a permanência dos indivíduos nas instituições, destaca-se a oferta de uma remuneração justa e compatível com as responsabilidades desempenhadas. No entanto, Chiavenato (2014) enfatiza que os incentivos financeiros, por si sós, não são suficientes para manter o engajamento dos colaboradores. É necessário implementar políticas abrangentes de valorização, que considerem também recompensas simbólicas, reconhecimento institucional e oportunidades concretas de desenvolvimento. A ausência de perspectivas de crescimento e a estagnação na carreira constituem fatores que contribuem significativamente para a rotatividade funcional, especialmente em estruturas organizacionais hierarquizadas e pouco flexíveis, como as corporações militares.

Um ambiente baseado na confiança, no respeito mútuo e na valorização das contribuições individuais tende a fortalecer os vínculos entre o servidor e a instituição. Nesse sentido, o papel da liderança é determinante. Chiavenato (2014) argumenta que líderes inspiradores, participativos e comprometidos com o

desenvolvimento de suas equipes criam um ambiente mais motivador, estimulando o engajamento e reduzindo o *turnover.* Por outro lado, lideranças autoritárias, distantes ou alheias às necessidades da equipe tendem a gerar desmotivação e insatisfação, alimentando o desejo de evasão.

A formulação de políticas de retenção no setor público deve considerar que o vínculo estatutário, embora assegure a estabilidade, não é suficiente para garantir o engajamento e a permanência dos profissionais. De acordo com Carmo *et al*. (2018), a simples garantia da estabilidade funcional pode, em determinados contextos, gerar acomodação ou desmotivação, caso não venha acompanhada de oportunidades reais de crescimento, reconhecimento e desenvolvimento de competências.

Nesse âmbito, a efetividade das estratégias de retenção de servidores no setor público depende diretamente da qualidade das práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações. Segundo Costa e Da Silva (2020), as práticas de gestão de pessoas exercem influência direta sobre o comportamento dos servidores em relação à permanência ou desligamento, sendo que elementos como comunicação interna, reconhecimento, clima organizacional, justiça percebida e desenvolvimento profissional têm forte correlação com os níveis de rotatividade.

O estudo conduzido pelos autores identificou que a percepção de coerência nas políticas de valorização profissional — ou sua ausência — é decisiva para a tomada de decisão de saída por parte dos servidores. Esses fatores, segundo os autores, não se restringem ao setor privado, e são igualmente verificáveis no contexto público. A gestão de pessoas, portanto, precisa ser compreendida como uma política organizacional articulada e transversal, com impacto estratégico no desempenho e na permanência do capital humano.

Além das estratégias institucionais e das políticas públicas de valorização, os fatores psicossociais e o comportamento organizacional desempenham papel fundamental na decisão de permanência ou saída de um servidor público. Silva e Vieira (2008) destacam como estratégias de retenção a adoção de políticas institucionais que promovam o cuidado com a saúde mental e o bem-estar dos servidores. Os autores defendem a criação de espaços de escuta ativa, programas de acolhimento psicológico e ações que reduzam os impactos negativos da estrutura organizacional rígida e hierarquizada sobre os profissionais.

Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam que aspectos como motivação intrínseca, percepção de justiça organizacional, clima e cultura organizacional,

relações interpessoais e estilo de liderança impactam diretamente o grau de comprometimento e satisfação no trabalho.

Na perspectiva das instituições policiais militares, Takahashi, Lemos e Souza (2015) propõem como estratégias para elevar a motivação e, consequentemente, reter os profissionais na carreira militar, a criação de políticas de incentivo à permanência, revisão salarial, realização de pesquisas de clima organizacional e implementação de ações voltadas à melhoria das condições de trabalho. Tais medidas visam tornar a carreira mais atrativa e reduzir a evasão voluntária por insatisfação com o ambiente institucional.

Santana (2019), por sua vez, sugere que políticas públicas voltadas à promoção da identificação organizacional podem contribuir para a redução da intenção de rotatividade. A autora defende a adoção de ações institucionais que fortaleçam o vínculo simbólico e emocional entre o servidor e a corporação, tais como programas de valorização da missão institucional, reconhecimento do desempenho e estímulo à integração entre os profissionais.

Zwir (2022) propõe a gestão por competências como estratégia de retenção, defendendo o alinhamento entre os perfis individuais e os objetivos organizacionais. Entre as práticas sugeridas estão a avaliação de desempenho sistemática, o planejamento de carreira estruturado, programas de capacitação contínua e mecanismos de reconhecimento profissional. Essas ações visam aumentar o comprometimento dos servidores com a missão institucional e reduzir a evasão por desmotivação.

Kintopp (2023), ao tratar da rotatividade no setor de inteligência da Polícia Militar do Paraná, propõe medidas focadas na qualificação e valorização dos agentes. Entre elas, destacam-se o fortalecimento dos programas de formação continuada, a criação de incentivos institucionais à permanência e o reconhecimento profissional por meio de promoções e distinções funcionais. O autor também enfatiza que a retenção reduz custos com requalificação e garante continuidade operacional.

Por fim, Santos, Braga e Rocha (2023) apontam a necessidade de políticas públicas voltadas à saúde mental como elemento central para a retenção de efetivo. Eles recomendam a implementação de programas de atenção psicológica, ações preventivas contra o estresse ocupacional, atendimento especializado e estratégias de gestão mais humanizadas, que considerem as pressões específicas da atividade policial.

Essas propostas, oriundas de diferentes perspectivas analíticas, convergem para a necessidade de ações integradas de valorização, desenvolvimento e cuidado com os profissionais das polícias militares, como base para a construção de políticas eficazes de retenção de talentos.

2.4. INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE E SUA RELEVÂNCIA CONCEITUAL

A compreensão dos fatores que impulsionam a rotatividade no setor público, especialmente em instituições de segurança pública como as polícias militares, exige atenção não apenas aos desligamentos efetivos, mas também aos sinais prévios que os antecedem. Nesse contexto, a intenção de rotatividade surge como uma variável crucial para antecipar comportamentos de saída, permitindo à gestão pública identificar, com antecedência, tendências de evasão voluntária entre seus quadros. Estudar a intenção de desligamento torna-se, portanto, fundamental para aprofundar o diagnóstico das causas da rotatividade, ampliar a capacidade de retenção de efetivo qualificado e subsidiar políticas de valorização profissional e permanência no serviço público.

A intenção de *turnover* se revela como um constructo de natureza atitudinal que expressa a predisposição de um trabalhador em deixar voluntariamente a organização na qual está inserido. Embora não represente, por si só, uma ação concreta, ela é compreendida pela literatura como um antecedente imediato do desligamento efetivo. Segundo Formiga *et al.* (2021), esse fenômeno reflete um estágio avançado de insatisfação, no qual o indivíduo já considera alternativas de saída, mesmo que ainda não tenha tomado uma decisão definitiva.

A relevância da intenção de saída como objeto de estudo decorre do fato de que ela capta, de forma subjetiva, os sinais precoces de desengajamento organizacional. Diógenes *et al.* (2016) argumentam que, ao contrário de variáveis objetivas como taxa de evasão ou exonerações formalizadas, a intenção de rotatividade permite um olhar preventivo, possibilitando que gestores públicos atuem na origem do problema e não apenas em suas consequências. Essa visão é corroborada por Oliveira e Rocha (2017), para quem o monitoramento da intenção de saída pode ser decisivo na formulação de políticas de retenção e valorização do servidor.

Além disso, a dimensão temporal e a expectativa de futuro exercem papel determinante nesse processo. Vasconcellos e Neiva (2019) argumentam que a intenção de sair está diretamente associada às expectativas que o trabalhador projeta sobre seu futuro na organização. Quando essas expectativas se mostram negativas — por exemplo, diante de percepções de estagnação, instabilidade institucional ou sobrecarga — a intenção de rotatividade tende a se intensificar, mesmo que o vínculo formal ainda se mantenha.

Em contextos organizacionais marcados pela rigidez normativa, como é o caso das instituições públicas e militares, a manifestação da intenção de saída pode não se expressar imediatamente por meio de ações concretas, mas se revela por meio de atitudes como o descomprometimento, o absenteísmo e a redução do desempenho. Venturin (2020), ao investigar a perda de conhecimento organizacional na Polícia Militar, assevera que o desligamento não começa no momento da exoneração ou aposentadoria, mas muito antes, quando o servidor deixa de se identificar com o propósito institucional.

A literatura aponta que fatores individuais e demográficos também exercem influência relevante sobre essa intenção. Como assinalam Sallaberry *et al*. (2021), variáveis como idade, tempo de serviço, cargo ocupado e gênero modulam a intensidade com que os profissionais cogitam deixar seus postos. Trabalhadores mais jovens ou com menor tempo de casa, por exemplo, tendem a manifestar maior intenção de rotatividade, especialmente quando percebem ausência de perspectivas de crescimento ou mobilidade interna.

A construção dessa intenção não ocorre de forma aleatória, mas está enraizada na experiência vivida pelo trabalhador em seu contexto de atuação. Freitas *et al.* (2022) destacam que a percepção de que a organização não oferece oportunidades de desenvolvimento, somada à ausência de reconhecimento e ao enfraquecimento do vínculo com a missão institucional, tende a gerar sentimentos de desvalorização e frustração que alimentam a intenção de desligamento. Esse entendimento é complementado por Cappellozza *et al*. (2021), ao enfatizarem que o desejo de saída se intensifica quando o trabalhador percebe injustiças nos processos internos, baixa reciprocidade nas relações com a instituição e fragilidade no suporte organizacional.

Desse modo, compreender a intenção de rotatividade como uma construção multidimensional — influenciada por fatores emocionais, relacionais, organizacionais

e contextuais — é essencial para que se possa antecipar perdas e desenvolver estratégias eficazes de retenção. A escuta ativa desses sinais, portanto, não deve ser tratada como uma ameaça, mas como uma oportunidade para alinhar expectativas, redesenhar práticas de gestão e fortalecer os vínculos que sustentam a permanência qualificada dos profissionais no serviço público.

2.5. ROTATIVIDADE DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES E SUA INCIDÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

A gestão de pessoas, no setor público brasileiro, enfrenta obstáculos estruturais, como rigidez normativa, limitações orçamentárias e ausência de incentivos à permanência, o que pode fragilizar a capacidade de atrair e manter servidores qualificados (Bergue, 2019). Além disso, a cultura organizacional das instituições públicas brasileiras ainda é marcada por práticas burocráticas e pouco flexíveis, o que dificulta a implementação de modelos modernos de gestão (Lima, 2020). Diante desse cenário, um dos fenômenos mais críticos e recorrentes é a rotatividade de pessoal, que representa uma ameaça à continuidade dos serviços públicos, aumenta os custos operacionais e prejudica o desempenho institucional (Diógenes *et al.*, 2016). A seguir, será discutido o fenômeno da rotatividade nas organizações, com foco em sua incidência e particularidades no setor público.

Rubbins, Judge e Sobral (2010) destacam que a rotatividade consiste no desligamento definitivo de funcionários, sendo possível calcular sua incidência através do número de admissões e demissões em determinado período, considerando o efetivo inicial. Em relação aos custos envolvidos, os autores exemplificam que a substituição de profissionais qualificados, como programadores ou analistas de sistemas em empresas de tecnologia da informação nos Estados Unidos, pode representar um custo substancial, assim como cargos menos especializados, dentre os quais o de balconista no setor de varejo, também geram despesas consideráveis para as organizações.

Chiavenato (2014) esclarece que a rotatividade não constitui uma causa em si, mas sim um efeito resultante de diferentes variáveis internas e externas às organizações. Entre as variáveis externas estão as condições econômicas gerais, a dinâmica do mercado de trabalho e as oportunidades de emprego disponíveis. Já as variáveis internas envolvem a política de remuneração e benefícios praticados pela

organização, o estilo gerencial adotado, as perspectivas de crescimento profissional, a estruturação dos cargos, o relacionamento interpessoal e as condições de trabalho, incluindo aspectos físicos e psicológicos. Ainda segundo Chiavenato, a estrutura e a cultura organizacional influenciam diretamente grande parte dessas variáveis internas.

Ao analisar os custos que envolvem a rotatividade, Chiavenato (2014) demonstra o nível de comprometimento financeiro que este fenômeno acarreta para a organização, como podemos visualizar no Quadro 1.

Quadro 1: Custos de reposição de funcionários em função da rotatividade

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
• Processamento da requisição de empregado • Propaganda • Visitas e escolas • Atendimento aos candidatos • Tempo dos recrutadores • Pesquisas de mercado • Formulários e custo do processamento	• Entrevistas de seleção • Aplicação e aferição de provas de conhecimento • Aplicação e aferição de testes • Tempo dos selecionadores • Checagem de referências • Exames médicos e laboratoriais	• Programas de integração • Orientação • Custos diretos de treinamento • Tempo de instrutores • Baixa produtividade durante o treinamento	• Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS, etc.) • Pagamento de benefícios • Entrevista de desligamento • Custos do outplacement • Cargo vago até a substituição

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Chiavenato (2014, p. 83).

Brauer *et al*. (2022) complementam que esse fluxo constante de pessoal impacta significativamente os custos operacionais das organizações, bem como a continuidade dos processos internos e a consolidação da cultura organizacional. Nas organizações privadas, Costa e Da Silva (2020) apontam que o *turnover* geralmente está ligado à busca por melhores condições de trabalho, salários mais atraentes, insatisfação com a liderança ou falta de oportunidades claras de desenvolvimento. Neste contexto, a competitividade do mercado e a flexibilidade nas relações contratuais tornam a rotatividade frequente e, muitas vezes, estratégica.

Formiga *et al*. (2021) ressaltam, entretanto, que níveis elevados de rotatividade podem prejudicar a produtividade, gerar custos adicionais com recrutamento e treinamento e impactar negativamente o ambiente organizacional.

No contexto do setor público, a rotatividade assume características específicas. De Jesus (2007) em seu estudo, salienta que a saída frequente de servidores pode comprometer a continuidade das políticas públicas, dificultar o atendimento às demandas sociais e prejudicar a relação de confiança entre o Estado

e a sociedade. Segundo Cavalcante e Lotta (2015), a rotatividade elevada em determinadas funções públicas, especialmente nas pontas da prestação de serviços, como no atendimento direto ao cidadão, compromete a eficácia das políticas públicas e a capacidade do Estado de responder de forma eficiente e equitativa às necessidades da população.

Conforme apontado por Diógenes *et al*. (2016), a rotatividade no serviço público geralmente está relacionada a aposentadorias, transferências, exonerações voluntárias ou à busca por condições mais favoráveis dentro do próprio setor público, especialmente em instituições que oferecem melhores salários, condições de trabalho ou possibilidades de progressão na carreira. Para os autores, fatores como a baixa valorização profissional, a sobrecarga de trabalho, a falta de reconhecimento e a ausência de planos de carreira bem estruturados são frequentemente apontados como causas para a saída de servidores.

Sallaberry *et al*. (2021) destacam que gerenciar o capital humano representa um grande desafio para os gestores públicos, dada a importância estratégica dos funcionários para as organizações públicas, sobretudo em face do aumento da cobrança por responsabilidade e desempenho por parte da sociedade e dos agentes políticos.

De acordo com Cruz Filho (2018), Sallaberry *et al.* (2021), Pinho, Da Silva e De Oliveira (2022), o turnover no setor público não pode ser compreendido apenas como uma questão de gestão de pessoas, mas também como um reflexo das condições estruturais e institucionais das organizações públicas.

2.6. ROTATIVIDADE DE PESSOAL NAS POLÍCIAS MILITARES

No âmbito das organizações policiais militares, a rotatividade de efetivo tem sido objeto de crescente interesse no campo da administração pública, especialmente à luz dos impactos que esse fenômeno produz na gestão do conhecimento, na motivação dos servidores e na eficiência institucional. Apesar da quantidade limitada de obras que trabalham diretamente com essa temática, é possível traçar um panorama consistente dos fatores que influenciam a rotatividade e suas consequências no contexto das polícias militares brasileiras.

O estudo de Silva e Vieira (2008) reforça que o modelo organizacional das polícias militares, centrado em disciplina rígida e hierarquia verticalizada, dificulta a

adoção de abordagens mais humanizadas de gestão do trabalho. Tal configuração institucional contribui para a naturalização do sofrimento psíquico e para a baixa percepção de apoio por parte da corporação, favorecendo a intenção de desligamento.

Do ponto de vista motivacional, a pesquisa de Takahashi, Lemos e Souza (2015) revela que, embora a estabilidade seja um dos principais atrativos para o ingresso na carreira militar, ela não se mostra suficiente para garantir a permanência dos profissionais. A pesquisa envolveu 196 policiais militares da capital paranaense e região metropolitana, com foco em soldados, cabos e segundo-tenentes. Os resultados apontaram que fatores familiares e falta de perspectiva na carreira foram determinantes para a decisão pela aposentadoria precoce. Constatou-se que apenas 12,11% dos Praças permaneceram até a aposentadoria integral (30 anos), contra 29,30% dos Oficiais. Entre os soldados, mais de 84% se aposentaram de forma proporcional. Os baixos incentivos salariais e o plano de carreira pouco atrativo foram elementos decisivos na rotatividade. Depoimentos dos entrevistados revelaram frustração com a rigidez hierárquica e a falta de reconhecimento profissional, embora muitos considerem o trabalho gratificante do ponto de vista social, apontando, no entanto, sobrecarga, ausência de equipamentos e desvalorização interna. O estudo indica a importância da adoção de políticas de valorização profissional e de condições de trabalho adequadas como estratégias para reduzir a evasão dos militares.

No mesmo sentido, Santana (2019) ressalta que a intenção de rotatividade nas organizações militares está fortemente associada à identificação organizacional. A motivação por si só não explica a decisão de permanência ou desligamento. A autora conclui que a baixa identificação dos militares com os valores institucionais, aliada a uma cultura organizacional pouco integradora, contribui para o desejo de saída dos servidores. Assim, compreender os aspectos subjetivos do vínculo com a organização torna-se fundamental para o enfrentamento da rotatividade.

Conforme Venturin (2020), a rotatividade nas corporações militares representa um dos principais desafios para a manutenção do conhecimento organizacional. A perda constante de efetivo, muitas vezes sem um processo adequado de retenção e transferência de saberes, compromete a continuidade das atividades e a capacidade institucional de desenvolver competências especializadas. O autor aponta que, na Polícia Militar de Mato Grosso do Sul (PMMS), há indícios de

perda de conhecimento decorrente da rotatividade, da falta de ações sistemáticas de capacitação e da ausência de uma política estruturada de gestão do conhecimento.

A partir da perspectiva da gestão por competências, Zwir (2022) defende que a valorização do capital humano, por meio de estratégias estruturadas de desenvolvimento profissional, pode funcionar como mecanismo de contenção da rotatividade. O autor destaca que a adoção de práticas de gestão de pessoas que integrem avaliação de desempenho, planos de carreira e reconhecimento institucional fortalece o vínculo entre o servidor e a organização.

O estudo de Kintopp (2023), ao abordar a rotatividade no serviço de inteligência da PMPR, enfatiza que fatores como desvio de conduta, conflitos éticos, falta de preparo e ausência de políticas claras de capacitação interferem diretamente na permanência dos profissionais em setores estratégicos. A rotatividade, além de afetar a continuidade operacional, gera altos custos de formação e impacto direto sobre a efetividade do serviço. O autor propõe medidas como o fortalecimento da cultura institucional, o investimento em formação continuada e a valorização profissional como caminhos para mitigar o problema.

Além dos aspectos estruturais e motivacionais, o estresse ocupacional e os impactos à saúde mental dos policiais militares são também elementos que contribuem para a rotatividade. Santos, Braga e Rocha (2023) demonstram que o ambiente de trabalho hostil, a pressão por resultados e a exposição constante à violência levam a quadros de esgotamento físico e emocional. Essa condição, quando não tratada, acarreta afastamentos, pedidos de exoneração e, em casos extremos, suicídios. A ausência de suporte psicológico institucional e de políticas públicas voltadas ao cuidado com a saúde mental agrava o cenário.

No plano epistemológico, Alcadipani *et al*. (2024) defendem que os estudos organizacionais podem fornecer importantes contribuições para a compreensão e reforma das instituições policiais. Ao propor um olhar mais crítico e reflexivo sobre a cultura organizacional das polícias, os autores apontam a necessidade de repensar visão que ainda predomina nesses espaços das produções em Ciências Sociais, onde há “[...] uma predominância da visão das polícias como aparelhos repressivos do Estado[...]” (Alcadipani *et al.*, p. 9, 2024). Para tanto, sugerem o fortalecimento de uma cultura de aprendizagem institucional, capaz de integrar os aspectos técnicos e subjetivos do trabalho policial.

2.6.1. A pandemia causada pelo coronavírus e a rotatividade

A pandemia decorrente da doença causada pelo coronavírus 2019 (covid-19) constitui um elemento estrutural relevante para a compreensão da rotatividade de pessoal no período analisado, não apenas como evento conjuntural, mas como fator catalisador de fragilidades já existentes nas organizações. No âmbito do trabalho, o contexto pandêmico intensificou processos de desgaste físico e psicológico, ampliou a percepção de risco ocupacional e expôs limites dos modelos tradicionais de gestão de pessoas, especialmente em atividades essenciais e de alta exposição, como aquelas vinculadas à segurança pública.

Conforme destacam Ramos e Noshi (2022), a pandemia não criou, por si só, os fatores associados ao desligamento voluntário, mas agravou elementos previamente identificados na literatura, tais como insatisfação profissional, sobrecarga de trabalho, estresse ocupacional e percepção de inadequada valorização institucional. A combinação entre aumento das demandas laborais, redução do suporte organizacional e incertezas quanto à proteção à saúde contribuiu para o enfraquecimento do vínculo entre trabalhador e organização, tornando o desligamento uma alternativa considerada por parte dos profissionais.

Sob uma perspectiva mais ampla, Galindo, Silva e Pedreira Júnior (2022) apontam que a covid-19 provocou impactos profundos no mercado de trabalho brasileiro, materializados na destruição de postos formais, elevação das taxas de desligamento e ampliação da vulnerabilidade ocupacional. Esse cenário de instabilidade reforçou a dinâmica de entradas e saídas nas organizações, ao mesmo tempo em que alterou expectativas individuais em relação à carreira, segurança no emprego e qualidade de vida no trabalho. Ainda que tais efeitos tenham se manifestado de forma heterogênea entre setores, o ambiente de incerteza generalizada contribuiu para decisões mais frequentes de mobilidade ou saída do trabalho.

Em síntese, a literatura analisada (Silva e Vieira, 2008; Takahashi, Lemos e Souza, 2015; Santana, 2019; Venturin, 2020; Zwir, 2022; Kintopp, 2023; Santos, Braga e Rocha, 2023; Alcadipani *et. al.*, 2024) indica que a rotatividade nas polícias militares brasileiras é um fenômeno multifacetado, cujas causas vão desde fatores estruturais e organizacionais até aspectos subjetivos e psicossociais. A adoção de estratégias de gestão por competências, políticas de valorização profissional,

investimentos em saúde mental e fortalecimento da cultura organizacional emerge como elementos centrais para o enfrentamento do problema. Tais medidas, além de contribuir para a retenção de talentos, fortalecem a capacidade institucional das corporações de cumprir seu papel na segurança pública.

O Quadro 2 apresenta uma síntese dos principais autores que fundamentam este estudo sobre rotatividade pessoal, destacando seus respectivos enfoques analíticos e contribuições para a compreensão deste fenômeno nas organizações policiais militares.

Quadro 2**:** Resumo dos autores sobre rotatividade de pessoal nas polícias militares

Autor (es)	Ano	Tema Central	Principais Contribuições
Silva e Vieira	2008	Estrutura organizacional	Apontam que a rigidez hierárquica das polícias militares dificulta práticas de gestão mais humanizadas, contribuindo para sofrimento psíquico e intenção de desligamento.
Takahashi, Lemos e Souza	2015	Motivação e permanência	Demonstram que a estabilidade não garante permanência; fatores como salário, carreira e conciliação trabalho-família influenciam a evasão.
Santana	2019	Identificação organizacional	Destaca que a identificação com a organização é determinante para permanência; baixa identificação aumenta intenção de saída.
Venturin	2020	Gestão do conhecimento	Aponta que a rotatividade compromete a retenção de conhecimento organizacional e a continuidade das atividades institucionais.
Zwir	2022	Gestão por competência	Defende que políticas de valorização, desenvolvimento e reconhecimento fortalecem o vínculo organizacional e reduzem a rotatividade.
Kintopp	2023	Rotatividade em setores estratégicos	Identifica fatores como conflitos éticos, falta de capacitação e preparo como determinantes da saída, gerando custos e perda de eficiência.
Santos, Braga e Rocha	2023	Saúde mental e estresse ocupacional	Relacionam ambiente hostil, pressão e exposição à violência ao adoecimento psicológico e aumento da rotatividade.
Alcadipani *et. al.*	2024	Perspectiva crítica organizacional	Propõem uma análise crítica das polícias, defendendo cultura de aprendizagem e integração entre aspectos técnicos e subjetivos.
Ramos e Noshi	2022	Impactos da pandemia	Indicam que a pandemia agravou fatores já existentes (estresse, insatisfação, sobrecarga), intensificando a rotatividade.
Galindo, Silva e Pedreira Júnior	2022	Mercado de trabalho e pandemia	Apontam que a covid-19 aumentou a instabilidade laboral, ampliando desligamentos e mudanças nas expectativas profissionais.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no EPM (2025).

2.7. FORMAS DE DESLIGAMENTO DA PMBA A LUZ DO ESTATUTO DO POLICIAIS MILITARES DO ESTADO DA BAHIA

Diante das múltiplas dimensões que envolvem a rotatividade nas organizações policiais militares — como a perda de conhecimento organizacional, os impactos na saúde mental, os desafios motivacionais e estruturais, além das especificidades da cultura institucional — torna-se imprescindível compreender, de maneira objetiva, os mecanismos formais que regulam a saída dos policiais militares da corporação. Para isso, é necessário analisar as formas de desligamento previstas no Estatuto dos Policiais Militares do Estado da Bahia, instrumento normativo que estabelece as hipóteses legais de exclusão do serviço ativo, disciplinando os processos administrativos e os fundamentos jurídicos que amparam tais saídas. Essa análise contribuirá para contextualizar juridicamente o fenômeno da rotatividade na PMBA, articulando aspectos legais, institucionais e de gestão de pessoal.

O EPM, instituído pela Lei nº 7.990, de 27 de dezembro de 2001, representa o marco jurídico que regula a vida funcional dos integrantes da Polícia Militar da Bahia. Esse documento normativo estabelece o regime jurídico especial ao qual estão submetidos os policiais militares, disciplinando desde o ingresso na corporação até as diversas situações funcionais em que podem se encontrar, como atividade, inatividade, reserva, reforma ou agregação. O EPM trata ainda das obrigações, direitos, deveres, garantias e prerrogativas dos seus membros, conferindo à carreira militar estadual um ordenamento próprio, marcado por regras específicas de provimento, nomeação, reintegração e outras formas de movimentação funcional.

Ao reconhecer os policiais militares como uma categoria distinta de servidores públicos, com organização hierárquica própria, o Estatuto reafirma os princípios fundamentais da disciplina e da hierarquia como pilares estruturantes da instituição. Esses princípios são essenciais para assegurar a eficácia da atuação policial e a manutenção da ordem interna da corporação. Assim, o Estatuto da PMBA não apenas organiza juridicamente a carreira militar, mas também fortalece sua identidade institucional, orientando sua atuação em consonância com os valores constitucionais e os preceitos próprios da atividade militar.

A partir do Capítulo III, mais precisamente, dos artigos 173 a 199, o regimento da corporação delineia formas legalmente previstas para a saída do policial militar

da corporação. Essa normativa descreve, de maneira sistemática e detalhada, as causas e procedimentos que ensejam o desligamento do serviço ativo, evidenciando o rigor institucional, a hierarquia e a legalidade que regem a organização militar (Bahia, 2001). Entre os principais motivos estão a transferência para a reserva remunerada, reforma, exoneração, perda do posto, patente ou graduação, demissão, deserção, falecimento e extravio.

A transferência para a reserva remunerada, conforme a Seção II do estatuto, ocorre tanto por solicitação do policial quanto por decisão administrativa *ex officio*. A transferência voluntária, no entanto, está condicionada a restrições específicas, como o impedimento ao policial que esteja respondendo a processos criminais, civis por abuso de autoridade ou administrativos, bem como aqueles cumprindo pena (Bahia, 2001). A transferência *ex officio* está vinculada ao atingimento da idade-limite no posto ou a critérios objetivos previstos no artigo 177.

Já a reforma, abordada na Seção III, é considerada uma forma definitiva de passagem à inatividade. A reforma ocorre obrigatoriamente quando o policial militar atinge a idade-limite específica para permanência na reserva remunerada, ou quando é declarado incapaz definitivamente para o serviço ativo, decorrente de doenças, acidentes ou condenações judiciais, podendo ocorrer com remuneração integral ou proporcional (Bahia, 2001).

A exoneração, descrita na Seção IV, pode ser voluntária ou compulsória. A exoneração voluntária exige requerimento formal e pode ser indeferida em situações específicas, tais como dívidas com o Estado ou a conclusão recente de cursos custeados pelo poder público. Por outro lado, a exoneração compulsória (*ex officio*) aplica-se principalmente em casos de reprovação em estágio probatório ou agregações excessivas (Bahia, 2001).

A perda do posto e da patente, regulada na Seção V, se trata do desligamento definitivo após decisão judicial que declara o oficial indigno ou incompatível com a continuidade do serviço na corporação, conforme descrito no artigo 189. Quanto a perda da graduação, ocorre por decisão judicial ou em face de condenação do praça em Processo Administrativo Disciplinar (PAD), nos termos do artigo 192 (Bahia, 2001).

Já a demissão é tratada como uma sanção disciplinar aplicável após um processo administrativo que assegure ampla defesa e contraditório. Tal penalidade ocorre em casos específicos definidos pelo estatuto, tais como condenações penais

superiores a dois anos ou infrações disciplinares graves devidamente apuradas (Bahia, 2001).

A deserção é abordada na Seção VII, sendo caracterizada pela interrupção voluntária do serviço militar pelo policial, resultando automaticamente em demissão *ex officio* e interrupção da contagem do tempo de serviço (Bahia, 2001).

Finalmente, a Seção VIII trata do falecimento e do extravio. O falecimento de policial militar ativo implica exclusão imediata do serviço, enquanto o extravio, caracterizado pela ausência prolongada sem notícias por mais de seis meses, pode levar à exclusão, com possibilidade de reintegração caso o policial seja posteriormente encontrado (Bahia, 2001).

Para melhor entendimento da temática, apresenta um resumo das formas de exclusão do serviço ativo na PMBA no Quadro 3:

Quadro 3**:** Motivos de desligamento do serviço ativo - PMBA

Motivo de Desligamento	Descrição Resumida
Transferência para a reserva remunerada	Passagem do policial para a inatividade com remuneração, a pedido ou *ex officio* (Art. 175-177).
Reforma	Aposentadoria compulsória por idade, incapacidade definitiva ou decisão judicial (Art. 178-184).
Demissão	Penalidade após processo administrativo ou condenação judicial (Art. 193-195).
Perda do posto, da patente e da graduação	Aplicável a oficiais por decisão judicial ou por indignidade/incompatibilidade com o oficialato (Art. 189-191). O praça perde a graduação em casos de sentença judicial ou processo administrativo disciplinar (Art. 192)
Exoneração	Desligamento voluntário (a pedido) ou por interesse da administração (*ex officio*) (Art. 185-188).
Deserção	Ausência não autorizada configurando abandono do serviço, com demissão automática ou após um ano (Art. 196).
Falecimento	O óbito acarreta exclusão imediata do serviço ativo (Art. 197).
Extravio	Desaparecimento oficial com exclusão após seis meses; pode haver reintegração (Art. 198-199).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no EPM (2025).

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, com delineamento descritivo (Gil, 2017). O objetivo foi mensurar e analisar numericamente a intenção de rotatividade entre os policiais militares do Estado da Bahia, bem como identificar possíveis relações entre essa variável e características organizacionais, sociodemográficas e funcionais.

O recorte temporal da investigação abrangeu o período de 2021 a 2024, correspondente à gestão do ex-comandante-geral da corporação. A escolha desse intervalo justificou-se pela estabilidade administrativa proporcionada durante sua gestão, o que possibilitou a análise da rotatividade sob um mesmo conjunto de diretrizes e políticas de gestão de pessoas. Tal recorte favoreceu a identificação de padrões de permanência ou saída, considerando fatores como políticas de valorização profissional, programas de capacitação, condições de trabalho e o clima institucional vigente.

Para atingir os objetivos, o estudo utilizou três questionários distintos de coleta de dados: o primeiro, um questionário específico ao Departamento de Pessoal da PMBA para levantamento de dados administrativos relativos aos desligamentos voluntários ocorridos no período, com vistas à caracterização quantitativa e definição de universo amostral da pesquisa; o segundo, um questionário estruturado, destinado àqueles que se desligaram voluntariamente da corporação, buscando identificar os principais fatores motivacionais, para tal decisão; por fim, foi enviado um terceiro questionário, também estruturado,aplicado aos policiais militares da ativa com vistas a mensurar a intenção de rotatividade.

Além da abordagem quantitativa baseada em levantamento por survey, a pesquisa também apresenta natureza documental, uma vez que recorreu à análise de registros administrativos mantidos pelo Departamento de Pessoal da PMBA, referentes aos desligamentos e admissões ocorridos no período delimitado. Esses dados documentais auxiliaram no levantamento de informações referentes ao grupo de participantes que deixaram a corporação, permitindo identificar os perfis e motivações predominantes, assim como entender se o número de admissões corresponde à reposição dos desligamentos. Conforme Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa documental utiliza fontes primárias que ainda não receberam tratamento analítico, sendo distinta da pesquisa bibliográfica.

A matriz da pesquisa apresenta o percurso metodológico adotado (Ver Quadro 4).

Quadro 4: Matriz de Pesquisa

Matriz de pesquisa				
Tema	Gestão de Pessoas			
Problema	Quais fatores influenciam a rotatividade de efetivo na Polícia Militar do Estado da Bahia?			
Tipo de Pesquisa	Abordagem - Quantitativa Natureza - Básica Segundo os objetivos - Descritiva Procedimentos - Documental e empírica			
Objeto de estudo	Polícia Militar do Estado da Bahia			
Participantes	Policiais militares que solicitaram desligamento da corporação. Policiais militares da ativa na PMBA Departamento de Pessoal da PMBA			
Objetivo Geral	Analisar a rotatividade de efetivo na Polícia Militar do Estado da Bahia.			
Objetivos específicos		Instrumento de Coleta de Dados	Participantes/ Respondentes	Técnica de Tratamento de Dados
1	Mapear os índices de desligamentos na PMBA, no período de 2021 a 2024	Questionário estruturado enviado eletronicamente Documentos institucionais Pesquisa Documental	Departamento de Pessoal da PMBA	Quantitativa descritiva - identificando e sistematizando a frequência, distribuição temporal e possíveis padrões dos desligamentos ocorridos no período investigado. Os dados foram organizados em tabelas e gráficos permitir a visualização dos índices no período estudado
2	Identificar a intenção de rotatividade dos policiais militares da instituição;	Questionário estruturado distribuído eletronicamente Pesquisa Documental Escala de Intenção de Turnover	Policiais militares da ativa na PMBA. Departamento de Pessoal da PMBA	Estatística descritiva

3	Identificar os principais fatores para saída de policiais militares da Corporação;	Questionário estruturado distribuído eletronicamente Pesquisa Documental	Policiais militares que solicitaram desligamento da corporação. Departamento de Pessoal da PMBA	Estatística descritiva
4	Elaborar recomendações para formulação e implementação de políticas públicas e estratégias de gestão voltadas à mitigação da rotatividade no âmbito da PMBA.			

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

3.2. A POLÍCIA MILITAR DA BAHIA COMO *LOCUS* DA PESQUISA

O *locus* da pesquisa foi a **Polícia Militar do Estado da Bahia**, uma das principais instituições de segurança pública do Brasil. A PMBA, com sua estrutura hierárquica e regime estatutário, oferece um contexto específico para a análise da rotatividade de efetivo, onde fatores como a dinâmica de trabalho, condições de carreira e políticas internas podem influenciar diretamente a permanência ou saída dos policiais. A escolha da PMBA como *locus* de estudo se justifica pela relevância da corporação na segurança pública do estado e pela necessidade de otimizar a gestão de pessoas para garantir a eficiência das suas operações.

3.3. PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa foram organizados em três grupos distintos. O primeiro grupo relativo ao Departamento de Pessoal, que foi considerado um participante institucional estratégico da pesquisa, desempenhou dupla função no processo investigativo. Primeiramente, atuando como fonte oficial para a coleta de dados documentais, fornecendo registros administrativos referentes aos desligamentos de policiais militares ocorridos entre os anos de 2021 e 2024. Essa participação se insere no âmbito da pesquisa documental, conforme definido por Gil (2017), a qual utiliza documentos institucionais com valor probatório para análise de fenômenos sociais e organizacionais.

Além disso, o DP foi também respondente de um questionário estruturado, apresentado no Apêndice B, elaborado com base em referenciais teóricos sobre rotatividade no setor público e em corporações militares (Siqueira *et al.*, 2004; Cappellozza *et al.*, 2021; Formiga *et al.*, 2021; Salaberry *et al.*, 2021) . O instrumento foi direcionado ao Departamento para que respondesse os quesitos objetivos, com o intuito de captar informações complementares sobre as políticas de identificação e enfrentamento da rotatividade na PMBA. As questões abordaram, por exemplo, os principais fatores identificados internamente como motivadores da saída de efetivo, a existência ou não de políticas de retenção, bem como as percepções sobre os impactos da rotatividade na operacionalidade e na gestão do conhecimento organizacional da PMBA.

O segundo grupo foi composto por policiais militares que se desligaram da PMBA no intervalo delimitado, por razões voluntárias (exoneração a pedido, aprovação em outros concursos, reforma voluntária) sendo motivo de exclusão da pesquisa os policiais militares cujo desligamento da ativa não tenha ocorrido por decisão voluntária ou por cumprimento regular do tempo de serviço previsto na legislação, especialmente aqueles desligados por meio de institutos punitivos ou compulsórios. Tais casos foram excluídos da pesquisa, uma vez que o objeto de estudo consiste na identificação dos fatores que motivaram o desligamento antecipado da corporação por iniciativa do próprio policial militar.

De acordo com as disposições do EPM, Lei nº 7.990/2001, não foram incluídos os militares desligados pelos seguintes motivos: **deserção** (art. 76, inciso IV), **demissão** (arts. 77 e 78), **exclusão *ex officio*** (art. 76, inciso V), **falecimento** em serviço ativo (art. 75, inciso I), **extravio ou desaparecimento** (art. 75, inciso III) e **reforma decorrente de incapacidade definitiva de origem não voluntária** (art. 76, inciso I).

A seleção dos participantes do grupo que optou pelo desligamento voluntário foi feita com base em dados administrativos do DP constituído pela soma do quantitativo de policiais militares que solicitaram Reserva Remunerada proporcional e dos que pediram Reserva Não Remunerada no período de 2021 a 2024.

Neste grupo ocorreu uma tentativa de Censo, na medida que o formulário foi encaminhado a toda a população alvo, formada por 707 policiais militares. Desse universo obteve-se 100 respostas válidas. Correspondendo a uma amostra não

probabilística por conveniência, conforme a classificação proposta por Freitag (2018).

O terceiro grupo foi formado por policiais militares da ativa, com o objetivo de mensurar sua intenção de saída da corporação. Para este grupo, o universo da pesquisa é composto por aproximadamente 30 mil servidores ativos da PMBA. Dada a inviabilidade de contemplar toda a população-alvo, a coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico, divulgado na rede interna de comunicação da instituição (Intranet PM), com participação voluntária dos policiais. O procedimento permitiu a obtenção de respostas de policiais militares vinculados aos Comandos Regionais de Policiamento (CPRs), aos Comandos de Policiamento Especializado (CPEs) e às unidades administrativas.

Embora tenham sido coletadas informações sobre a vinculação funcional dos participantes, a amostra não foi constituída a partir de um plano amostral estratificado, sendo tais variáveis utilizadas apenas para caracterização da amostra e análises comparativas posteriores. Para fins metodológicos, adotou-se o cálculo do tamanho mínimo de amostra para populações finitas, considerando população de 30.000 indivíduos, nível de confiança de 95% (Z = 1,96) e margem de erro de 5%, o que resultou em uma amostra mínima estimada de aproximadamente 380 respondentes. Ao término do período de coleta de dados, foram obtidas 560 respostas válidas.

3.4. ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

No contexto das estratégias de coleta de dados, a pesquisa foi conduzida utilizando fontes primárias internas da PMBA, como o Departamento de Pessoal, e fontes externas disponíveis publicamente, como o Portal da Transparência. Segundo Creswell (2010, p.26), a pesquisa quantitativa é "um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre variáveis.". Complementando essa ideia, Gil (2017) afirma que o objetivo central da pesquisa quantitativa é a quantificação dos dados e a utilização de técnicas estatísticas que permitam interpretar padrões e relações significativas.

A segunda frente correspondeu à aplicação de questionários eletrônicos, conforme descrito a seguir.

3.4.1. Instrumento de coleta de dados

Segundo Selltiz (1967, p.273) *apud* Gil (2017, p. 77), o uso dos questionários é útil no levantamento de informações a respeito do que a pessoa “sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer das coisas precedentes”. Roesch (1999) complementa que questionários estruturados são eficazes para coletar informações padronizadas, facilitando comparações sistemáticas e aprofundadas dos dados obtidos.

A pesquisa utilizou três instrumentos de coleta de dados em formato de questionários distintos, todos estruturados. O primeiro questionário foi enviado ao Departamento de Pessoal para levantamento de dados administrativos relativos aos desligamentos voluntários ocorridos no recorte temporal da pesquisa, com vistas à caracterização quantitativa e ao direcionamento da pesquisa no que tange a população a ser pesquisada (Apêndice B). Este instrumento foi encaminhado em 17 de julho de 2025, retornando do DP em 12 de setembro.

O segundo questionário foi destinado aos policiais que já se desligaram da instituição de forma voluntária, com foco em identificar os fatores motivacionais que influenciaram aquela decisão. Esse questionário incluiu perguntas fechadas e múltiplas sobre causas da saída, permitindo análise descritiva e inferencial. (Apêndice C). Este instrumento, por se tratar de pesquisa com pessoas, foi enviado após aprovação pelo CEP. A coleta de dados ocorreu entre 17 de novembro e 14 de dezembro de 2025.

O terceiro questionário foi direcionado aos policiais militares da ativa e conteve dois blocos principais: um com variáveis sociodemográficas e funcionais (idade, tempo de serviço, posto ou graduação, unidade de lotação, região administrativa) e outro com a EIR, validada por Formiga *et al.* (2021), com formato tipo *Likert* de cinco pontos adaptada ao contexto da PMBA (Apêndice D). Este instrumento foi amplamente divulgado na corporação, seu período de aplicação foi entre 10 de novembro e 14 de dezembro de 2025.

Todos os questionários foram submetidos a pré-teste para assegurar a clareza e consistência dos itens.

Para melhor distinção dos objetivos e das amostras investigadas, os questionários de coleta foram organizados conforme a seguir:

Quadro 5 – Variáveis do questionário aplicado ao Departamento de Pessoal da PMBA

Seção	Variável	Tipo de Dado	Categoria ou Escala
A – Dados Gerais	Identificação da Unidade	Qualitativo nominal	Livre (aberto)
A – Dados Gerais	Efetivo total (2021–2024)	Quantitativo discreta	Número absoluto
A – Dados Gerais	Total de admissões (2021–2024)	Quantitativo discreta	Número absoluto
A – Dados Gerais	Admissões por ano	Quantitativo discreta	2021, 2022, 2023, 2024
A – Dados Gerais	Total de desligamentos (2021–2024)	Quantitativo discreta	Número absoluto
A – Dados Gerais	Desligamentos por ano	Quantitativo discreta	2021, 2022, 2023, 2024
A – Dados Gerais	Registro dos motivos de desligamento	Qualitativo nominal	Sim / Não
A – Dados Gerais	Motivos específicos de desligamento	Qualitativo nominal	Reserva, reforma, exoneração, demissão, deserção, falecimento, outros
A – Dados Gerais	Tempo médio de serviço por tipo de desligamento	Quantitativo contínuo	Média (em anos) por motivo de desligamento
B – Perfil dos Desligados	Registro por sexo, idade, posto, cidade, comando	Qualitativo nominal	Sim / Não
C - Processos e Motivações	Existência de justificativa formal nos pedidos de exoneração	Qualitativo nominal	Sim / Não / Em parte
C - Processos e Motivações	Existência de mecanismos institucionais de análise dos pedidos de desligamento	Qualitativo nominal	Sim / Não / Qual o mecanismo
C - Processos e Motivações	Sistema interno de acompanhamento de padrões de desligamento	Qualitativo nominal	Sim / Não / Identificação do sistema
D - Satisfação e Intenção de Saída	Realização de pesquisas internas sobre satisfação no trabalho	Qualitativo nominal	Sim / Não
D - Satisfação e Intenção de Saída	Realização de pesquisas sobre intenção de rotatividade	Qualitativo nominal	Sim / Não / Frequência e instrumento
D - Satisfação e Intenção de Saída	Relatos recorrentes sobre motivos de saída voluntária	Qualitativo nominal	Sim / Não / Descrever os principais motivos
E - Políticas de Retenção	Existência de políticas de retenção de efetivo	Qualitativo nominal	Sim / Não / Descrever
E - Políticas de Retenção	Incentivos institucionais à permanência de policiais experientes	Qualitativo nominal	Sim / Não / Quais incentivos
F - Acompanhamento e Impactos	Acompanhamento de ex-servidores após desligamento	Qualitativo nominal	Sim / Não / Forma de acompanhamento
F - Acompanhamento e Impactos	Avaliação de impactos dos desligamentos nas unidades	Qualitativo nominal	Sim / Não / Frequência
F - Acompanhamento e Impactos	A rotatividade é considerada tema estratégico na atual gestão	Qualitativo nominal	Sim / Não / Parcialmente

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 6 – Variáveis do questionário destinado aos policiais desligados voluntariamente

Variável	Tipo de Dado	Categoria ou Escala
Aceite no Termo de Consentimento	Qualitativo nominal	Sim / Não
Sexo	Qualitativo nominal	Masculino / Feminino
Diploma mais elevado	Qualitativo ordinal	Médio, Superior, Pós lato, Pós stricto, Pós-doc
Faixa etária	Qualitativo ordinal	18–24, 25–34, 35–44, 45–54, 55–64, 65+
Cidade de lotação	Qualitativo nominal	Livre (aberto)
Unidade de Lotação	Qualitativo ordinal	Operacional, Administrativa, Ensino
Tempo de serviço	Qualitativo ordinal	0–3, 4–10, 11–15, 16–20, 21–25, 26–30, 30+
Motivação para saída	Qualitativo nominal múltipla	Itens como: falta de reconhecimento, estresse, carga horária, entre outros

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 7 – Variáveis do questionário destinado aos policiais da ativa

Variável	**Tipo de Dado**	**Categoria ou Escala**
Aceite no Termo de Consentimento	Qualitativo nominal	Sim / Não
Sexo	Qualitativo nominal	Masculino / Feminino
Diploma mais elevado	Qualitativo ordinal	Médio, Superior, Pós lato, Pós stricto, Pós-doc
Faixa etária	Qualitativo ordinal	18–24, 25–34, 35–44, 45–54, 55–64, 65+
Cidade de lotação	Qualitativo nominal	Livre (aberto)
Unidade de Lotação	Qualitativo ordinal	Operacional, Administrativa, Ensino
Tempo de serviço	Qualitativo ordinal	0–3, 4–10, 11–15, 16–20, 21–25, 26–30, 30+
Quadro Funcional	Qualitativo ordinal	Oficiais, Praças
Intenção de rotatividade – EIR item 1	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
Intenção de rotatividade – EIR item 2	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
Intenção de rotatividade – EIR item 3	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
Intenção de rotatividade – EIR item 4	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)

Fonte: Elaborado pelo autor

A aplicação dos questionários foi feita por meio eletrônico, utilizando a plataforma *Google Forms*, visando facilitar o acesso de servidores em diferentes localidades. O link foi disponibilizado por meio de canais institucionais (e-mail funcional, grupos de WhatsApp corporativos, publicação no site institucional “rede intranet” da PMBA e Sistema Eletrônico de Informações (SEI)), sendo que a participação foi voluntária e anônima, mediante aceite do TCLE, conforme as diretrizes éticas da Resolução nº 510/2016 do CNS.

Para garantir a segurança dos dados, foi adotada política de anonimato e criptografia dos registros, o banco de dados foi armazenado em ambiente protegido, acessado apenas pelo pesquisador responsável. Antes da aplicação definitiva, foi conduzido um pré-teste com até 10 participantes fora da amostra principal, a fim de avaliar a clareza das instruções, a coerência dos itens e o tempo médio de resposta (Pasquali, 2003).

3.5. ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

No que tange aos métodos de exame dos dados coletados, a análise quantitativa foi realizada com a utilização de ferramentas estatísticas, tais como *Excel* e *Orange Data Minin*g, versão 3.37. Segundo Gil (2017), o principal objetivo dessa análise foi transformar dados numéricos em informações relevantes por meio de métodos estatísticos precisos e consistentes.

Para tanto, foram aplicadas técnicas de estatística descritiva que incluem a análise das frequências absolutas e relativas, médias, medianas e desvios padrões, visando caracterizar e descrever de forma detalhada o número de desligamentos anuais, as tipologias de desligamento e o perfil dos policiais desligados. Creswell (2010) destaca a importância da estatística descritiva para fornecer um panorama claro e compreensível sobre as variáveis investigadas, ressaltando especificamente a relevância das medidas de tendência central e dispersão.

Complementando a análise descritiva, foi realizada uma análise de séries temporais para avaliar a evolução da rotatividade no período compreendido entre 2021 e 2024. De acordo com Barros (2022), a análise de séries temporais possibilita a observação sequencial e regular dos dados ao longo do tempo, permitindo identificar tendências, ciclos e possíveis sazonalidades. Essa técnica auxilia no planejamento estratégico institucional, oferecendo uma base sólida para a tomada de decisões administrativas e gerenciais.

Outra abordagem relevante foi a análise inferencial (teste t, ANOVA, relação e comparação de médias), conforme adequação aos objetivos da pesquisa, que investigou as relações existentes entre diferentes variáveis, tais como tempo de serviço, idade, tipo de desligamento e outras características demográficas e organizacionais. Bussab e Morettin (2010), citados pela Enap (2023), afirmam que o

coeficiente de correlação é uma medida essencial para avaliar a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis. Essa análise foi fundamental para identificar fatores determinantes da rotatividade, contribuindo significativamente para a compreensão do fenômeno. Também foi testada a consistência interna da EIR por meio do cálculo do alfa de Cronbach.

Foi respeitado o nível de significância de 5% ($p < 0,05$) para todas as análises. Os resultados foram interpretados à luz do referencial teórico e discutidos com base na literatura científica e nas práticas de gestão de pessoas no setor público.

3.5.1. Organização das motivações em categorias analíticas

As respostas abertas foram inicialmente submetidas a um processo de padronização, a partir do qual se identificaram sessenta e quatro motivos distintos. Posteriormente, esses motivos foram agrupados por convergência semântica em seis categorias analíticas, conforme apresentado no Quadro 8. Tal procedimento possibilitou a preservação do conteúdo substantivo das manifestações dos respondentes, ao mesmo tempo em que favoreceu uma sistematização analítica mais consistente e interpretativamente robusta dos dados empíricos.

A definição das categorias analíticas fundamentou-se no referencial teórico que aborda os fatores determinantes, as causas e as influências associadas à rotatividade e à intenção de rotatividade no âmbito do serviço público. Nesse sentido, a literatura especializada orientou o processo de categorização, assegurando coerência teórico-metodológica à análise e alinhamento com estudos prévios que investigam a dinâmica da permanência e do desligamento de servidores públicos (Silva e Vieira, 2008; Diógenes *et al.*, 2016; Vasconcellos e Neiva, 2019; Cappellozza *et al.*, 2021; Sallaberry *et al.*, 2021; Freitas *et al.*, 2022; Pinho, Silva e Oliveira, 2022; Zwir, 2022; Santos, Braga e Rocha, 2023).

Quadro 8 - Categorias analíticas

CATEGORIA ANALÍTICA	PRINCIPAIS ELEMENTOS ASSOCIADOS
Remuneração	Remuneração incompatível com as responsabilidades; baixos salários; retirada ou redução de direitos; impacto de reformas previdenciárias; comparação desfavorável com outras carreiras públicas

Falta de reconhecimento profissional	Falta de reconhecimento institucional; desvalorização da praça; ausência de meritocracia; promoções injustas ou inexistentes; sensação de invisibilidade profissional
Saúde	Estresse emocional; desgaste psicológico; adoecimento mental; comprometimento da saúde física ou mental; exaustão profissional
Ambiente de trabalho	Ambientes tóxicos ou conflituosos; assédio moral; relações hierárquicas abusivas; clima organizacional negativo; conflitos interpessoais
Estrutura organizacional	Rigidez normativa; burocracia excessiva; militarismo excessivo; uso abusivo do poder; falta de autonomia; estrutura organizacional engessada
Projetos pessoais / Outros	Aprovação em concurso; mudança de área profissional; conclusão de curso superior ou pós-graduação; reorganização da vida pessoal; encerramento de ciclo profissional, missão religiosa e etc.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados fornecidos pela PMBA.

Cada uma dessas categorias reúne elementos que expressam dimensões centrais da experiência institucional dos policiais e estruturam o processo de rotatividade voluntária na PMBA.

3.6. ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Esta pesquisa obedeceu os preceitos éticos estabelecidos pelas diretrizes nacionais que regem os estudos envolvendo seres humanos, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do CNS, tendo sido aprovada por Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital de Ensino da Universidade Federal do Vale do São Francisco, sob o nº CAAE 91572025.4.0000.0282, em 05 de novembro de 2025, através do parecer de nº 7.950.864. Somente após esta aprovação, a coleta de dados foi iniciada. Ressalta-se que todos os participantes foram previamente informados, sobre os objetivos, justificativas, métodos, possíveis benefícios e eventuais desconfortos decorrentes da participação na pesquisa. A adesão foi inteiramente voluntária, respeitando o princípio da autonomia dos sujeitos.

Para formalizar o consentimento, foi exigida a assinatura do TCLE, documento no qual foram explicitadas todas as informações relevantes sobre o estudo, incluindo os direitos dos participantes, entre eles o de se retirar da pesquisa a qualquer momento, sem necessidade de justificativa e sem que isso lhes acarrete qualquer prejuízo (Apêndice A).

Foi garantido o sigilo absoluto de todas as informações prestadas, assegurando a confidencialidade de dados de natureza pessoal e o anonimato dos

participantes em todas as fases da pesquisa, inclusive na divulgação dos resultados. Nenhuma informação individual foi divulgada ou utilizada de maneira que permita a identificação dos participantes, sendo os dados tratados de forma agregada e exclusivamente para fins científicos.

Os riscos da pesquisa foram classificados como mínimos e contemplaram aspectos físicos, psíquicos/emocionais, de tempo, morais e de segurança da informação. Para mitigá-los, garantiu-se a participação voluntária, com possibilidade de desistência a qualquer momento, além da informação prévia sobre o conteúdo e o tempo estimado do questionário. Eventuais desconfortos físicos ou emocionais seriam devidamente orientados para atendimento especializado, se necessário. As respostas foram tratadas de forma confidencial, codificadas e apresentadas de maneira agregada, sem identificação individual, com compromisso formal de sigilo pelos pesquisadores. Ademais, para reduzir riscos de vazamento de dados, após a coleta, as informações foram armazenadas em dispositivo local do pesquisador.

3.7. UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Esta pesquisa contou com o auxílio da ferramenta de Inteligência Artificial ChatGPT, desenvolvida pela OpenAI, como recurso de suporte para aprimoramento do conteúdo acadêmico apresentado.

A ferramenta foi utilizada nesta pesquisa para auxiliar na estruturação inicial dos tópicos, produção de resumos preliminares e sugestões estilísticas, sendo todos os conteúdos cuidadosamente revisados, validados e adaptados criticamente pelo pesquisador.

4. ANÁLISE SITUACIONAL

Este capítulo mapeia a evolução dos desligamentos, admissões e saldos de efetivo ao longo do período analisado, identificando o impacto excepcional da pandemia causada pela covid-19 em 2021 e a posterior recuperação institucional nos anos subsequentes. Em seguida, aprofunda-se a análise da composição da rotatividade, destacando mudanças no perfil dos desligamentos — especialmente o crescimento das reservas proporcionais — e seus potenciais efeitos sobre a perda de capital humano e de conhecimento organizacional.

Na sequência, são examinadas as respostas institucionais do DP, revelando limites importantes na gestão da informação, na identificação sistemática dos motivos de desligamento e na existência de políticas estruturadas de retenção. Esse diagnóstico é complementado pela análise dos dados provenientes do questionário aplicado a policiais que se desligaram voluntariamente, permitindo caracterizar o perfil sociodemográfico, funcional e educacional dos respondentes e evidenciar a natureza multifatorial e cumulativa das motivações associadas à saída da corporação.

O capítulo avança ainda na investigação da intenção de rotatividade entre policiais em atividade, explorando diferentes estágios do processo de desligamento por meio de análises descritivas, gráficas e inferenciais. A construção de uma medida sintética de intenção de rotatividade possibilita identificar quais segmentos do efetivo se encontram, em média, mais próximos da saída, considerando variáveis como quadro funcional, escolaridade, tempo de serviço e área de lotação.

Por fim, à luz do conjunto de evidências empíricas apresentadas, o capítulo consolida recomendações de políticas públicas e estratégias de gestão voltadas à mitigação da rotatividade na PMBA. Essas recomendações enfatizam a necessidade de tratar a rotatividade como um problema estratégico de gestão de pessoas, propondo ações integradas de monitoramento, retenção, valorização profissional, cuidado com a saúde e aproveitamento do capital humano, com vistas à sustentabilidade organizacional e ao fortalecimento da capacidade institucional da corporação.

4.1. MAPA DA ROTATIVIDADE DA PMBA DE 2021 A 2024

Após a coleta e a organização sistemática dos dados extraídos, tornou-se possível proceder a uma leitura estruturada das informações relativas à dinâmica de desligamentos, admissões e variações do efetivo ao longo do período em estudo. A partir dessa base empírica, a análise passa a privilegiar os principais comportamentos observados nos dados, destacando os aspectos mais significativos para a interpretação do fenômeno da rotatividade policial militar, em consonância com os objetivos analíticos do estudo.

Em primeiro momento, torna-se necessário apresentar uma caracterização geral do cenário da PMBA no que se refere ao seu efetivo em atividade, a fim de subsidiar a análise do fenômeno da rotatividade na instituição.

Com o intuito de destacar a dimensão estrutural da corporação, apresenta-se a Tabela 1, que reúne os dados do efetivo da PMBA no período de 2021 a 2024, desagregados por quadros — Oficiais e Praças — e por sexo — masculino e feminino.

Tabela 1 – Efetivo da PMBA por ano

Quadro	Masculino			
	2021	2022	2023	2024
Oficiais	1614	2896	3153	3006
Praças	21673	22115	21411	22396
Total	23287	25011	24564	25402
Quadro	Feminino			
	2021	2022	2023	2024
Oficiais	251	476	562	548
Praças	4119	4191	4046	4222
Total	4370	4667	4608	4770
Total Geral	27657	29678	29172	30172

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Atualmente, uma instituição com mais de 30 mil policiais militares, predominantemente masculina (pois o efetivo feminino representa um contingente de apenas 15,8% do total), que, por questões lógicas operacionais das atividades desempenhadas, concentra nas praças o seu maior número de servidores PM, com 88,2% do total geral.

Outra informação pertinente são os dados atuais, coletados do sistema de controle de efetivo da PMBA, no ano de 2026, sobre a divisão do efetivo policial militar por áreas de atuação. Na Tabela 2 a seguir, poderemos perceber uma discrepância considerável entre o número de policiais militares que atuam na atividade operacional em relação aos que atuam em missões administrativas e de ensino.

Tabela 2 – Efetivo de policiais militares por área de atuação

Área	Operacional	Administrativa	Ensino
Nº Totais	28150	1828	2045
%	87,9	5,7	6,4

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Este cenário de desproporção entre homens e mulheres, praças e oficiais, áreas operacional, administrativa e de ensino, consequentemente refletiu na apresentação dos achados da pesquisa.

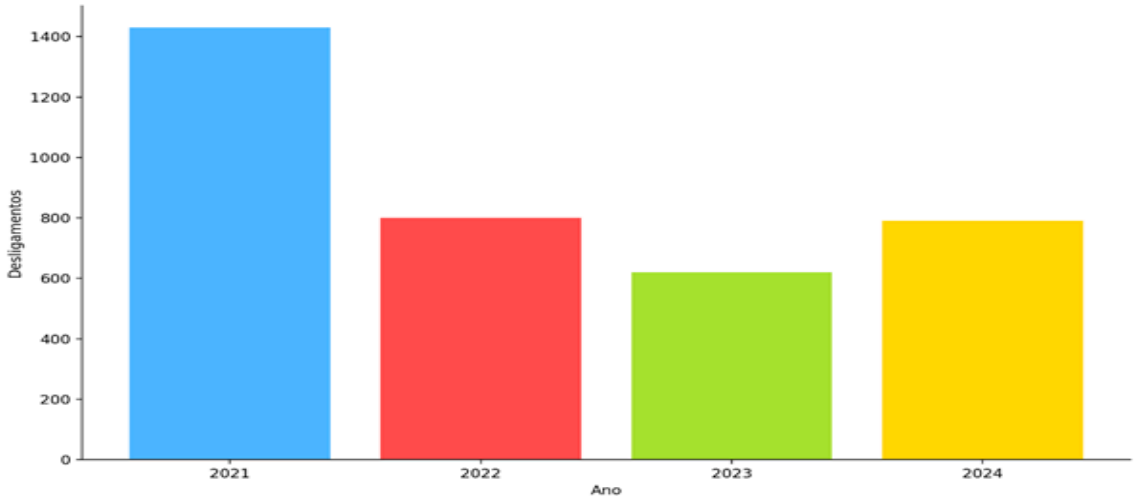
Foram abordados três eixos centrais para a compreensão da dinâmica do efetivo no período analisado: a evolução dos desligamentos, o comportamento das admissões em relação a essas saídas e o impacto líquido desses movimentos sobre o contingente ao longo do tempo.

No que se refere aos desligamentos (Gráfico 1), observa-se que o ano de 2021 constitui um ponto fora da curva, caracterizado por um volume elevado de saídas, predominantemente associadas à reserva integral. Tal discrepância pode ser compreendida à luz do contexto excepcional da pandemia causada pela covid-19, que impactou de maneira significativa toda a sociedade, as organizações públicas e, em especial, as instituições de segurança pública. Nesse período, as demandas operacionais não cessaram, ocorreu uma elevação dos riscos ocupacionais, o desgaste psicológico dos profissionais foi evidente, bem como a incerteza institucional e social (Ramos e Noshi, 2022). O cenário leva a entender que esses fatores contribuíram para a antecipação de decisões de desligamento por parte de policiais militares que já reuniam condições legais para a passagem à reserva. Ademais, medidas administrativas adotadas no contexto pandêmico, como a reorganização de escalas e a suspensão temporária de benefícios e capacitações presenciais, medidas que geraram instabilidade no ambiente laboral (Galindo, Silva e Pedreira Júnior, 2022), podem ter reforçado a percepção de exaustão e

insegurança, ampliando o volume de desligamentos em 2021. Contudo, é importante ressaltar que tais interpretações não se baseiam em evidências científicas conclusivas, configurando-se como possibilidades analíticas a partir do contexto observado.

A partir de 2022, verifica-se uma redução expressiva do número total de desligamentos, com relativa estabilização em 2023 e um novo incremento em 2024, ainda que em patamar inferior ao observado em 2021.

Gráfico 1 – Demonstrativo de desligamento por ano



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*

No que diz respeito às admissões, os dados apresentados na Tabela 3 apresentam uma trajetória consistente de expansão do ingresso de novos policiais militares na PMBA ao longo do período analisado. Observa-se que, em 2021, foram admitidos 937 novos integrantes, número que pode ser interpretado como relativamente moderado, sobretudo em razão dos efeitos residuais do contexto pandêmico da covid-19, que impactou a realização de concursos públicos, em função da promulgação da Lei nº 14.281, de 28 de agosto de 2020, que suspendeu os prazos de validade dos certames no Estado da Bahia, cursos de formação e o próprio planejamento orçamentário do Estado.

A partir de 2022, verifica-se um crescimento expressivo das admissões, com o quantitativo praticamente dobrando em relação ao ano anterior, alcançando 1.650 ingressos. Esse aumento sinaliza uma inflexão na política de recomposição do efetivo, possivelmente associada à normalização das atividades administrativas

pós-pandemia, marcada pela publicação do Decreto Estadual nº 21.310, de 11 de abril de 2022, que autorizou a retomada de concursos públicos e das atividades letivas 100% presenciais, atendendo à necessidade institucional de suprir déficits acumulados de pessoal.

Nos anos subsequentes, a tendência de crescimento se mantém, ainda que em ritmo mais moderado. Em 2023, registram-se 1.726 admissões, indicando certa estabilidade em patamar elevado, o que sugere continuidade das estratégias de fortalecimento do efetivo. Em 2024, o número de ingressos atingiu seu pico no período analisado, com 1.882 admissões, reforçando a hipótese de que a corporação adotou uma política sistemática de ampliação e renovação de seus quadros.

No acumulado dos quatro anos, o total de 6.195 admissões demonstra um esforço institucional significativo de recomposição do efetivo da PMBA. Esse movimento pode ser interpretado tanto como resposta ao aumento dos desligamentos observados em determinados anos quanto como estratégia preventiva voltada à manutenção da capacidade operacional da corporação.

Tabela 3 – Admissões por ano na PMBA

Ano	Quantitativo
2021	937
2022	1650
2023	1726
2024	1882
TOTAL	6195

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

O confronto entre admissões e desligamentos, apresentado na Tabela 4, permite uma análise mais precisa da capacidade da PMBA em recompor e ampliar seu efetivo ao longo do período investigado. Em 2021, observa-se um saldo negativo de –495 policiais, o que equivale a um decréscimo real de 52,83%, evidenciando a incapacidade institucional de repor as perdas ocorridas naquele ano. Esse resultado excepcional pode ser compreendido à luz do contexto pandêmico da covid-19, que impactou simultaneamente a elevação dos desligamentos — notadamente por passagens para a reserva — e a limitação das admissões, em função da suspensão ou do atraso de concursos públicos e cursos de formação.

A partir de 2022, contudo, verifica-se uma inversão clara dessa tendência, com o sistema passando a registrar saldos positivos e crescentes. Em 2022, o saldo entre admissões e desligamentos atinge 847 policiais, correspondendo a um acréscimo real de 51,33%, o que indica não apenas a reposição integral das perdas, mas também a ampliação efetiva do contingente. Esse movimento sugere a retomada do planejamento de recursos humanos e o fortalecimento das políticas de ingresso, em um cenário de maior estabilidade administrativa e operacional.

Nos anos de 2023 e 2024, o padrão positivo se mantém de forma consistente. Em 2023, o saldo alcança 1.101 policiais, com acréscimo real de 63,79%, o maior percentual do período analisado, sinalizando elevada eficiência do processo de recomposição do efetivo. Já em 2024, embora haja leve redução em termos absolutos em relação ao ano anterior, o saldo permanece expressivo, com 1.091 policiais e acréscimo real de 57,97%, o que confirma a consolidação de uma política contínua de fortalecimento do contingente.

Tabela 4 – Diferença entre desligamentos e admissões

Ano	Diferença	Acréscimo Real (%)
2021	-495	-52,83
2022	847	51,33
2023	1101	63,79
2024	1091	57,97
TOTAL	2544	41,07

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

No acumulado do período, o saldo positivo de 2.544 policiais, que representa um acréscimo real total de 41,07%, demonstra que, apesar do déficit observado em 2021, a PMBA conseguiu não apenas compensar as perdas iniciais, mas também promover crescimento líquido do seu efetivo nos anos subsequentes. Esse resultado aponta para uma melhoria progressiva na eficiência da gestão de pessoal, especialmente no que se refere ao alinhamento entre desligamentos previstos e admissões realizadas.

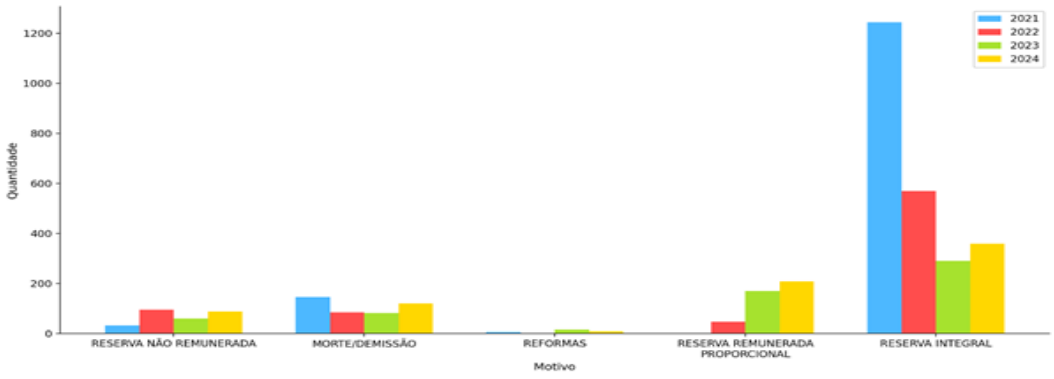
Adicionalmente, o percentual de admissões que efetivamente se converteu em acréscimo real reforça essa interpretação, ao permanecer elevado entre 2022 e 2024. Tal indicador sugere que os ingressos não se limitaram a um movimento meramente compensatório, mas desempenharam papel estratégico na ampliação do

efetivo disponível para as atividades operacionais e administrativas da corporação. Assim, a evolução do contingente revela uma tendência geral de crescimento no período mais recente, ainda que marcada por oscilações pontuais, as quais refletem tanto fatores conjunturais quanto decisões de política institucional e orçamentária.

4.1.1. Crescimento da rotatividade policial militar

A análise temporal dos desligamentos demonstrou um crescimento consistente da rotatividade ao longo do período analisado, acompanhado por mudanças relevantes na forma como esses desligamentos se materializam. Conforme ilustrado no Gráfico 2, observa-se uma alteração progressiva na composição das saídas, marcada pela redução da centralidade da reserva integral e pela expansão das modalidades de reserva remunerada proporcional, sobretudo nos anos mais recentes da série histórica. Tal tendência sugere não apenas um aumento numérico das saídas, mas também uma reconfiguração do perfil funcional dos policiais que deixam a corporação, indicando desligamentos cada vez mais precoces em relação ao tempo regular de serviço.

Gráfico 2 – Composição do desligamento por ano



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*

Esse movimento reforça o entendimento de que a rotatividade passou a ocorrer de maneira mais intensa e antecipada, o que pode refletir fatores estruturais relacionados às condições de trabalho (Silva e Vieira, 2008), expectativas de carreira (Takahashi, Lemos e Souza, 2015), incentivos institucionais (Kintopp, 2023) e percepção de valorização profissional (Zwir, 2023). O crescimento das reservas

proporcionais, nesse sentido, aponta para uma fragilização da capacidade de retenção de efetivo experiente (Takahashi, Lemos e Souza, 2015), com potenciais impactos sobre a continuidade operacional (Kintopp, 2023) e a gestão do conhecimento organizacional (Venturin, 2020).

A análise dos policiais militares que solicitaram reserva remunerada proporcional ou reserva não remunerada – (Tabela 5), quando comparada ao total de desligamentos anuais (Gráfico 1), corrobora a percepção de intensificação da rotatividade e amplia a robustez interpretativa dos dados nos anos mais recentes. Em 2021, os desligamentos voluntários representaram apenas uma fração residual do universo de desligados (2,23%), o que impõe cautela às inferências referentes ao primeiro ano da série. Contudo, a partir de 2022 — e de forma mais expressiva em 2023 e 2024 — observa-se uma expansão substancial da cobertura, que passa a representar cerca de 37% dos desligamentos anuais.

Tabela 5 - Quantitativo de desligamentos voluntários

Ano	Quantitativo de desligamentos voluntários	% Do total de desligamentos
2021	32	2,23
2022	144	17,93
2023	232	37,12
2024	299	37,80
TOTAL	707	19,36

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Esse avanço progressivo nos desligamentos voluntários acompanha o próprio aumento do volume de desligamentos e fortalece a capacidade analítica da pesquisa, permitindo descrições mais consistentes e comparações temporais mais confiáveis nos períodos de maior incidência de rotatividade. Assim, embora a série histórica apresente assimetrias em termos de cobertura nos anos iniciais, o padrão observado aponta para um cenário de crescimento e consolidação da rotatividade como fenômeno estrutural no contexto recente da PMBA, exigindo atenção das políticas de gestão de pessoas e das estratégias institucionais de retenção de efetivo. Comportamento também identificado nas pesquisas de Takahashi, Lemos e Souza (2015) e Kintopp (2023), na Polícia Militar do Estado do Paraná, Venturin

(2020), na Polícia Militar do Mato Grosso do Sul, e Santos, Braga e Rocha (2023), na Polícia Militar do Estado do Amazonas.

4.1.2. Diagnóstico da gestão da Rotatividade na PMBA

No que se refere à identificação institucional, a instituição respondente foi a própria PMBA, por intermédio do seu Departamento de Pessoal. Esse aspecto confere legitimidade formal às informações, mas também exige cautela analítica, tendo em vista que se trata de uma autoavaliação institucional.

Quanto aos dados quantitativos, o DP informou o número total de policiais militares desligados no período analisado (2021–2024), bem como dados agregados sobre o efetivo. Entretanto, em respostas as questões sobre as estratégias de gestão de pessoas e controle da rotatividade, foi indicado que **os desligamentos não se encontram discriminados de forma sistemática** por variáveis como sexo, faixa etária, tempo de serviço ou natureza detalhada do desligamento**.** Também foi informado que **não há dados consolidados sobre os motivos específicos do desligamento**, sobretudo no que se refere às saídas voluntárias.

No bloco referente à gestão da informação, o Departamento de Pessoal respondeu negativamente à existência de bases de dados estruturadas que permitam identificar, de maneira padronizada, os fatores que levam os policiais a se desligarem da corporação. Da mesma forma, foi informado que **não são realizadas pesquisas institucionais regulares sobre intenção de rotatividade**, tampouco são utilizados instrumentos formais para esse fim.

Em relação ao acompanhamento pós-desligamento, o DP indicou que **não há práticas sistemáticas de acompanhamento dos policiais após a saída**, nem mecanismos formais de avaliação do impacto dos desligamentos nas unidades operacionais ou administrativas. Também **não foi identificada a realização periódica de estudos ou relatórios analíticos sobre os efeitos da rotatividade no desempenho institucional.**

No tocante às políticas de retenção, as respostas indicaram que não existem políticas específicas, estruturadas e formalizadas voltadas exclusivamente à retenção de efetivo, nem incentivos institucionais claramente definidos com esse objetivo. Ademais, **a rotatividade de efetivo não é tratada, de forma explícita, como um tema estratégico institucional**, segundo a percepção registrada pelo

setor respondente. O Quadro 9 apresenta o extrato das respostas aqui apresentadas.

Quadro 9 – Extrato das respostas do DP às seções B,C,D,E e F

Ordem	Pergunta	Resposta
7	A quantidade de desligamentos está discriminada por ano?	Não
9	Há dados sobre o motivo do desligamento?	Não
17	Os pedidos de exoneração voluntária apresentam justificativa formal?	Não
18	Há mecanismo institucional de análise dos pedidos de desligamento?	Não
19	Se sim, qual?	
20	Existe sistema interno para acompanhar padrões de desligamento?	Não
21	Se sim, qual sistema?	
22	A instituição realiza pesquisas internas sobre satisfação no trabalho?	Sim
23	Se sim, indicar frequência e instrumentos utilizados	
24	A instituição realiza pesquisas sobre intenção de rotatividade?	Não
25	Se sim, indicar frequência e instrumentos utilizados	
26	Há relatos mais recorrentes sobre motivos de saída voluntária?	Sim
27	Se sim, quais os motivos?	geralmente quando os pms passam em outros concursos
28	Policiais desligados são acompanhados após a saída?	Não
29	Se sim, de que forma?	
30	A instituição realiza avaliação sobre o impacto dos desligamentos nas unidades?	Não
31	Com que frequência?	
32	Existem políticas específicas voltadas à retenção de efetivo?	Não
33	Se sim, quais?	
34	A instituição oferece incentivos institucionais à permanência de policiais?	Não
35	Se sim, quais?	
36	A rotatividade de efetivo é considerada um tema estratégico na atual gestão?	Não

Fonte: Elaborado pelo autor,com base nos dados da pesquisa.

A análise crítica das respostas fornecidas pelo Departamento de Pessoal da PMBA revela um descompasso significativo entre a relevância do fenômeno da rotatividade e o nível de institucionalização de práticas de gestão voltadas ao seu monitoramento e enfrentamento. A ausência de dados desagregados, de registros sistemáticos sobre motivos de desligamento e de pesquisas sobre intenção de saída limita sobremaneira a capacidade da organização de compreender, de forma empírica e preventiva, as causas subjacentes à evasão de profissionais.

Do ponto de vista da gestão estratégica de pessoas, as respostas indicam que a rotatividade é tratada predominantemente como um evento administrativo, e não como um problema organizacional complexo (Alcadipani *et al.*, 2024), com impactos sobre custos (Formiga *et al.*, 2021), perda de capital humano (Sallaberry *et al.*, 2021), memória organizacional (Venturin, 2020; Brauer *et al.*, 2022) e qualidade do serviço público prestado (De Jesus, 2007; Cavalcante e Lotta, 2015; Cruz Filho, 2018). A inexistência de acompanhamento pós-desligamento e de avaliações de impacto reforça essa leitura reativa, centrada no registro do fato consumado.

Além disso, a ausência de políticas específicas de retenção e de incentivos institucionais estruturados sugere que as ações voltadas à permanência do efetivo ocorrem, quando existentes, de forma fragmentada ou indireta, sem integração a uma estratégia global de valorização e motivação profissional. Tal constatação dialoga com a literatura sobre rotatividade no setor público (Robbins, Judge e Sobral, 2010; Takahashi, Lemos e Souza, 2015; Bergue, 2019; Santana, 2019; Vasconcellos e Neiva, 2019; Costa e Da Silva, 2020; Sallaberry *et al.*, 2021; Freitas *et al.*, 2022; Zwir, 2022; Kintopp, 2023; Theodorovicz, Oliveira e Azeredo, 2023) e destaca a importância de sistemas de informação, diagnósticos periódicos e políticas ativas de gestão de pessoas como elementos centrais para a redução das saídas voluntárias.

4.2. MOTIVAÇÃO PARA ROTATIVIDADE NA PMBA

Esta seção apresenta a análise descritiva dos dados obtidos por meio do questionário aplicado a policiais militares que se desligaram voluntariamente da PMBA entre os anos de 2021 e 2024. A partir dos dados coletados de 100 respondentes, buscou-se caracterizar o perfil sociodemográfico, funcional e educacional desses profissionais, bem como identificar os contextos institucionais nos quais suas trajetórias foram interrompidas.

Além da caracterização dos respondentes, a seção aprofunda a compreensão das motivações associadas ao desligamento voluntário, partindo do pressuposto de que a rotatividade não decorre, em regra, de um fator isolado, mas de um conjunto de insatisfações acumuladas ao longo do tempo. Para tanto, as respostas foram organizadas de modo a evidenciar a multiplicidade de fatores assinalados pelos

respondentes, permitindo analisar o desligamento como um processo progressivo e multidimensional.

As motivações relatadas foram sistematizadas em categorias analíticas que abarcam dimensões centrais da experiência institucional dos policiais, como ambiente de trabalho, saúde, remuneração, reconhecimento profissional, estrutura organizacional e projetos pessoais. A análise dessas categorias é apresentada de forma comparativa, considerando variáveis como gênero, nível de escolaridade, área de lotação e tempo de serviço, o que possibilita identificar padrões e diferenças na dinâmica da rotatividade voluntária.

4.2.1. Caracterização dos respondentes

A análise descritiva da amostra permitiu identificar quem são esses profissionais e em que contexto institucional suas trajetórias foram interrompidas, conforme Tabela 6 a seguir:

Tabela 6 - Dados sociodemográficos e institucionais dos respondentes

Variáveis		N	Porcentagem marginal
1. Sexo	Feminino	20	20,0%
	Masculino	80	80,0%
2. Qual o seu diploma mais elevado quando saiu da PMBA?	Médio	8	8,0%
	Graduação	44	44,0%
	Latu sensu	36	36,0%
	Stricto sensu	12	12,0%
3. Qual a sua faixa etária quando saiu da PMBA?	18 a 24 anos	7	7,0%
	25 a 34 anos	43	43,0%
	35 a 44 anos	43	43,0%
	45 a 54 anos	7	7,0%
4. A sua Unidade de lotação quando saiu da PMBA era de qual área?	Administrativa	15	15,0%
	Ensino	1	1,0%
	Operacional	84	84,0%
5. Quanto tempo de serviço você tinha quando saiu da PMBA?	0 a 3 anos	20	20,0%
	11 a 15 anos	18	18,0%
	16 a 20 anos	15	15,0%
	21 a 25 anos	4	4,0%
	26 a 30 anos	1	1,0%
	4 a 10 anos	42	42,0%
Válido		100	100,0%
Ausente		0	

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Observa-se a predominância do sexo masculino entre os respondentes, que correspondeu a 80,0% da amostra, enquanto o sexo feminino representou 20,0%.

Essa distribuição acompanha a configuração histórica do efetivo da PMBA e indica que, embora haja ampliação gradual da participação feminina na corporação, a rotatividade voluntária ainda incide majoritariamente sobre o contingente masculino.

No que se refere ao nível de escolaridade no momento do desligamento, os dados revelam um perfil educacional elevado. A maior parcela dos respondentes possuía graduação completa (44,0%), seguida por policiais com pós-graduação lato sensu (36,0%) e stricto sensu (12,0%). Apenas 8,0% declararam escolaridade em nível médio, requisito mínimo para ingresso na carreira. Esse resultado demonstra que a corporação perde, de forma recorrente, profissionais que acumularam qualificação acadêmica ao longo da trajetória institucional.

A análise da faixa etária mostra que o desligamento voluntário ocorreu de forma concentrada em duas faixas centrais, entre 25 e 34 anos e entre 35 e 44 anos, ambas com 43,0% dos casos. Esse padrão indica que a saída da corporação atinge principalmente profissionais que já acumularam experiência e se encontram em fases intermediárias da trajetória profissional, momento em que expectativas relacionadas à progressão, reconhecimento e estabilidade tendem a se intensificar.

Quanto à área de lotação, verifica-se que a maior parte dos desligamentos ocorreu entre policiais vinculados à atividade operacional (84,0%), enquanto as áreas administrativas (15,0%) e de ensino (1,0%) apresentaram participação significativamente menor. Esse resultado reforça a centralidade do policiamento ostensivo como espaço de maior exposição a fatores de desgaste físico, emocional e profissional.

O tempo de serviço no momento do desligamento confirma esse padrão. A maior concentração de saídas ocorreu entre policiais com 4 a 10 anos de carreira (42,0%), seguida por aqueles com até 3 anos de serviço (20,0%). As faixas mais elevadas de tempo de serviço apresentaram percentuais progressivamente menores, sugerindo que o desligamento voluntário tende a ocorrer em momentos específicos de reavaliação da trajetória profissional.

A complexidade da decisão de desligamento torna-se mais evidente quando se analisa o número de motivações assinaladas por respondente, conforme apresentado na Tabela 7. Apenas 21 policiais indicaram um único motivo para a saída da corporação. Em contraste, 57 respondentes marcaram quatro ou mais fatores associados ao desligamento, havendo casos em que foram assinaladas dez, onze ou até quatorze motivações.

Tabela 7 - Resumo do processamento de motivações

Número de motivos indicados	Quantidade de respondentes
1 resposta	21
2 respostas	11
3 respostas	11
4 respostas	13
5 respostas	12
6 respostas	12
7 respostas	5
8 respostas	5
9 respostas	6
10 respostas	2
11 respostas	1
14 respostas	1

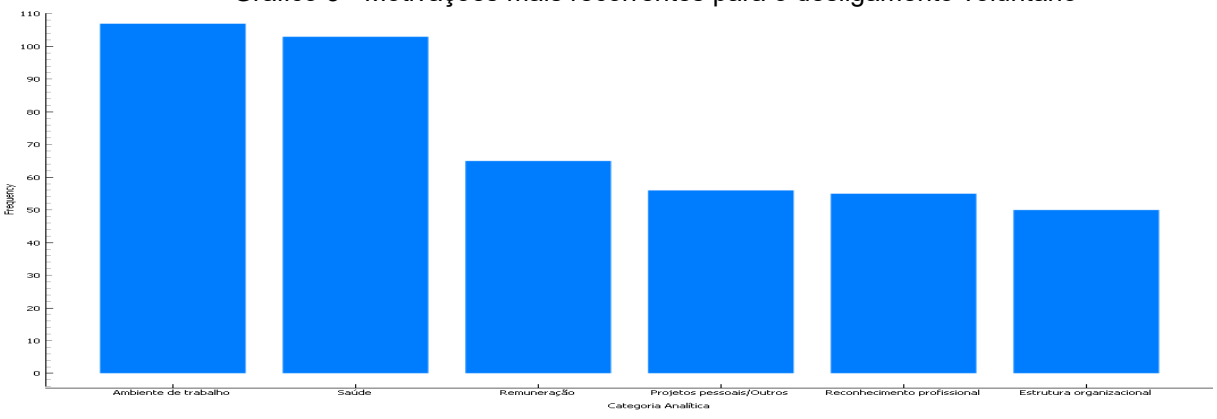
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Esse resultado demonstra que o desligamento voluntário raramente decorre de um fator isolado. Entendimento em confluência com a literatura estudada (Silva e Vieira, 2008; Takahashi, Lemos e Souza, 2015; Santana, 2019; Zwir, 2022, Kintopp, 2023, Santos, Braga e Rocha, 2023). A possibilidade de múltiplas respostas revelou-se fundamental para captar essa complexidade, permitindo compreender o desligamento como resultado de um desgaste progressivo e não como uma decisão pontual ou circunstancial.

4.2.2. Análise das motivações para desligamento voluntário

O Gráfico 3 apresenta os dados referentes às motivações mais recorrentes para o desligamento voluntário.

Gráfico 3 - Motivações mais recorrentes para o desligamento voluntário



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

O ambiente de trabalho desponta como a principal fonte de insatisfação, reunindo menções relacionadas a contextos organizacionais conflituosos, falta de condições adequadas para o exercício da função e jornadas excessivas. Esse resultado sugere que o espaço institucional, tal como vivenciado pelos policiais, exerce papel central na decisão de desligamento da corporação (Santos, Braga e Rocha, 2023).

Os fatores relacionados à saúde aparecem logo em seguida, com destaque para o estresse emocional, o desgaste psicológico e o adoecimento físico ou mental associado ao trabalho (Guimarães, Massuda Junior e Oliveira, 2023). As frequentes menções a esses aspectos indicam que os impactos da rotina policial se acumulam ao longo do tempo e influenciam diretamente a decisão de desligamento (Santos, Braga e Rocha, 2023).

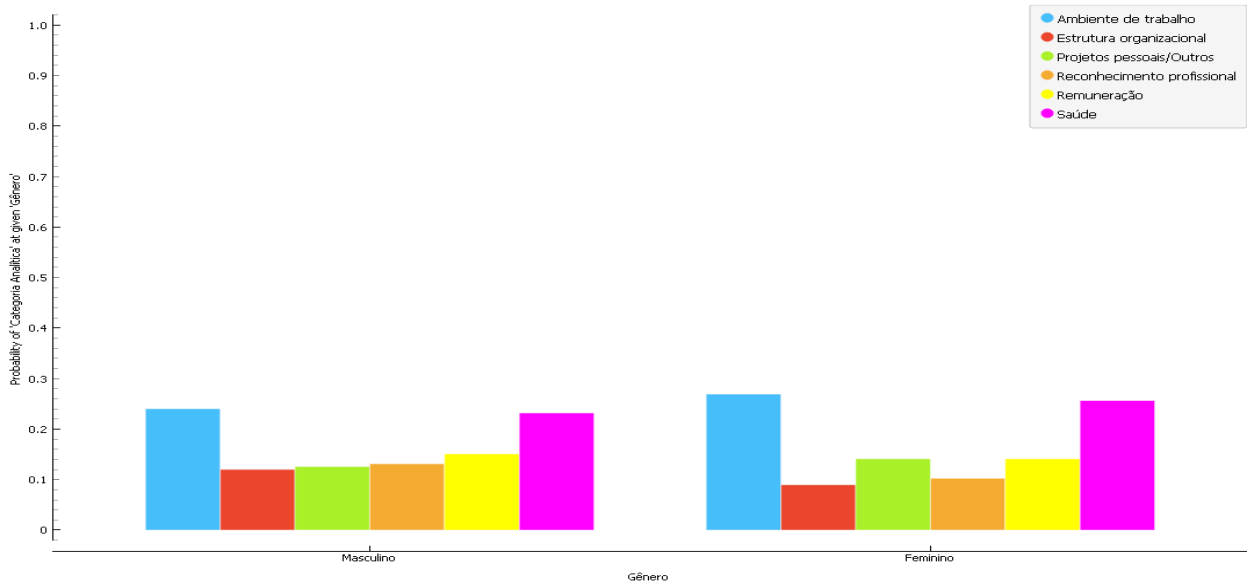
A remuneração surge como o terceiro fator mais citado, refletindo a percepção de incompatibilidade entre as responsabilidades assumidas, os riscos inerentes à função policial e o retorno financeiro oferecido pela instituição (Takahashi, Lemos e Souza, 2015). Embora não seja o fator mais frequente, sua presença expressiva indica que a dimensão material continua sendo relevante na avaliação da permanência na carreira.

As categorias relacionadas à falta de reconhecimento profissional e à estrutura organizacional apresentam frequências menores, mas ainda significativas. As menções associadas a esses eixos expressam sentimentos de desvalorização (Zwir, 2022), ausência de meritocracia (Santana, 2019), rigidez normativa e excesso de burocracia (Silva e Vieira, 2008), indicando que a forma como a instituição se organiza e exerce o poder contribui para o processo de desmotivação (Alcadipani, 2024).

Por fim, os projetos pessoais e outros fatores aparecem com menor frequência relativa, reunindo motivações como aprovação em concursos, mudanças de trajetória profissional e reorganizações da vida pessoal. Esses fatores, embora mais individuais, não se apresentam de forma dissociada do contexto institucional, mas tendem a se tornar viáveis a partir de um cenário já marcado por insatisfações acumuladas (Takahashi, Lemos e Souza, 2015).

A análise por gênero, apresentada no Gráfico 4, indica que homens e mulheres compartilham padrões semelhantes de motivação para o desligamento.

Gráfico 4 - Análise por sexo das motivações para desligamento

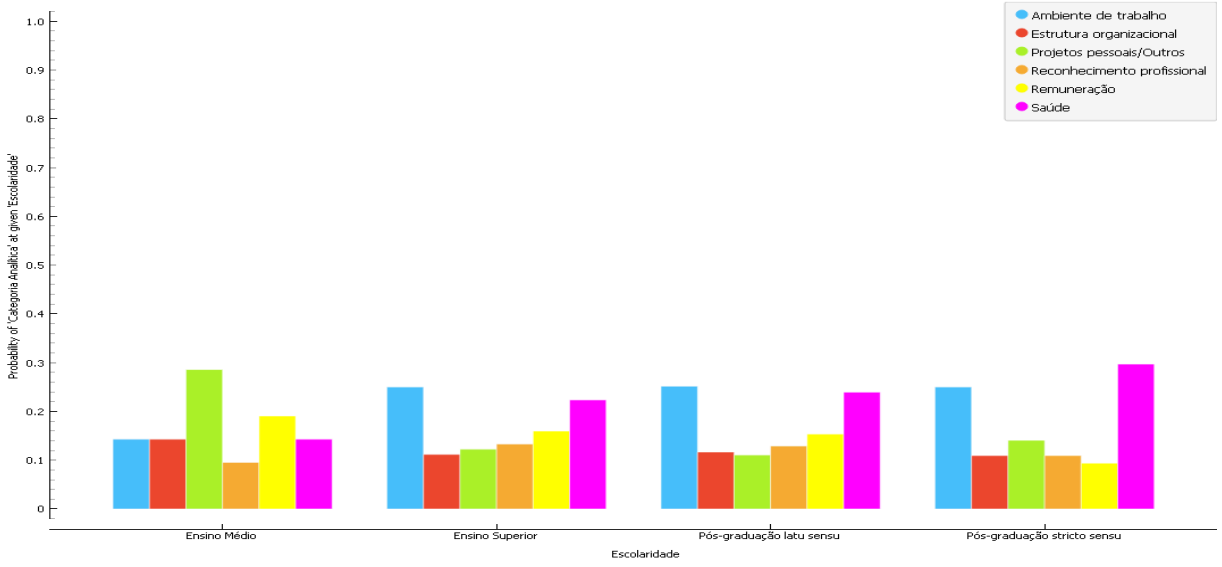


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Em ambos os grupos, o ambiente de trabalho e os fatores relacionados à saúde aparecem como os principais eixos explicativos, com diferenças mais de intensidade do que de natureza.

Quando analisadas as motivações segundo o nível de escolaridade, conforme o Gráfico 5, observa-se que, à medida que a formação acadêmica se eleva, ganham maior peso os fatores relacionados à saúde e ao ambiente de trabalho.

Gráfico 5 - Análise por nível de escolaridade das motivações para desligamento

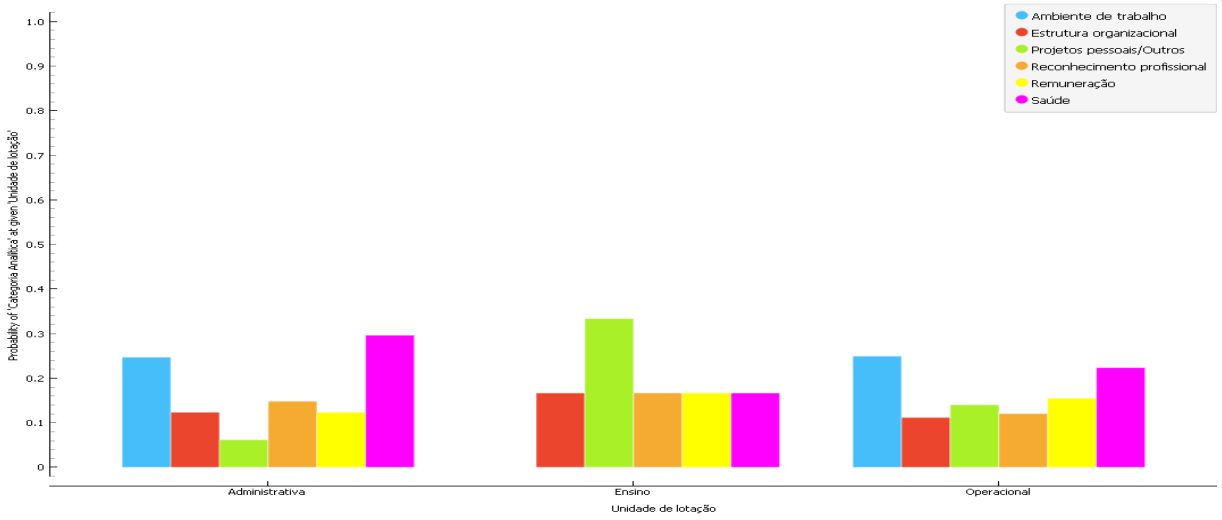


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining.*

Entre os policiais com menor escolaridade, projetos pessoais e remuneração aparecem com maior destaque, enquanto nos níveis mais elevados de formação o desgaste emocional e as condições institucionais assumem papel central. Para Alves *et. al.* (2021) a interação interpessoal hostil, problemas com hierarquia, grande demanda de trabalho e preconceito de gênero acentuam o desgaste emocional do policial militar e afetam o ambiente de trabalho.

A análise por área de lotação (Gráfico 6) nos faz inferir que, no âmbito operacional, o ambiente de trabalho e a saúde concentram as maiores frequências, refletindo a maior exposição desse grupo a situações de risco e pressão (Santos, Braga e Rocha, 2023).

Gráfico 6 - Análise por área de lotação das motivações para desligamento



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

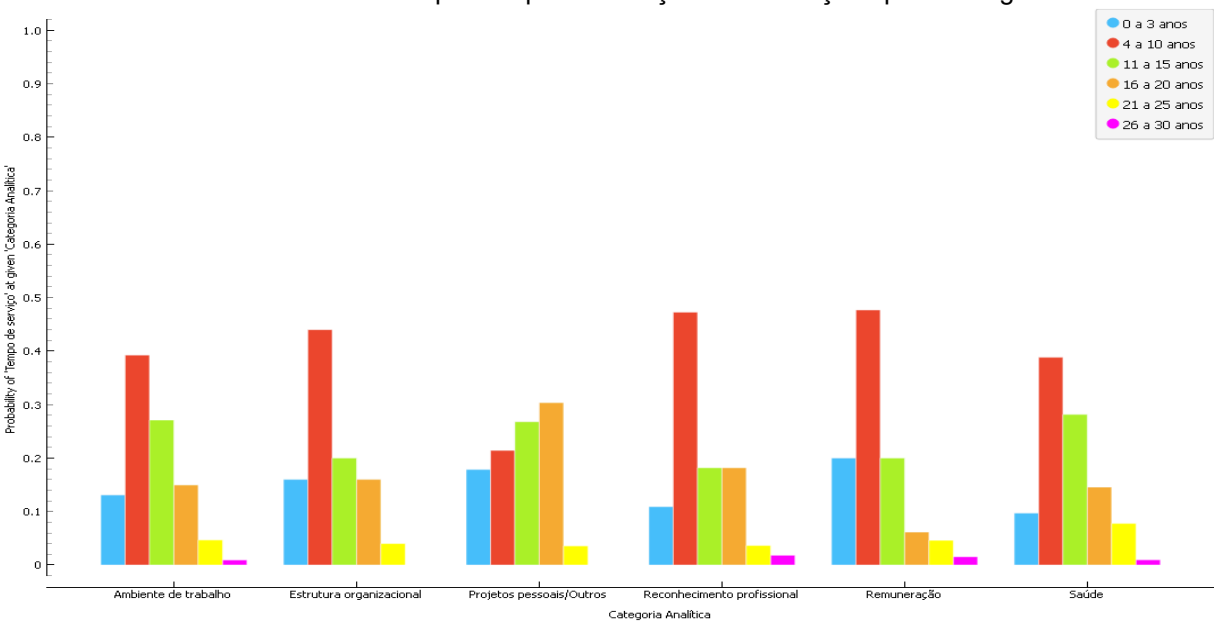
Nas áreas administrativa e de ensino, embora o padrão geral se mantenha, observa-se maior peso relativo de projetos pessoais e fatores relacionados à estrutura organizacional (Alves *et. al.*, 2021).

Por fim, a análise por tempo de serviço mostra que o desligamento voluntário ocorre com maior intensidade nas fases intermediárias da carreira, especialmente entre 4 e 10 anos de serviço (Gráfico 7). Nesse período, fatores como reconhecimento profissional, remuneração, estrutura organizacional e desgaste emocional se acumulam e passam a pesar de forma decisiva na decisão de saída (Takahashi, Lemos e Souza, 2015).

Além disso, o desligamento mais acentuado nas fases intermediárias da carreira indica a existência de um descompasso entre as expectativas construídas

no ingresso na instituição e as condições efetivamente vivenciadas após alguns anos de serviço (Takahashi, Lemos e Souza, 2015). Nesse estágio, o policial militar já detém experiência operacional, conhecimento tácito e maior consciência das limitações institucionais, o que amplia a percepção sobre obstáculos à progressão profissional, à valorização do trabalho e à conciliação entre vida pessoal e atividade policial.

Gráfico 7 - Análise por tempo de serviço das motivações para desligamento



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

4.3. INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NA PMBA

Nessa seção, são examinadas as respostas a quatro itens graduados em escala Likert, que expressam diferentes estágios do processo de saída, desde pensamentos iniciais até a consideração séria do desligamento. Inicialmente, essas respostas são exploradas por meio de representações gráficas do tipo violino, que permitem observar a distribuição, a dispersão e a heterogeneidade das intenções segundo gênero, escolaridade, área de lotação e tempo de serviço. Em seguida, com base na coerência interna evidenciada pelas análises gráficas, os itens são agregados em uma medida sintética de intenção de rotatividade, calculada pela média das respostas individuais, possibilitando comparações diretas entre grupos e a identificação de padrões relativos. Dessa forma, a análise da intenção de

rotatividade não substitui as leituras anteriores, mas as complementam, oferecendo uma síntese analítica que conecta manifestações graduais do desejo de saída a diferenças estruturais e de trajetória dentro da corporação.

4.3.1. Análise descritiva dos Dados

Com base nos dados coletados por meio do questionário aplicado aos policiais militares em atividade participantes da pesquisa (n = 560), esta seção passa a concentrar-se especificamente na análise da intenção de rotatividade no âmbito da Polícia Militar da Bahia. A partir da caracterização do perfil sociodemográfico, funcional e profissional dos respondentes, a análise descritiva da amostra permite contextualizar em que segmentos da corporação se manifestam, com maior ou menor intensidade, os diferentes estágios do processo de intenção de desligamento. As informações consolidadas encontram-se sistematizadas na Tabela 8 e constituem a base empírica para a interpretação dos padrões apresentados ao longo desta subseção, que examina tanto a distribuição das respostas nos itens graduados de intenção quanto suas variações segundo gênero, escolaridade, área de lotação e tempo de serviço.

A composição da amostra revela expressiva predominância do sexo masculino, que corresponde a 89,1% dos respondentes, enquanto o sexo feminino representa 10,9%. Essa distribuição reflete a configuração histórica do efetivo da PMBA e indica que as percepções analisadas neste estudo estão fortemente ancoradas na experiência masculina no interior da corporação. Ainda que a presença feminina venha crescendo de forma gradual (Tabela 1), o universo analisado permanece majoritariamente masculino, o que influencia diretamente a leitura dos resultados.

No que se refere à escolaridade, observa-se um perfil educacional relativamente elevado. A maior parcela dos respondentes possui ensino superior completo (45,0%), seguida por policiais com pós-graduação lato sensu (20,2%) e stricto sensu (3,4%). O ensino médio, embora ainda represente uma proporção relevante (31,4%), não constitui o nível predominante.

A distribuição etária indica forte concentração nas faixas intermediárias da vida adulta. A maioria dos respondentes situa-se entre 35 e 44 anos (42,0%) e entre 45 e 54 anos (34,5%). As faixas mais jovens, entre 18 e 24 anos (2,1%) e 25 a 34

anos (18,0%), assim como os policiais com 55 anos ou mais (3,4%), apresentam participação reduzida.

Quanto à unidade de lotação, verifica-se que a ampla maioria dos respondentes estava vinculada à atividade operacional (84,6%), enquanto as áreas administrativa (12,0%) e de ensino (3,4%) apresentaram participação significativamente menor. Esse resultado corrobora com o cenário atual do efetivo da corporação (Tabela 2), reforçando a centralidade do policiamento ostensivo como principal espaço de vivência institucional.

O tempo de serviço confirma a concentração das respostas em fases intermediárias da carreira. Os maiores percentuais concentram-se entre policiais com 4 a 10 anos de serviço (19,1%), seguidos por aqueles com 16 a 20 anos (17,9%) e 21 a 25 anos (16,2%). As faixas iniciais, de até 3 anos (10,0%), e finais, com mais de 30 anos de serviço (7,0%), apresentam menor representatividade.

No tocante ao quadro funcional, predominam os praças, que representam 67,5% da amostra, seguidos pelos oficiais (27,7%). A baixa proporção de respostas ausentes (4,8%) reforça a consistência dos dados e permite comparações mais robustas entre os diferentes segmentos da corporação, exploradas ao longo das análises gráficas.

As variáveis relacionadas à intenção de rotatividade, mensuradas em escala Likert, revelam um padrão progressivo e não homogêneo. No item “pensado em deixar a organização”, quase metade dos respondentes assinalou o menor nível da escala (47,0%), indicando que esse pensamento não é frequente para uma parcela expressiva do efetivo. Ainda assim, a presença de respostas no nível máximo (16,1%) evidencia a existência de um contingente relevante que já considera essa possibilidade de forma mais intensa.

Esse padrão torna-se ainda mais claro no item “procurado um novo emprego”, no qual 59,1% dos respondentes indicaram o menor valor da escala. Esse resultado sugere que, embora o pensamento sobre sair da corporação esteja presente, a busca ativa por alternativas externas ocorre com menor frequência, caracterizando estágios iniciais do processo de rotatividade.

Na variável “planejando sair da organização”, observa-se uma distribuição mais equilibrada. Embora 48,6% ainda se concentrem no nível mínimo da escala, há um aumento expressivo no nível máximo (18,9%), indicando que uma parcela

considerável dos policiais já avançou para um estágio mais estruturado de planejamento da saída.

Por fim, no item “considerando seriamente a possibilidade de me desligar”, a predominância permanece no menor valor da escala (57,9%), o que indica que a decisão firme ainda não é majoritária. Contudo, o percentual de respostas no nível máximo (13,4%) revela a existência de um grupo significativo de policiais em estágio avançado de intenção de desligamento, reforçando o caráter gradual e cumulativo desse processo.

A leitura conjunta desses indicadores revela que, embora a maioria dos respondentes ainda não se encontre em um estágio decisório definitivo, há um contingente expressivo que já avançou para níveis mais elevados de intenção de desligamento. Esse achado reforça a compreensão de que a rotatividade voluntária não se manifesta de forma súbita, mas resulta de um processo gradual, no qual a intenção cresce ao longo do tempo até atingir patamares mais críticos.

Tabela 8 - Descrição do processamento das respostas para intenção de rotatividade

Variáveis	Classe	N	Porcentagem marginal
Gênero	Feminino	61	10,9%
	Masculino	499	89,1%
Escolaridade	Ensino Médio	176	31,4%
	Ensino Superior	252	45,0%
	Pós-graduação latu sensu	113	20,2%
	Pós-graduação stricto sensu	19	3,4%
Faixa etária	18 a 24 anos	12	2,1%
	25 a 34 anos	101	18,0%
	35 a 44 anos	235	42,0%
	45 a 54 anos	193	34,5%
	55 a 64 anos	19	3,4%
Unidade de lotação	Administrativa	67	12,0%
	Ensino	19	3,4%
	Operacional	474	84,6%
Tempo de serviço	0 a 3 anos	56	10,0%
	11 a 15 anos	80	14,3%
	16 a 20 anos	100	17,9%
	21 a 25 anos	91	16,2%
	26 a 30 anos	87	15,5%
	4 a 10 anos	107	19,1%
	Mais de 30 anos	39	7,0%
Quadro funcional	Sem resposta	27	4,8%
	Oficiais	155	27,7%
	Praças	378	67,5%
Pensado em deixar a organização.	1	263	47,0%

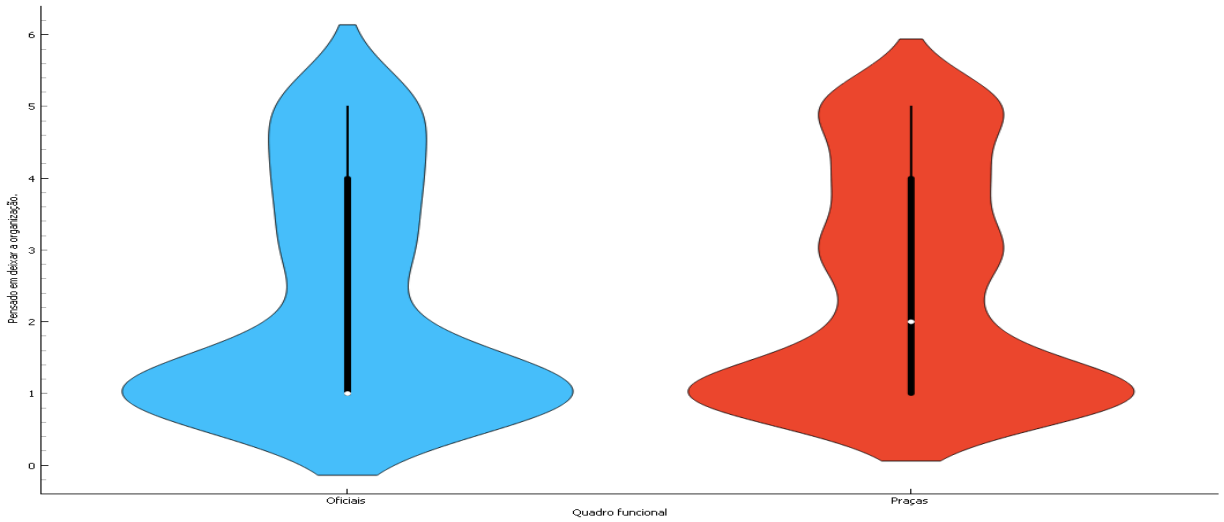
	2	52	9,3%
	3	84	15,0%
	4	71	12,7%
	5	90	16,1%
Procurando um novo emprego.	1	331	59,1%
	2	80	14,3%
	3	65	11,6%
	4	26	4,6%
	5	58	10,4%
Estou planejando sair da organização.	1	272	48,6%
	2	55	9,8%
	3	68	12,1%
	4	59	10,5%
	5	106	18,9%
Considerando seriamente a possibilidade de me desligar.	1	324	57,9%
	2	61	10,9%
	3	56	10,0%
	4	44	7,9%
	5	75	13,4%
Válido		560	100,0%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

4.3.2. Discussão dos resultados

A análise por quadro funcional, apresentada no gráfico de violino correspondente (Gráfico 8) compara a distribuição das respostas do item ‘pensado em deixar a organização’ entre oficiais e praças. Observa-se que, entre os oficiais, há forte concentração no valor 1, com mediana também nesse ponto, sugerindo baixa frequência desse pensamento para a maior parte do grupo. Entre os praças, embora o valor 1 também seja comum, a distribuição se mostra mais espalhada, com maior presença de respostas nos níveis 3 a 5, e mediana em torno de 2. Esse padrão indica que o pensamento de saída aparece com maior intensidade entre os praças, ainda que não seja uniforme. Apesar de não ter localizado outra literatura que tenha realizado o mesmo tipo de pesquisa, comparando intenção de rotatividade entre oficiais e praças, ao analisar estudos equivalentes que tratam de intenção de rotatividade em outras organizações, Salaberry *et. al.* (2021) constatam que o cargo ocupado é fator preditivo para intenção de desligamento, o que coaduna com a maior tendência entre os praças.

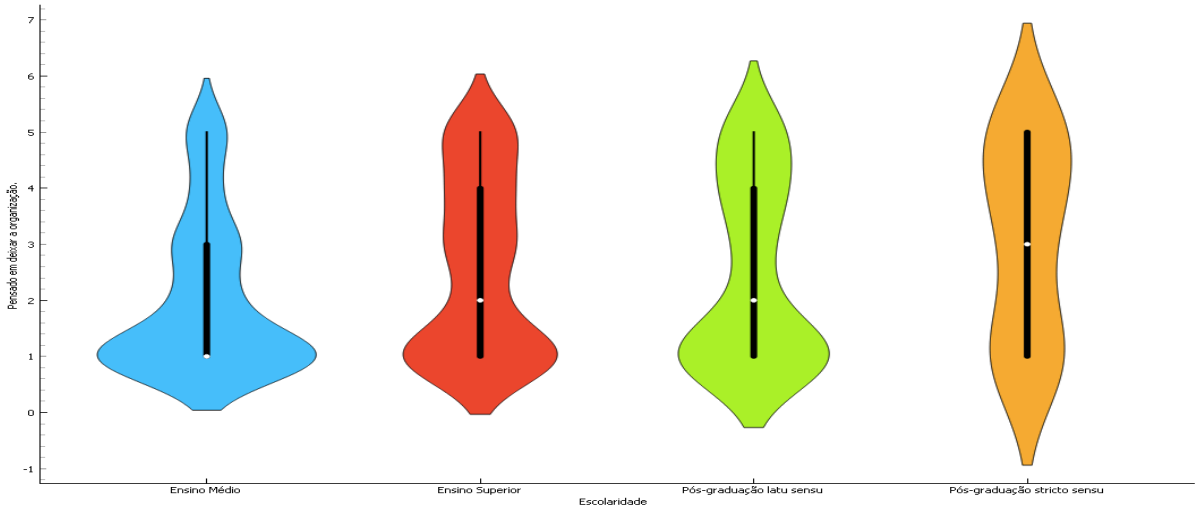
Gráfico 8 - Relação do item ‘pensado em deixar a organização’ x quadro funcional



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa através do *software Orange Data Mining*.

A relação entre escolaridade e pensamento de desligamento é apresentada no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Relação do item ‘pensado em deixar a organização’ x escolaridade



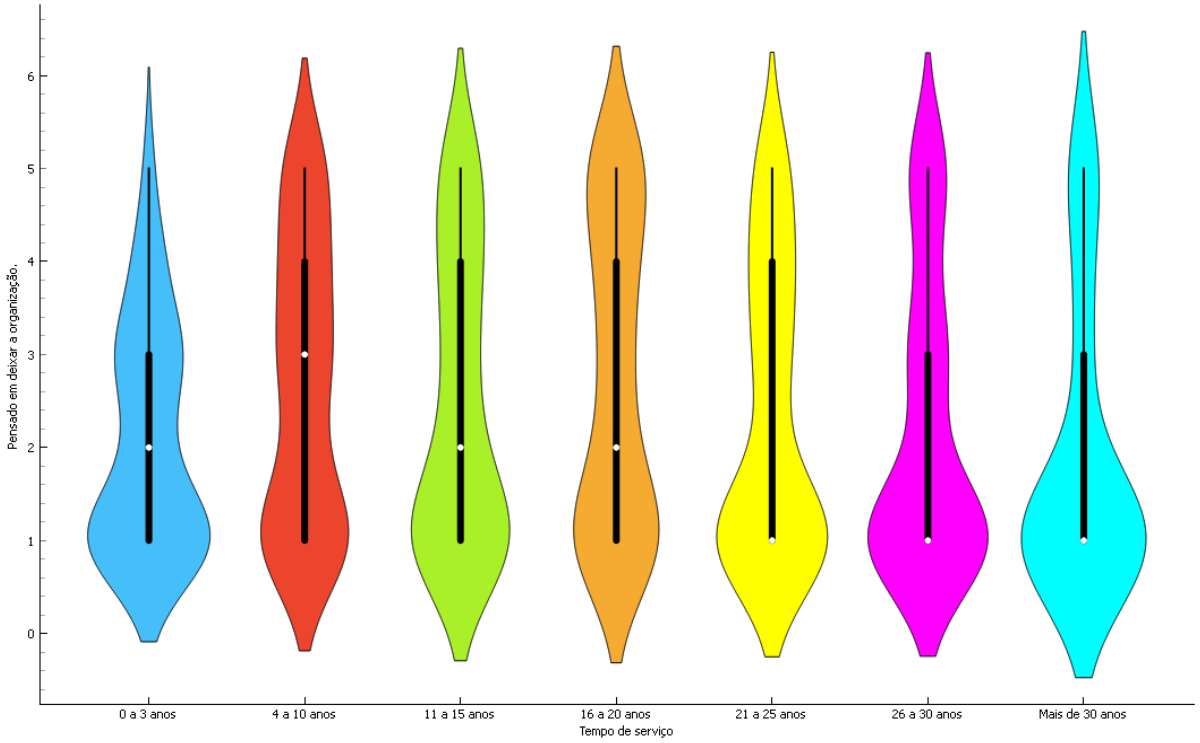
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Entre os policiais com ensino médio, predominam respostas nos níveis mais baixos da escala, indicando que a ideia de sair da organização ainda é pouco estruturada. No ensino superior, as respostas se distribuem de forma mais equilibrada entre níveis baixos e intermediários, o que sugere um aumento do questionamento sobre a permanência. Já entre os policiais com pós-graduação lato

sensu, observa-se maior concentração nos níveis elevados da escala, sinalizando uma intenção de saída mais consistente. Esse padrão torna-se ainda mais acentuado no grupo com pós-graduação stricto sensu, no qual predominam respostas nos níveis mais altos, indicando uma decisão mais madura e planejada. Em síntese, quanto maior o nível de escolaridade, maior tende a ser a intensidade da intenção de desligamento, apontando dificuldades da corporação em reter profissionais com maior qualificação acadêmica. Santana (2019), não conseguiu comprovar essa relação nos dados analisados em sua pesquisa, contudo afirmou que o esperado é que os militares com diploma mais elevado declarassem uma maior intenção de desligamento. Moynihan e Landuyt (2008) *apud* Santana (2019), ao identificar a relação positiva entre escolaridade e intenção de rotatividade, afirmaram que funcionários com maior capital intelectual possuem maior capacidade de conquistar um novo emprego.

A intenção de deixar a organização mostra-se mais intensa nas fases intermediárias da carreira policial, conforme o gráfico de violino que relaciona tempo de serviço e o item “pensei em deixar a organização” (Gráfico 10).

Gráfico 10 - Relação do item ‘pensado em deixar a organização’ x tempo de serviço



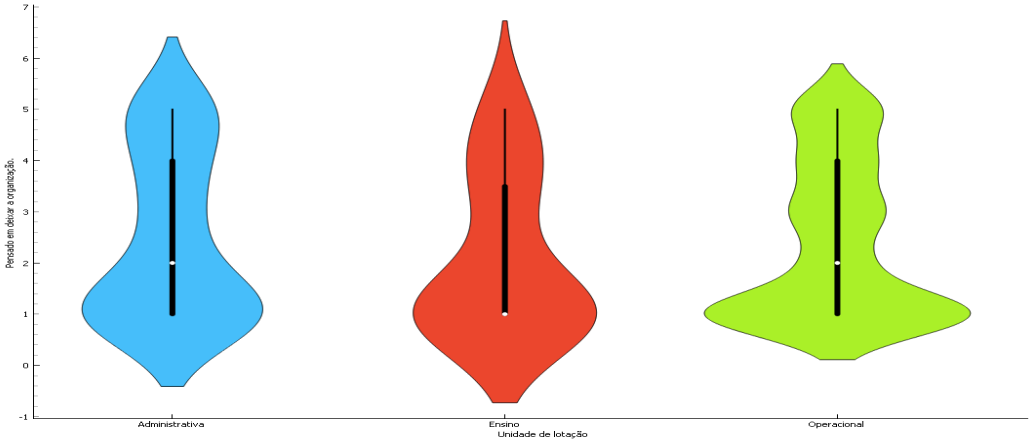
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Nos primeiros anos, predominam respostas concentradas nos níveis mais baixos da escala. A partir do intervalo entre quatro e dez anos, observam-se sinais consistentes de aumento dessa intenção, com maior presença de respostas nos níveis intermediário e elevado.

Esse movimento se consolida entre onze e vinte anos de carreira, faixa em que a distribuição se desloca de forma mais clara para valores mais altos. Nas faixas acima de vinte e um anos, o padrão torna-se mais heterogêneo, mas a manutenção de uma "cauda" em níveis altos no gráfico sugere que a intenção de desligamento pode persistir até os estágios finais da carreira. A pesquisa de Santana (2019) também faz esta verificação, e, mais uma vez, não encontrou significância estatística para a variável preditora "tempo de serviço" como negativa ou positiva para a intenção de saída, corroborando com outros achados científicos (O'Neil *et. al.*, 2009; Hopkins *et. al.*, 2010; Cavazotte, Oliveira e Miranda, 2010; Khanin, Turel e Mahto, 2012) citados pela própria autora. Contudo, existem outras pesquisas que confirmam que, quanto maior o tempo de serviço, menor a intenção de rotatividade (Barak *et. al.*, 2006; Orellano, Mattos e Pazello, 2009; Ferreira, 2016, Diógenes *et. al.*, 2016; Cruz, 2018; Salaberry *et. al.*, 2020).

Ao se realizar a associação entre a unidade de lotação e a intenção de deixar a organização, observa-se que os níveis mais elevados de intenção de desligamento concentram-se entre os policiais lotados na atividade operacional, conforme demonstrado no gráfico que relaciona essas variáveis (Gráfico 11).

Gráfico 11 - Relação do item 'pensado em deixar a organização' x unidade de lotação

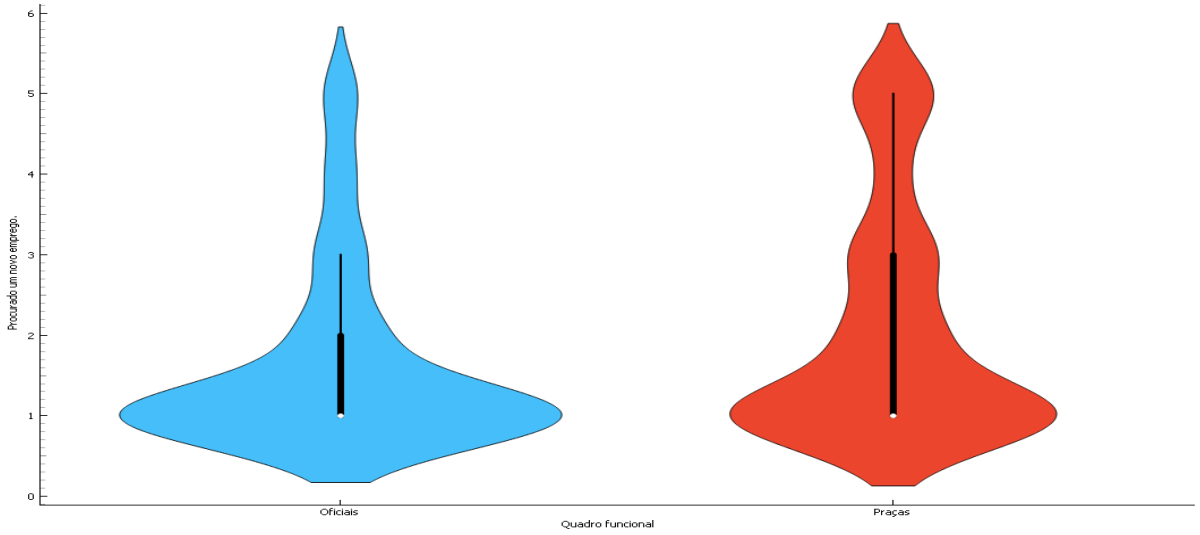


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Nesse grupo, verifica-se maior concentração de respostas nos níveis superiores da escala, indicando que o desejo de saída tende a ser mais consistente e estruturado. Nas áreas administrativa e de ensino, embora haja alguma dispersão das respostas, predomina a concentração nos níveis mais baixos, o que sugere menor propensão ao desligamento quando comparado ao efetivo operacional. Esse resultado reforça a compreensão de que a atividade operacional está mais fortemente associada ao fortalecimento da intenção de saída, possivelmente em razão do desgaste físico, emocional e profissional acumulado ao longo da rotina de trabalho (Takahashi, Lemos e Souza, 2015; Venturin, 2020; Kintopp, 2023; Santos, Braga e Rocha, 2023).

Ao analisar a associação entre o quadro funcional e o item “tenho procurado um novo emprego”, o Gráfico 12 permite identificar diferenças relevantes no comportamento de busca ativa por alternativas fora da corporação entre oficiais e praças.

Gráfico 12 - Relação do item ‘tenho procurado um novo emprego’ x quadro funcional



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

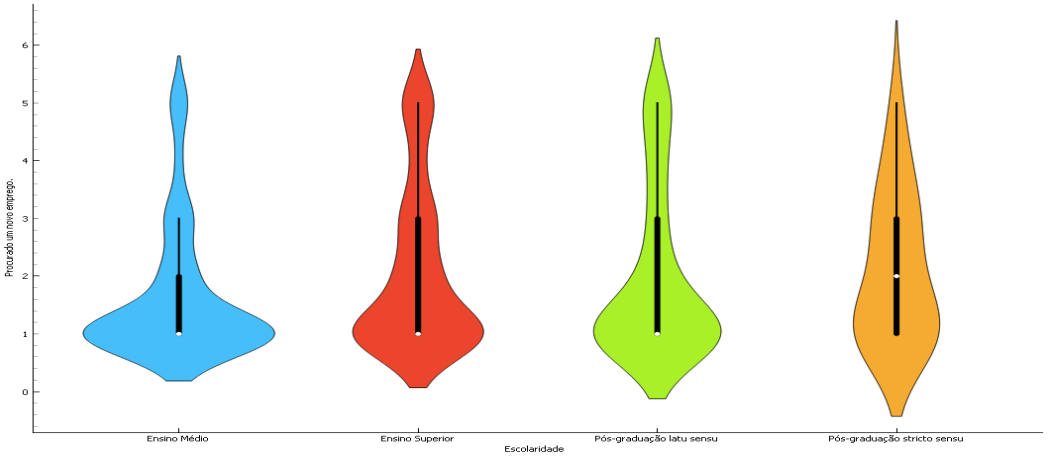
Entre os oficiais, observa-se que a mediana permanece no valor 1. O formato do violino indica forte concentração das respostas nos níveis mais baixos da escala, especialmente nos valores 1 e 2, o que sugere uma postura predominantemente passiva ou, no máximo, exploratória em relação a possibilidades externas, isto é, em sua maioria, os oficiais não estão buscando novas carreiras. Embora exista uma extensão do gráfico em direção aos valores mais altos, essa cauda é estreita,

indicando que apenas uma parcela reduzida dos oficiais se encontra, de forma mais intensa, na busca por recolocação profissional. Oliveira e Rocha (2017) evidenciam que profissionais atuando em cargos de gestão - que é o caso dos oficiais da PM - são mais engajados e, consequentemente, menos propensos a intenção de saída da corporação, corroborando com os achados deste trabalho.

Entre os praças, o padrão observado é distinto. Apesar de a mediana também se situar no valor 1, o gráfico revela maior densidade de respostas nos níveis intermediários e elevados da escala, sobretudo entre os valores 3, 4 e 5. Esse comportamento indica que, embora muitos praças ainda não tenham iniciado formalmente a busca por um novo emprego, há um contingente mais expressivo que já avançou para um estágio ativo de procura. Cruz Filho (2018) identificou que os servidores da Capes, que não possuem cargo de chefia - o que se equivale ao universo dos praças da PM - têm maior intenção de rotatividade. A maior amplitude da distribuição sugere elevada heterogeneidade interna, com a coexistência de policiais que permanecem em níveis baixos de mobilização e outros que demonstram envolvimento concreto com alternativas profissionais fora da PMBA.

Ao investigar a associação entre o nível de escolaridade e o item “tenho procurado um novo emprego”, observa-se que a busca ativa por alternativas fora da corporação tende a se intensificar à medida que a escolaridade aumenta, conforme evidenciado no gráfico correspondente (Gráfico 13).

Gráfico 13 - Relação do item ‘tenho procurado um novo emprego’ x escolaridade



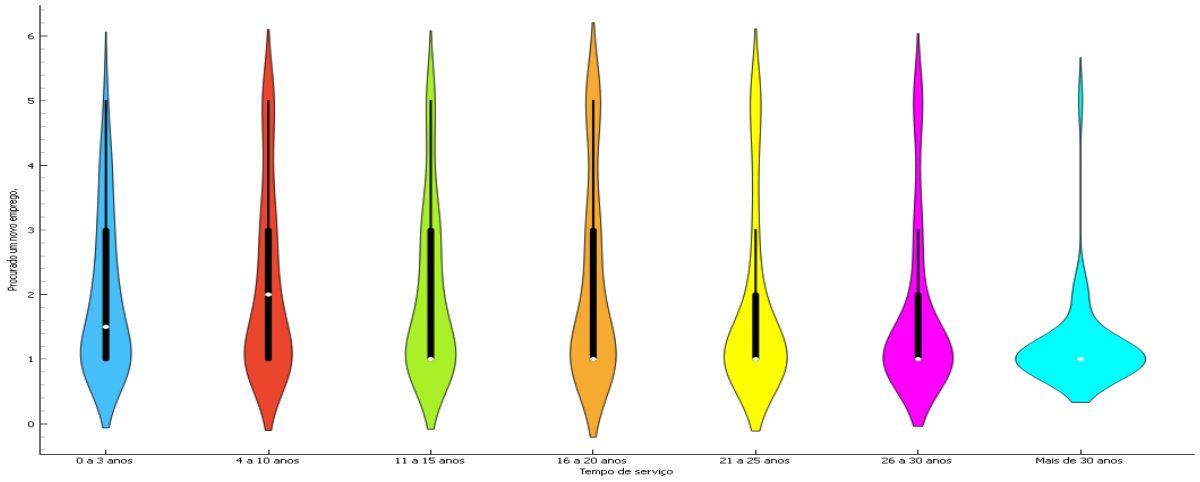
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Entre os policiais com ensino médio, as respostas concentram-se majoritariamente no nível mais baixo da escala, indicando menor movimentação no mercado de trabalho. Já entre aqueles com ensino superior e, sobretudo, com pós-graduação, verifica-se maior dispersão das respostas e presença mais frequente de níveis elevados da escala, o que aponta maior propensão à procura por novas oportunidades profissionais fora da PMBA. Esse resultado sugere que a qualificação acadêmica amplia o repertório de alternativas externas e fortalece comportamentos mais ativos de busca por outro emprego. Apesar de não encontrar diferença nas respostas dos militares com maior grau acadêmico ou com especialização técnica, em relação aos que não possuiam, Santana (2019, p.79) afirma que:

> Na mesma pesquisa, Moynihan e Landuyt (2008) identificaram que empregados com diploma universitário possuíam maior intenção de rotatividade do que aqueles com nível de escolaridade inferior. Segundo os autores, a lógica por trás do papel da educação é a de que os funcionários com maior capital humano possuem maior capacidade de conquistar um emprego alternativo. Verleun (2008) complementa afirmando que os servidores frequentemente mapeiam e avaliam as oportunidades existentes no mercado de trabalho, de modo que, se suas expectativas não são correspondidas e a retribuição da organização ao esforço individual é percebida negativamente, podem surgir, esporadicamente, comportamentos oportunistas associados ao trabalho de forma que o servidor começa a ter um currículo mais atrativo para o mercado de trabalho.

Ao analisar a associação entre o tempo de serviço e o item “tenho procurado um novo emprego”, observa-se que a busca por alternativas fora da corporação não se distribui de forma homogênea ao longo da carreira, concentrando-se sobretudo nas fases intermediárias. De forma sintética, o Gráfico 14 indica que a busca por novo emprego tende a se concentrar no meio da trajetória profissional. Cruz Filho (2018), afirma que indivíduos com mais idade e mais tempo de serviço tendem a permanecer em suas organizações, contudo os dados apresentados naquela pesquisa também apontam uma maior concentração da intenção de rotatividade nos níveis intermediários da carreira.

Gráfico 14 - Relação do item ‘tenho procurado um novo emprego’ x tempo de serviço

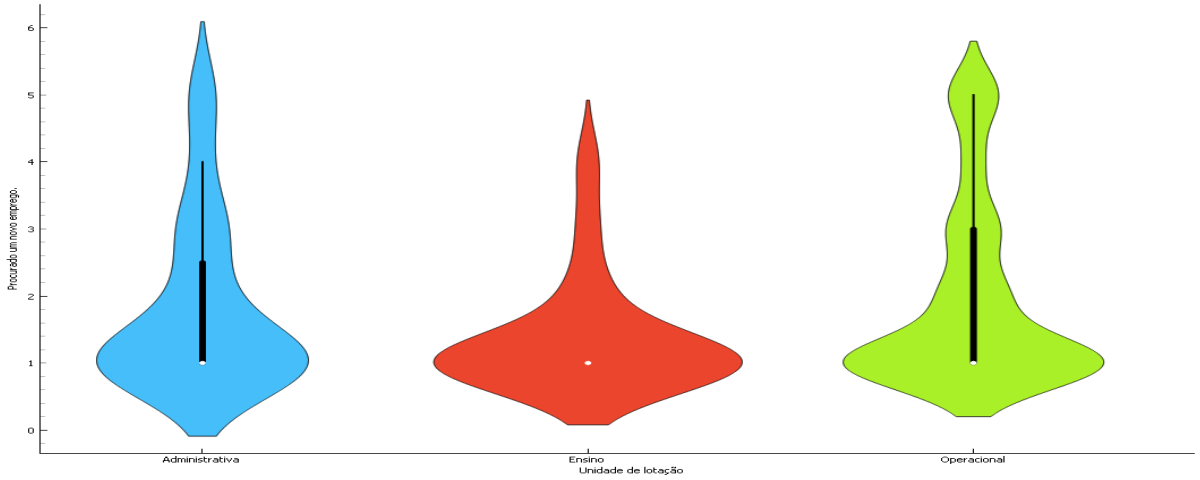


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Barak *et. al.*, (2006), Orellano, Mattos e Pazello, (2009) e Ferreira (2016), sustentam que a intenção de rotatividade declina com o tempo, atribuída ao maior enraizamento organizacional ou à elevação da aversão ao risco decorrente do envelhecimento.

Ao examinar a associação entre a unidade de lotação e o item “tenho procurado um novo emprego”, observa-se que a busca por alternativas fora da corporação é mais intensa entre os policiais lotados na atividade operacional, conforme evidenciado no Gráfico 15.

Gráfico 15 - Relação do item ‘tenho procurado um novo emprego’ x unidade de lotação

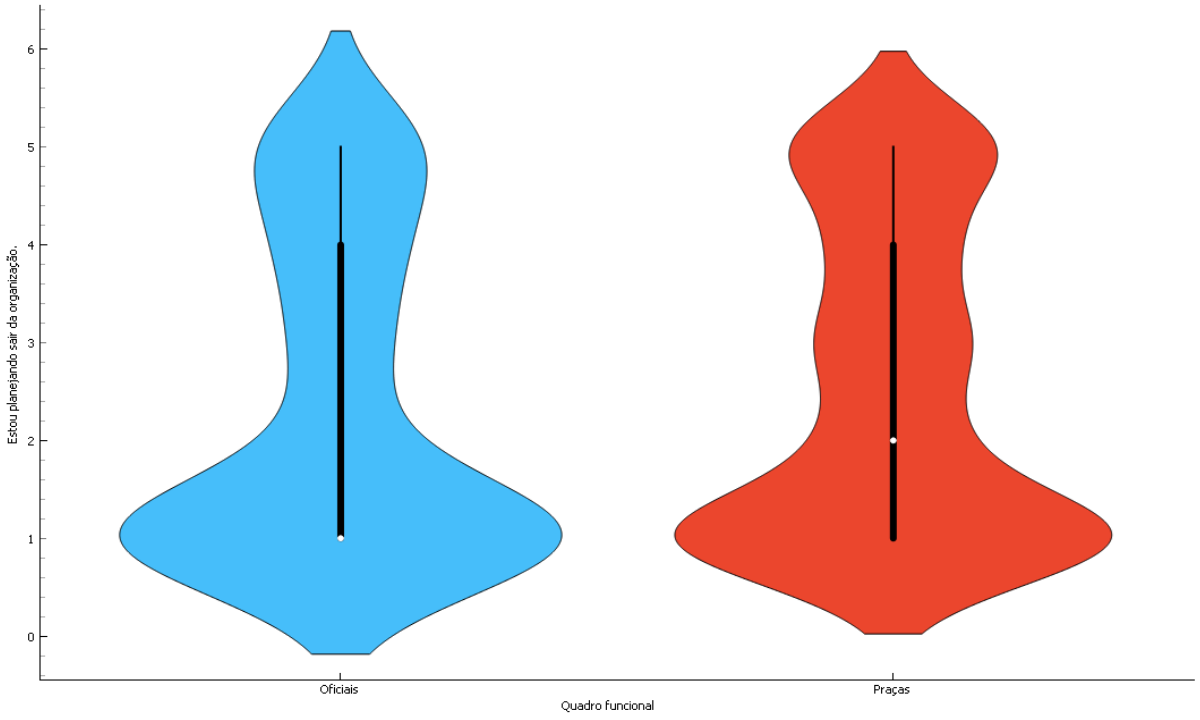


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Nesse grupo, verifica-se maior dispersão das respostas e presença mais frequente de níveis elevados da escala, indicando maior mobilização em direção ao mercado externo. Esse padrão reforça a compreensão de que a atividade operacional está mais associada a comportamentos de busca por alternativas profissionais. Os achados de Takahashi, Lemos e Souza (2015), Venturin (2020), Kintopp (2023) e Santos, Braga e Rocha (2023), corroboram para o entendimento que existe uma maior pressão e estresse sobre a atividade operacional, aumentando a intenção de saída da corporação.

Ao estudar a associação entre o quadro funcional e o item “planejando sair da organização”, observa-se, conforme o Gráfico 16, que tanto oficiais quanto praças concentram respostas no nível mínimo da escala, indicando que, para a maioria dos respondentes, o planejamento de saída ainda é reduzido. Ainda assim, nota-se um leve deslocamento entre os praças, cuja mediana se situa em torno do valor 2, sugerindo maior propensão ao planejamento de desligamento, enquanto entre os oficiais permanece próxima de 1.

Gráfico 16 - Relação do item ‘planejando sair da organização’ x quadro funcional

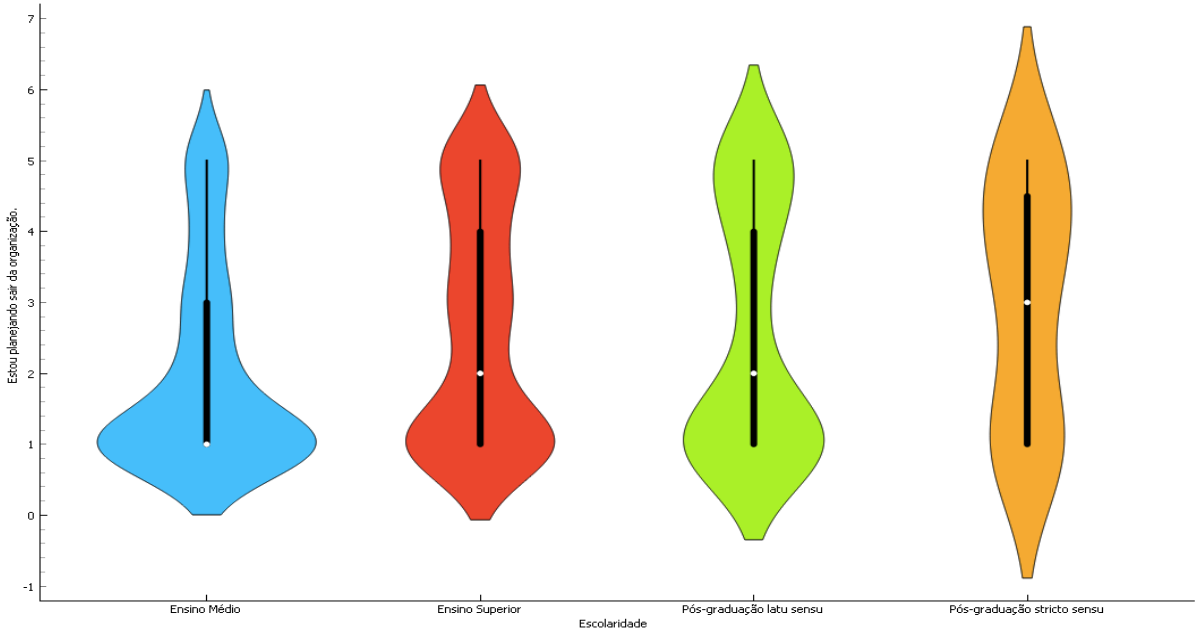


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Em ambos os quadros funcionais, também se identifica um segundo agrupamento de respostas nos níveis 4 e 5 da escala, o que aponta para a existência de um contingente menor, porém relevante, que já se encontra em estágio mais avançado de planejamento da saída da corporação.

Ao observar a associação entre o nível de escolaridade e o item “planejando sair da organização”, observa-se que a intenção de desligamento tende a se intensificar à medida que a escolaridade aumenta, conforme evidenciado no gráfico correspondente (Gráfico 17). Entre os policiais com ensino médio, as respostas concentram-se majoritariamente nos níveis mais baixos da escala, indicando baixo planejamento de saída. Já entre aqueles com ensino superior e, sobretudo, com pós-graduação, verifica-se maior dispersão das respostas e presença mais frequente de valores elevados da escala, sinalizando que a intenção de desligamento é mais forte entre os profissionais com maior qualificação acadêmica.

Gráfico 17 - Relação do item ‘planejando sair da organização’ x escolaridade

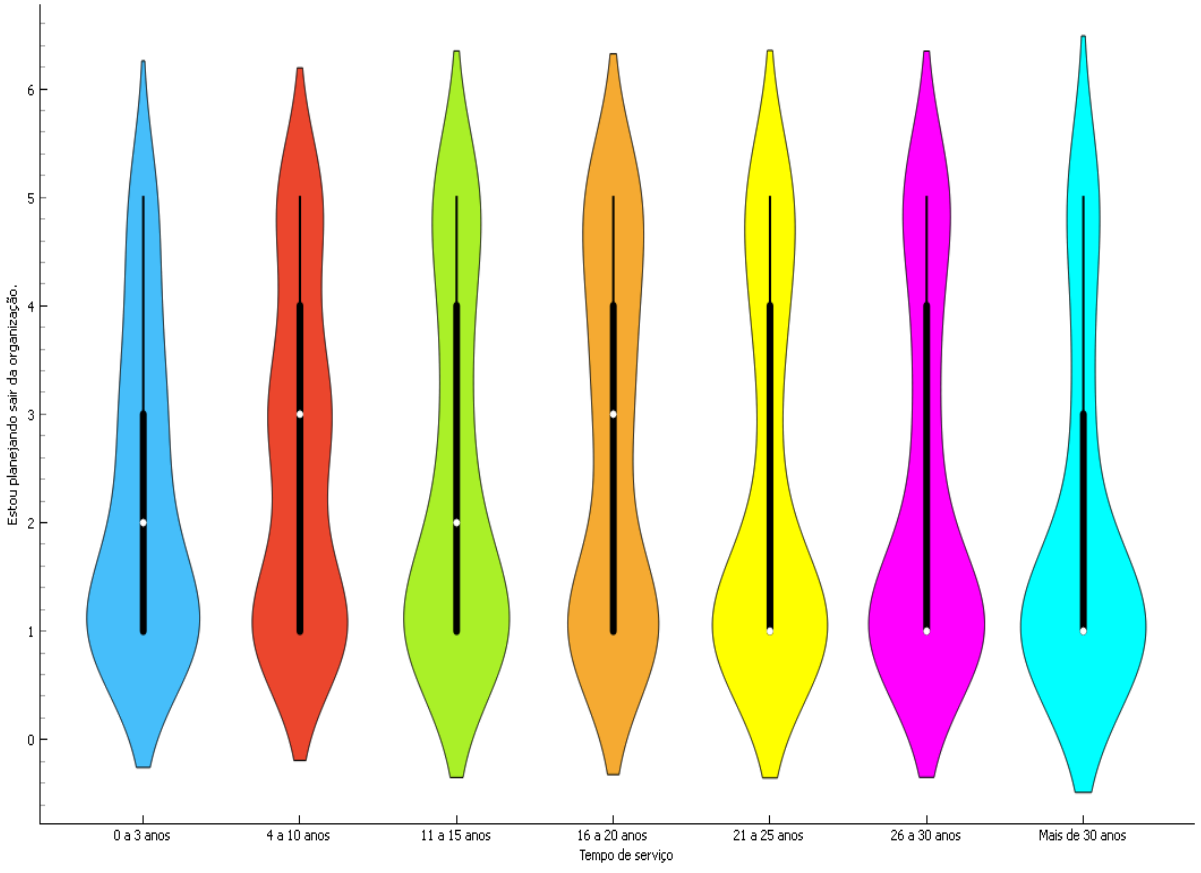


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Esse padrão sugere que o aumento da escolaridade amplia expectativas profissionais e torna mais evidente o distanciamento entre essas expectativas e as condições oferecidas pela corporação.

Ao examinar a associação entre o tempo de serviço e o item “planejando sair da organização” (Gráfico 18), observa-se que o planejamento de desligamento tende a se intensificar a partir do meio da carreira. Até 3 anos de serviço, as respostas concentram-se nos níveis mais baixos da escala, indicando baixo planejamento de saída nesse estágio inicial. Entre 4 e 10 anos, já se verifica aumento das respostas em níveis intermediários e elevados, sinalizando o início de um processo mais estruturado de intenção de desligamento. Esse movimento torna-se mais evidente entre 11 e 20 anos de serviço, faixa em que cresce de forma consistente a concentração de respostas nos níveis mais altos da escala, indicando maior consolidação do planejamento de saída. Nas faixas de 21 a 30 anos, o padrão permanece elevado, com presença expressiva de respostas altas, sugerindo que a intenção de desligamento se mantém ao longo do tempo.

Gráfico 18 - Relação do item ‘planejando sair da organização’ x tempo de serviço

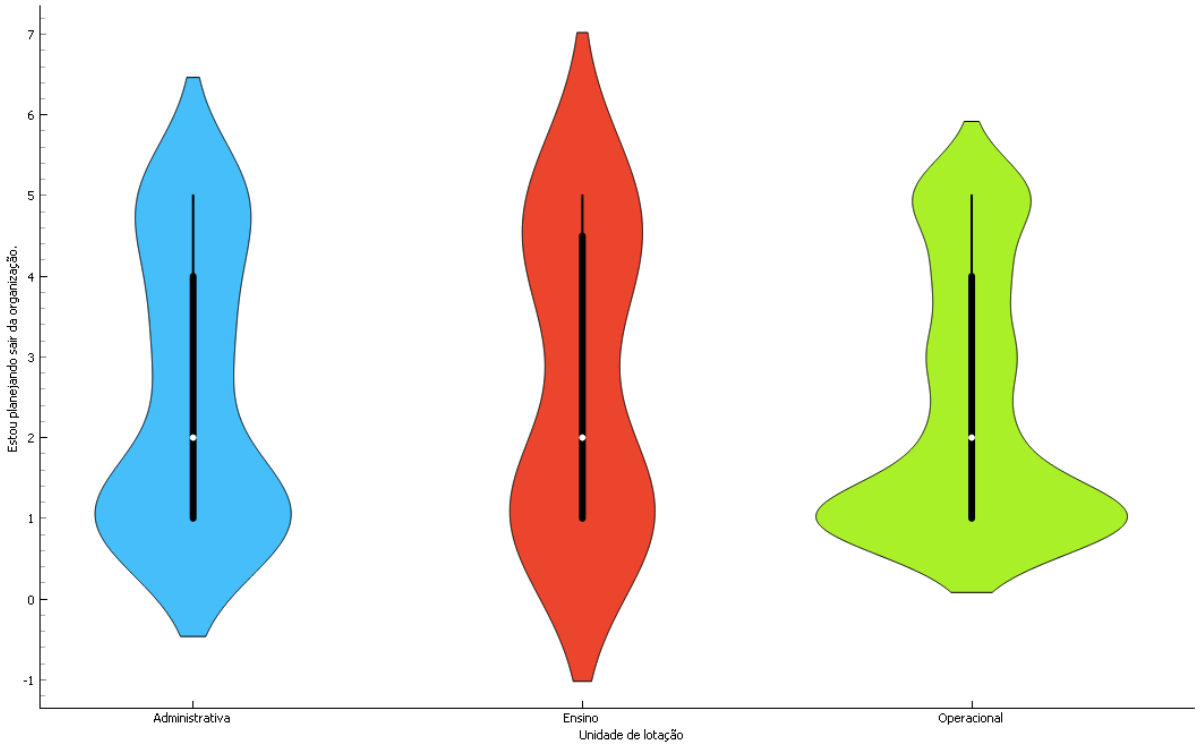


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Mesmo entre os policiais com mais de 30 anos de serviço, embora haja maior concentração nos níveis baixos, a persistência de respostas em níveis elevados indica que o planejamento de saída pode estender-se até as fases finais da carreira.

Ao investigar a associação entre a unidade de lotação e o item “planejando sair da organização”, observa-se que o planejamento de desligamento apresenta maior intensidade entre os policiais lotados nas áreas administrativa e de ensino (Gráfico 19). Nesses dois grupos, verifica-se maior concentração de respostas nos níveis intermediários e elevados da escala, indicando que a intenção de saída tende a assumir contornos mais estruturados e conscientes.

Gráfico 19 - Relação do item ‘planejando sair da organização’ x unidade de lotação

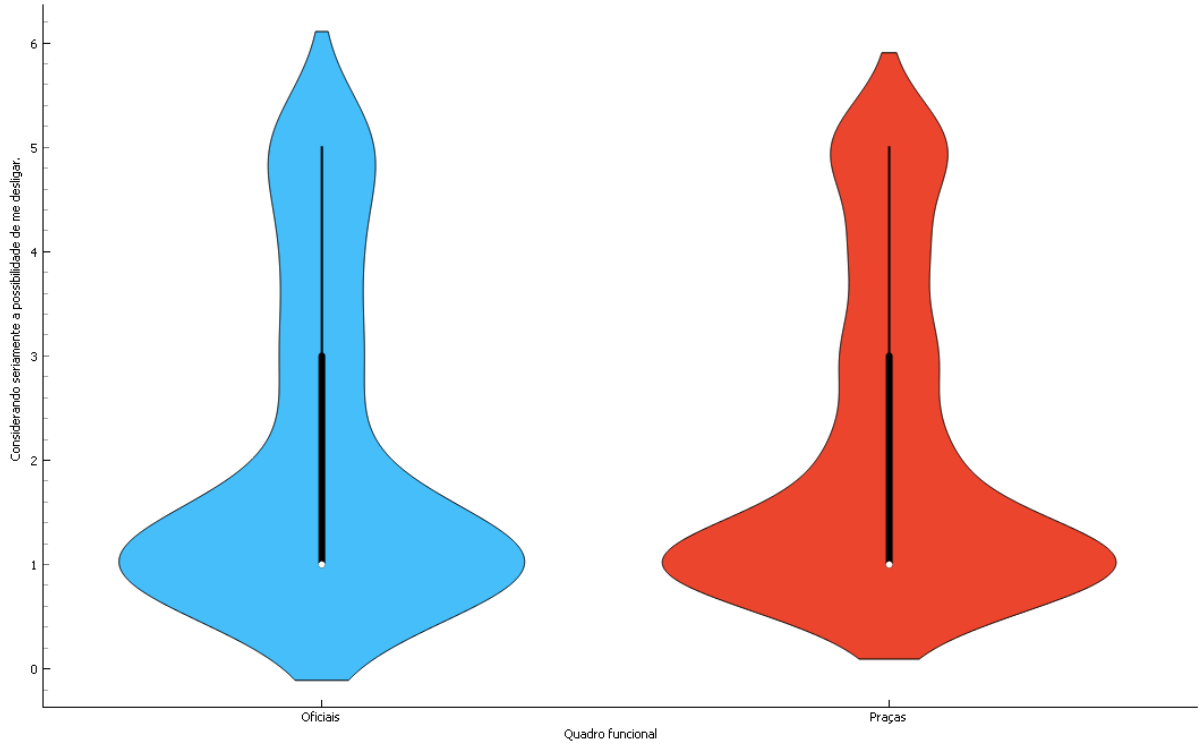


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Entre os policiais da área operacional, por sua vez, as respostas concentram-se predominantemente nos níveis mais baixos, sugerindo menor planejamento formal de desligamento. Esse resultado indica que o planejamento deliberado da saída da corporação aparece com maior força fora da atividade-fim, especialmente entre aqueles inseridos em funções administrativas e de ensino.

Ao verificar a associação entre o quadro funcional e o item “considerando seriamente a possibilidade de me desligar”, observa-se, conforme indicado no Gráfico 20, que tanto entre oficiais quanto entre praças a maior parte dos respondentes concentra suas respostas no valor mínimo da escala, com mediana situada em 1, indicando que a consideração séria do desligamento ainda não é predominante. Ainda assim, em ambos os quadros funcionais, identifica-se a presença de um grupo menor de policiais concentrado nos níveis mais elevados da escala, sinalizando que uma parcela relevante já avalia de forma concreta a saída da corporação.

Gráfico 20 - Relação do item ‘considerando seriamente a possibilidade de me desligar’ x quadro funcional



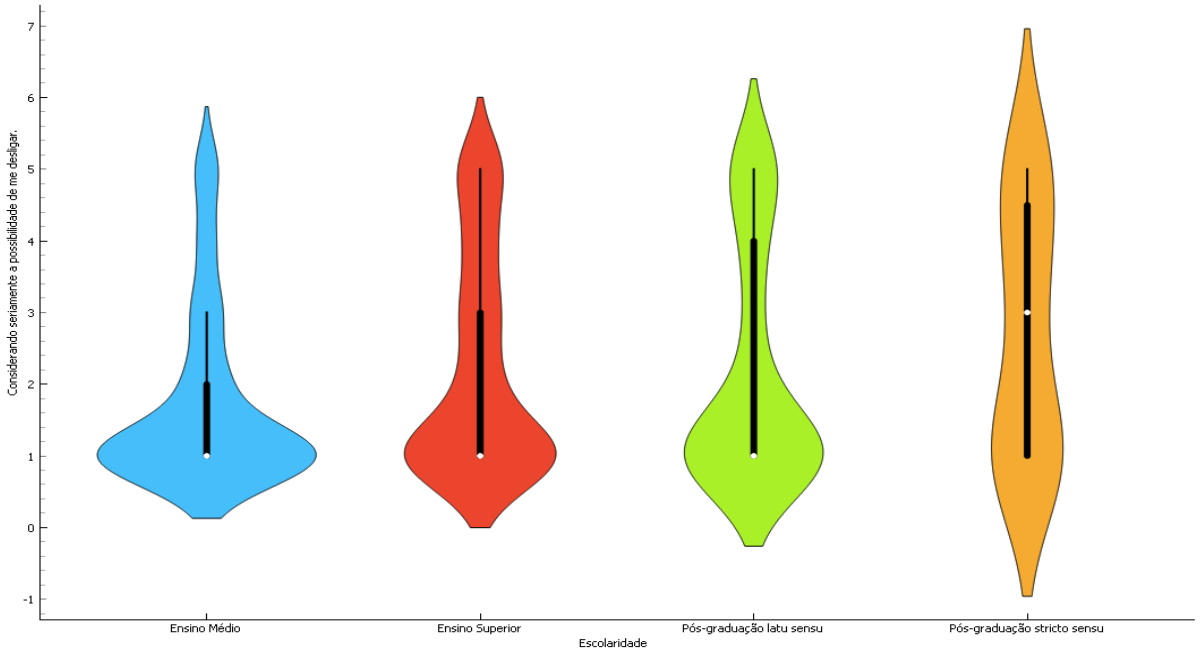
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Esse padrão sugere que a consideração séria do desligamento não se diferencia de maneira expressiva entre oficiais e praças. Os trabalhos de Oliveira e Rocha (2017), Cruz Filho (2018) e Salaberry *et. al.* (2021) apontam que os ocupantes em cargo de gestão (equivalente aos oficiais) possuem menor intenção de rotatividade, comparados aos não gestores (equivalente aos praças), contudo, a expressão “considerando seriamente a possibilidade de me desligar” extrapola a

intenção e se aproxima da saída efetiva, daí a mudança de comportamento das respostas nos grupos se justifica, denotando que existe um hiato considerável entre a intenção e a decisão efetiva de saída.

Ao averiguar a associação entre o nível de escolaridade e o item “considerando seriamente a possibilidade de me desligar”, observa-se que a intensidade dessa avaliação tende a aumentar à medida que o nível educacional se eleva(Gráfico 21).

Gráfico 21 - Relação do item ‘considerando seriamente a possibilidade de me desligar’ x escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

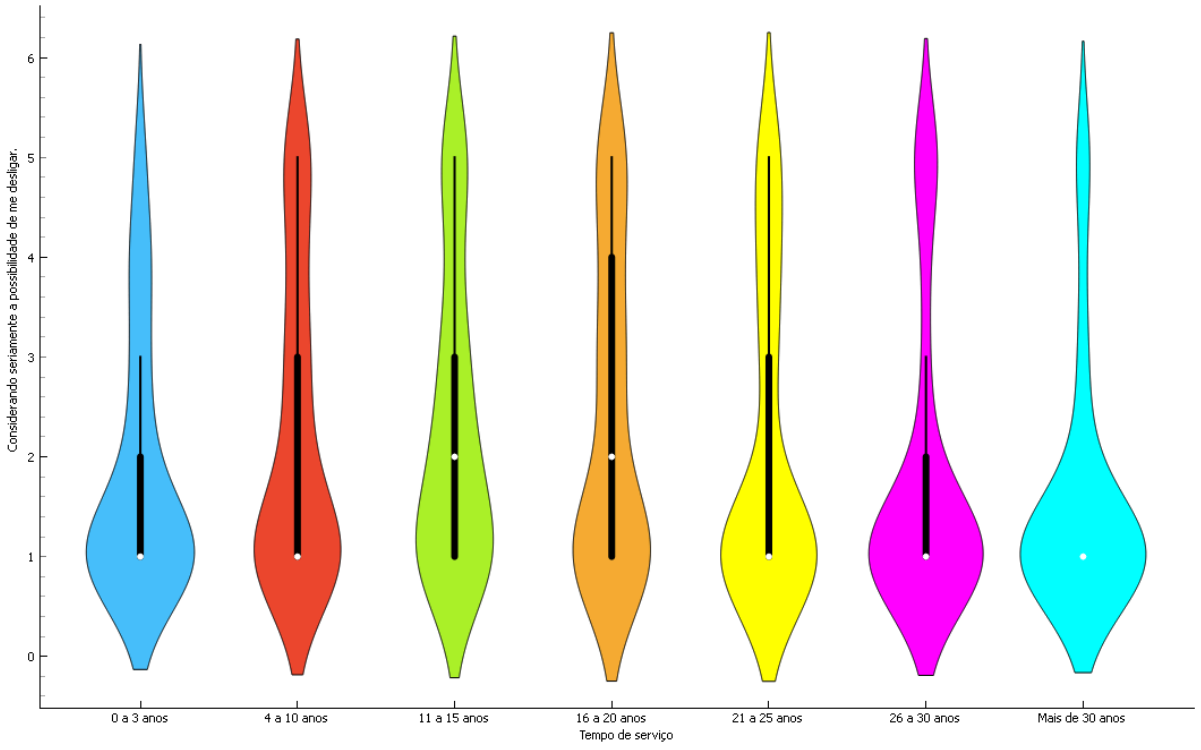
Nos grupos com pós-graduação, especialmente stricto sensu, observa-se concentração mais acentuada nos níveis altos da escala, o que indica maior amadurecimento e consolidação da intenção de desligamento. Esse padrão sugere que policiais com maior qualificação acadêmica tendem a avaliar de forma mais estruturada a possibilidade de saída da corporação. Corroborando com o entendimento de Moynihan e Landuyt (2008) *apud* Santana (2019).

Ao estudar a associação entre o tempo de serviço e o item “considerando seriamente a possibilidade de me desligar” (Gráfico 22), observa-se que a

consideração séria do desligamento se concentra nos níveis mais baixos da escala em todas as faixas de carreira. Em praticamente todos os grupos, a mediana permanece próxima ao valor 1, indicando que, de modo geral, a decisão firme de saída ainda não é predominante entre os respondentes.

Entretanto, a partir das fases intermediárias da trajetória profissional, especialmente entre 16 e 20 anos e entre 21 e 25 anos de serviço, nota-se maior dispersão das respostas e presença mais frequente de valores elevados da escala. Esse padrão aponta para a existência de subgrupos que, embora minoritários, já apresentam uma intenção de desligamento mais consolidada nesses estágios da carreira.

Gráfico 22 - Relação do item ‘considerando seriamente a possibilidade de me desligar’ x tempo de serviço



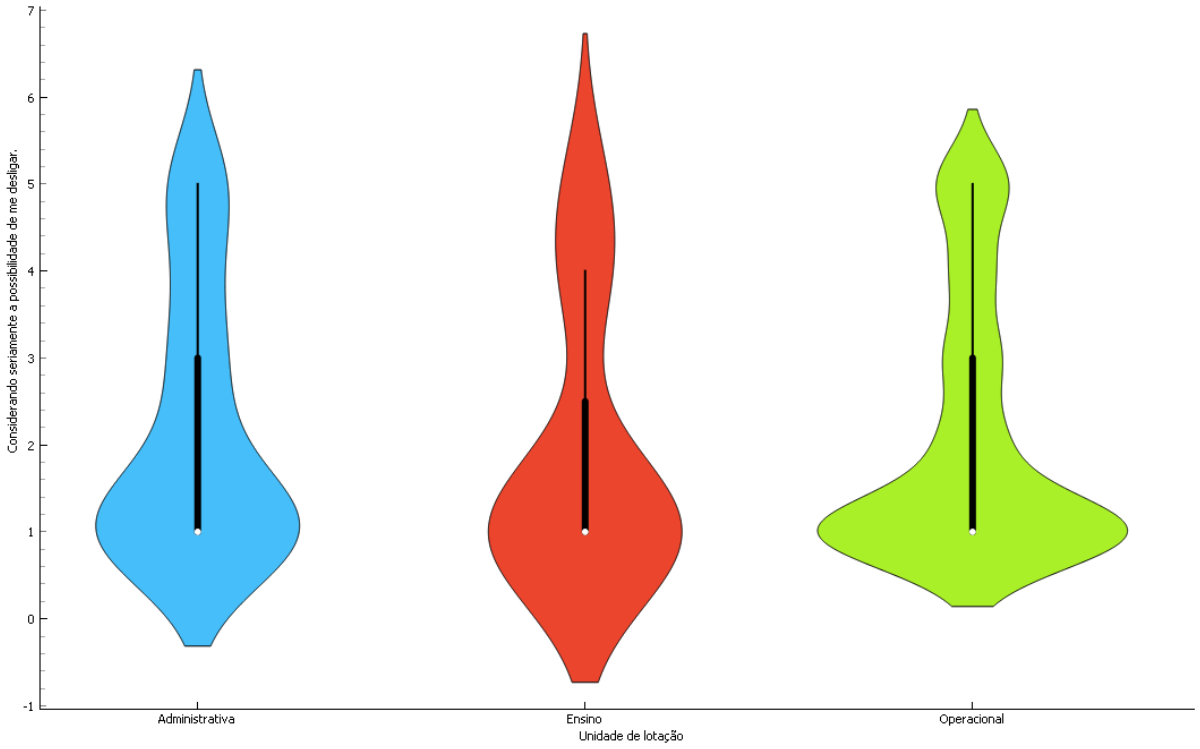
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Entre os policiais com mais de 30 anos de serviço, a distribuição volta a se concentrar nos níveis mais baixos, sugerindo maior estabilização da permanência institucional nas fases finais da trajetória profissional. Esta forma de apresentação dos dados permitiu confirmar as análises de Barak *et. al.*, (2006), Orellano, Mattos e

Pazello, (2009) e Ferreira (2016), com destaque para a maior intensidade na fase intermediária da carreira, também observado por Cruz Filho (2018).

Ao explorar a associação entre a unidade de lotação e o item “considerando seriamente a possibilidade de me desligar”, observa-se que, independentemente da área de atuação, a maior parte dos respondentes concentra suas respostas nos níveis mais baixos da escala (Gráfico 23). Em todas as unidades, a mediana situa-se próxima ao valor 1, indicando que a consideração séria do desligamento ainda não é predominante e que a intensidade média dessa intenção permanece baixa.

Gráfico 23 - Relação do item ‘considerando seriamente a possibilidade de me desligar’ x unidade de lotação



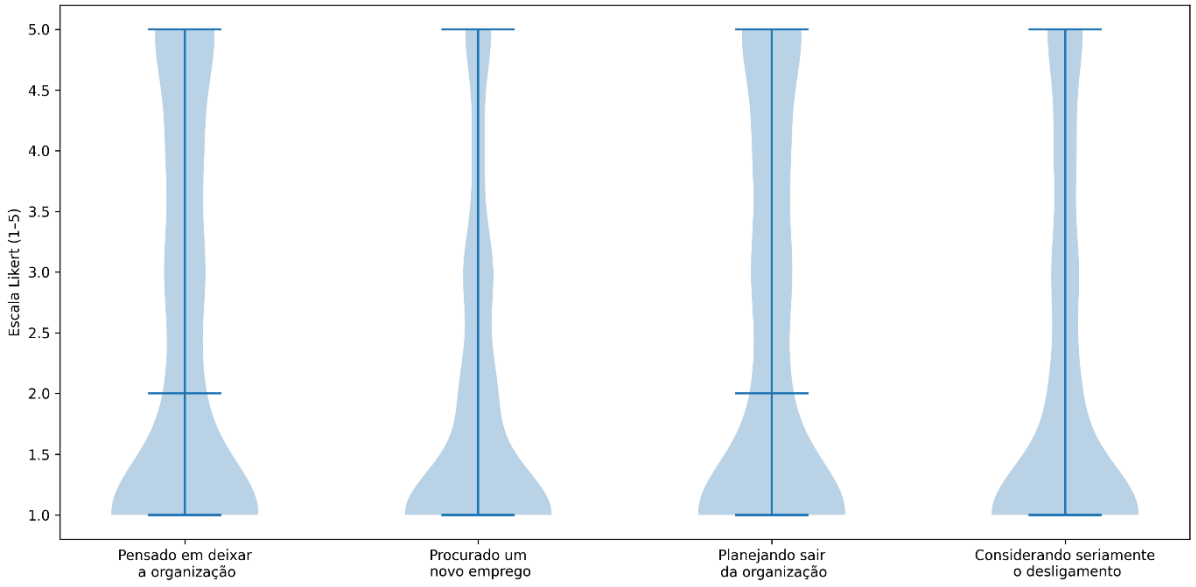
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Ainda assim, nas unidades Administrativa e de Ensino, verifica-se maior dispersão das respostas e presença mais visível de valores elevados da escala, o que sinaliza a existência de grupos específicos que já se encontram em estágio mais avançado de intenção de saída. Na atividade Operacional, por sua vez, a distribuição permanece mais concentrada nos níveis baixos, sugerindo maior

estabilidade relativa, embora também sejam observados casos pontuais de elevada intenção de desligamento. Santana (2019) em sua pesquisa com militares do Exército, não encontrou diferenças nas respostas entre os atuantes das áreas fim (operacional) e áreas meio (administrativa e ensino), entendendo que o perfil para carreira seria mais importante que a área que o militar atua, ou sua formação acadêmica e especialidade. Para Salaberry *et. al.* (2021), os membros da Procuradoria do Ministério Público Federal que atuam na atividade fim, têm menos interesse em deixar a instituição quando comparados os atuantes na atividade meio. Ao analisarmos os resultados fica evidente que a atividade desempenhada em cada corporação determina qual grupo será mais afetado.

Por fim, a leitura integrada dos quatro itens que compõem a escala de intenção de rotatividade permite identificar uma coerência interna consistente entre as medidas utilizadas. Ao se observar conjuntamente as distribuições das respostas para os itens “pensar em deixar a organização”, “procurar um novo emprego”, “planejar sair da organização” e “considerar seriamente a possibilidade de me desligar”, nota-se a configuração de um *continuum* lógico de intensificação da intenção de saída (Gráfico 24).

Gráfico 24 – *Continuum* de intenção de rotatividade entre Policiais Militares da Bahia



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

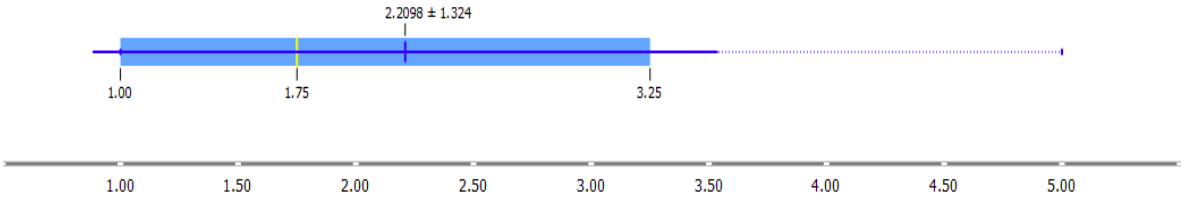
Observa-se um encadeamento lógico entre os itens, no qual as distribuições se deslocam progressivamente ao longo do *continuum* que vai do pensamento inicial de saída até a consideração séria do desligamento. No primeiro violino, referente à “Tenho pensado em deixar a organização”, há maior concentração de respostas nos níveis mais baixos da escala, indicando que esse pensamento ainda se apresenta de forma incipiente para a maioria dos respondentes. No item “procurado um novo emprego”, embora a mediana permaneça no nível mínimo, já se observa maior dispersão e alongamento da distribuição, sugerindo a transição de uma intenção difusa para comportamentos exploratórios no mercado externo. Esse movimento se aprofunda no item “planejando sair da organização”, em que cresce a densidade nos níveis intermediários e altos da escala, indicando um estágio mais estruturado de intenção.

No item “considerando seriamente o desligamento”, a distribuição das respostas revela a presença de um grupo menor, porém claramente definido, concentrado nos níveis mais elevados da escala, o que caracteriza um estágio avançado do processo de rotatividade. Em conjunto com os demais itens analisados, esse padrão evidencia que a decisão de desligamento não ocorre de forma abrupta, mas se constrói gradualmente ao longo do tempo, a partir do acúmulo de percepções, avaliações e experiências profissionais. A rotatividade, portanto, manifesta-se como um processo contínuo e cumulativo, e não como um evento isolado (Silva e Vieira, 2008; Takahashi, Lemos e Souza, 2015; Santana, 2019; Venturin, 2020; Zwir, 2022; Kintopp, 2023; Santos, Braga e Rocha, 2023).

À luz desse conjunto de evidências gráficas, observa-se que os quatro itens empregados para mensurar a intenção de rotatividade expressam diferentes intensidades de um mesmo fenômeno subjacente, organizadas ao longo de um *continuum* lógico. As distribuições dos gráficos de violino revelaram padrões consistentes entre os itens, tanto no deslocamento progressivo das respostas quanto na diferenciação entre perfis, indicando coerência interna entre as dimensões avaliadas. Diante dessa convergência empírica, torna-se metodologicamente pertinente agregar os indicadores em uma medida sintética de intenção de rotatividade, não como substituição das análises anteriores, mas como forma de consolidá-las em uma métrica única que permita comparações diretas e mais precisas entre grupos. Respondendo a outra pergunta, que ainda não foi plenamente respondida: “quem, em média, está mais próximo de sair?

A agregação dos quatro itens em uma medida sintética de intenção de rotatividade permite observar, de forma mais clara, a posição média dos respondentes ao longo do *continuum* analisado. Conforme ilustrado no Gráfico 25, a nota média geral situa-se em torno de 2,21 em uma escala de 1 a 5, indicando um nível global baixo a moderado de intenção de desligamento entre os policiais que responderam integralmente às quatro questões. Esse valor médio confirma empiricamente o que já havia sido apontado pelas análises gráficas individuais: a maior parte do efetivo não se encontra em estágio avançado de intenção de saída.

Gráfico 25 – Nota média geral de intenção de rotatividade

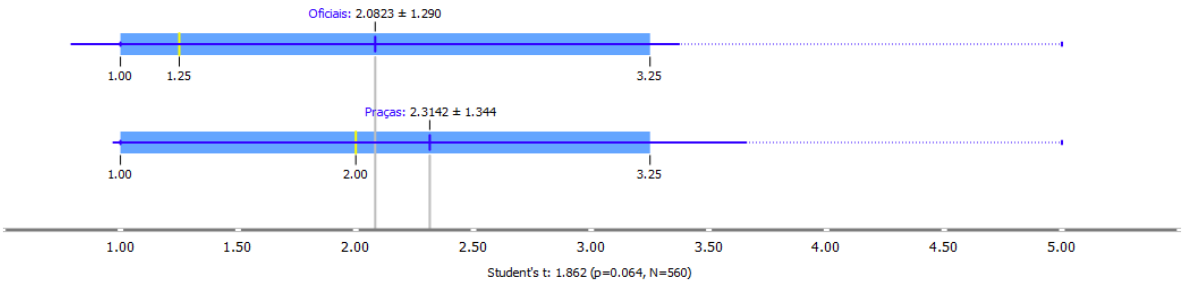


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Ao mesmo tempo, a dispersão observada em torno da média revela heterogeneidade relevante entre os respondentes. Embora a concentração principal esteja nos níveis mais baixos da escala, a presença de valores elevados evidencia a existência de subgrupos com intenção significativamente mais alta de rotatividade.

A comparação da intenção média de rotatividade entre oficiais e praças, construída a partir da medida-síntese (média dos itens de intenção) é exposta no Gráfico 26, a seguir.

Gráfico 26 – Comparação da intenção média de rotatividade entre oficiais e praças



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

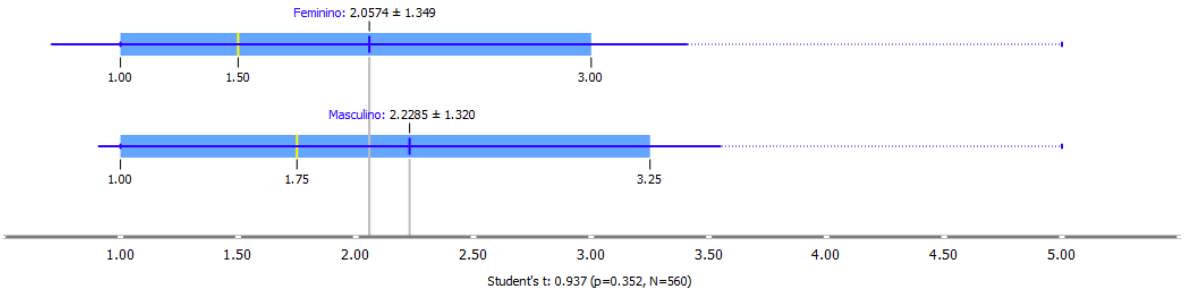
Observa-se que as praças apresentam valor médio mais elevado (2,314 ± 1,344) do que os oficiais (2,082 ± 1,290), indicando maior proximidade relativa do desligamento naquele grupo. A sobreposição parcial das distribuições e a extensão dos intervalos revelam elevada variabilidade intra-grupo, o que sugere heterogeneidade de trajetórias e percepções dentro de ambos os quadros funcionais.

O teste t de Student indica diferença marginal entre as médias (t = 1,862; p = 0,064; N = 560). Embora o resultado não atinja o nível convencional de significância estatística (p < 0,05), ele aponta uma tendência consistente de maior intenção de rotatividade entre as praças, em consonância com os padrões descritivos previamente observados nos gráficos de violino por item.

Do ponto de vista interpretativo, a análise dos dados apresentados no Gráfico 26 reforça a leitura de que a rotatividade deve ser compreendida como processo gradual, no qual os praças tendem a se posicionar, em média, em patamar ligeiramente mais avançado do *continuum* de intenção quando comparadas aos oficiais. Esse resultado dialoga com a literatura que associa maior pressão operacional, menor autonomia decisória e percepções diferenciadas de progressão na carreira a níveis mais elevados de intenção de desligamento (Takahashi, Lemos e Souza, 2015; Santos, Braga e Rocha, 2023), ao mesmo tempo em que preserva cautela analítica ao reconhecer a ausência de significância estatística plena.

Quando a análise é estratificada por gênero, observa-se uma diferença discreta na nota média de intenção de rotatividade, conforme ilustrado no Gráfico 27.

Gráfico 27 – Comparação da intenção média de rotatividade por gênero



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

Os homens apresentam média de 2,23 (±1,32), enquanto entre as mulheres a média é ligeiramente inferior, situando-se em 2,06 (± 1,35). Apesar dessa diferença

numérica, os intervalos de dispersão são amplos e bastante sobrepostos, o que indica elevada heterogeneidade interna em ambos os grupos.

O teste t de Student reforça essa leitura, ao apontar ausência de diferença estatisticamente significativa entre os gêneros (t = 0,937; p = 0,352; N = 560). Esse resultado sugere que, embora os homens apresentem tendência média marginalmente mais elevada de intenção de desligamento, o gênero, isoladamente, não se configura como um fator determinante para explicar variações relevantes na intenção de rotatividade. Entendimento que se alinha com os estudos de Cavazzote, Araújo e Abreu (2017) e Cruz Filho (2018).

Do ponto de vista analítico, a discussão sobre o impacto do gênero na decisão de saída encontra-se bem diversificada, como aponta Santana (2019, p.80)

> No que diz respeito ao gênero e sua relação com a intenção de rotatividade, há na literatura aqueles que acreditam que as mulheres apresentam menor intenção de sair porque tendem a deixar a carreira para segundo plano (IVERSON; DEERY, 1997; MOYNIHAN; LANDUYT, 2008), outros que defendem que os homens possuem maior intenção de rotatividade (COTTON; TUTTLE, 1986) e, ainda, os que sugerem que o gênero não tem qualquer relação com a intenção de saída da organização (Ovadje, 2009).

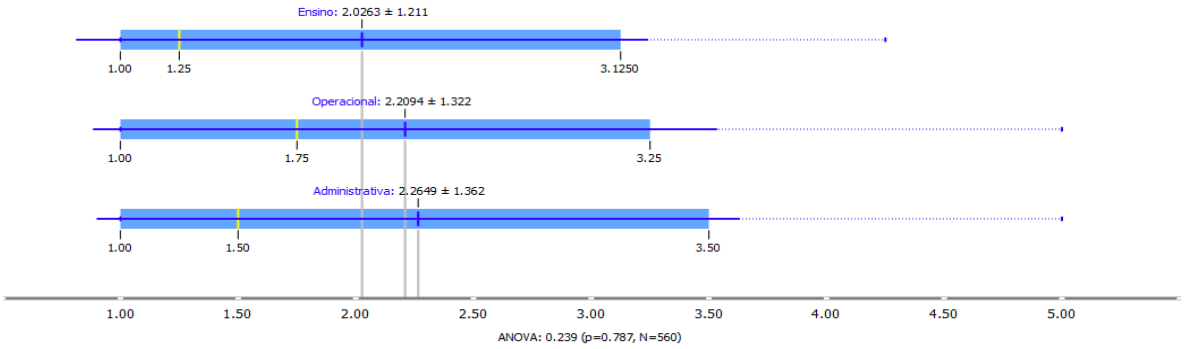
Sallaberry *et. al.* (2021), ao analisar a hipótese de que o gênero influencia a intenção de *turnover*, confirmou que o gênero masculino é ligeiramente mais tendente à rotatividade em comparação ao feminino. Os autores apresentam pesquisas anteriores sobre a mesma temática:

> Esses resultados estão alinhados com a literatura que tem investigado se as características observáveis dos servidores, tal como gênero, influenciam a sua intenção de turnover (Theodossiou, 2002; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2007; Moynihan & Landuyt, 2008). Pela falta de consenso entre os achados dos estudos anteriores, não se delimitou qual gênero é mais propenso a intenção de turnover, o que evidenciou ser o masculino. Com isso, corroborou-se que o gênero feminino pode ser menos propenso a deixar o serviço público, o que está alinhado aos resultados de Wynen et al. (2013). (Sallaberry *et. al.*, 2021)

Quando a análise é estendida para a área de lotação, observa-se que as diferenças na nota média de intenção de rotatividade são pequenas e

estatisticamente não significativas, conforme indicado pela ANOVA (F = 0,239; p = 0,787; N = 560) (Gráfico 28), mas ainda assim revelam nuances relevantes para a interpretação substantiva dos resultados.

Gráfico 28 – Comparação da intenção média de rotatividade por unidade de lotação



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa, através do *software Orange Data Mining*.

O efetivo operacional, que concentra a maior parte dos respondentes, apresenta média de 2,21 (± 1,32), praticamente coincidente com a média geral, o que o torna um bom retrato do padrão médio de intenção de rotatividade observado na corporação. A área administrativa apresenta média ligeiramente superior, de 2,26 (± 1,36), enquanto a área de ensino registra média um pouco inferior, de 2,03 (± 1,21).

Essas diferenças devem ser interpretadas com cautela, especialmente em razão do tamanho desigual dos grupos. O contingente operacional, numericamente mais expressivo, confere maior estabilidade à estimativa de sua média, ao passo que as áreas administrativas e, sobretudo, de ensino possuem menor número de respondentes, o que amplia a sensibilidade da média a variações individuais. Ainda assim, o padrão observado dialoga com as análises gráficas previamente apresentadas, nas quais o efetivo operacional mostrou maior concentração de respostas em níveis baixos de planejamento formal de saída, enquanto nas áreas administrativa e de ensino emergiram grupos mais definidos em níveis intermediários e altos de intenção.

No conjunto, a análise da medida sintética de intenção de rotatividade confirma e consolida os achados exploratórios obtidos a partir dos gráficos de violino. A intenção média de desligamento na PMBA situa-se em um patamar baixo a moderado, mas apresenta variações sistemáticas associadas ao ciclo da carreira e

ao perfil funcional dos policiais, mais do que características isoladas como gênero ou área de lotação. Esse resultado reforça a compreensão da rotatividade como um processo gradual, heterogêneo e cumulativo, no qual diferentes segmentos do efetivo se posicionam de forma distinta ao longo de um mesmo *continuum* de intenção.

Dessa forma, o estudo demonstra que o desligamento voluntário não pode ser interpretado como um evento abrupto ou aleatório, mas como desfecho de trajetórias profissionais marcadas por expectativas, experiências institucionais e condições de trabalho que se acumulam ao longo do tempo (Silva e Vieira, 2008; Takahashi, Lemos e Souza, 2015; Santana, 2019; Venturin, 2020; Zwir, 2022; Kintopp, 2023; Santos, Braga e Rocha, 2023; Alcadipani *et. al.*, 2024). Ao articular análises descritivas detalhadas, exploração gráfica e síntese analítica por meio de uma medida agregada, o trabalho oferece um quadro interpretativo robusto e coerente sobre a intenção de rotatividade na PMBA, contribuindo tanto para o avanço do debate acadêmico quanto para a reflexão institucional sobre políticas de gestão de pessoas e retenção de efetivo.

4.4. RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO NA PMBA

A partir dos resultados empíricos apresentados ao longo deste estudo, torna-se possível formular recomendações orientadas à formulação e à implementação de políticas públicas e estratégias de gestão capazes de mitigar a rotatividade no âmbito da Polícia Militar da Bahia. Tais recomendações dialogam diretamente com os achados da pesquisa, que evidenciam a rotatividade como um fenômeno gradual, cumulativo e estrutural, concentrado sobretudo nas fases intermediárias da carreira, entre praças, policiais com maior qualificação acadêmica e aqueles lotados na atividade operacional.

De forma ampla, os achados evidenciam que a rotatividade tem sido compreendida, no âmbito institucional, predominantemente como um procedimento de natureza administrativa, restrito ao registro formal dos desligamentos, em detrimento de sua abordagem como um fenômeno organizacional multifacetado (Alcadipani *et al.*, 2024), cujas implicações se refletem diretamente nos custos institucionais (Formiga *et al.*, 2021), na evasão de capital humano (Sallaberry *et al.*,

2021), na continuidade das atividades operacionais (De Jesus, 2007; Cavalcante e Lotta, 2015; Cruz Filho, 2018) e na retenção do conhecimento organizacional (Venturin, 2020; Brauer *et al.*, 2022). Nesse sentido, a primeira recomendação consiste na necessidade de institucionalizar a rotatividade como um tema estratégico no âmbito da corporação. Isso implica incorporá-la de forma explícita aos instrumentos de planejamento e gestão, com definição de indicadores, metas e mecanismos sistemáticos de monitoramento, especialmente nos segmentos do efetivo mais vulneráveis ao desligamento voluntário.

A análise também apresentou fragilidades significativas na gestão da informação sobre desligamentos, o que limita a capacidade da PMBA de compreender, de forma empírica e preventiva, as causas da evasão de profissionais. trata-se de mais uma política de gestão da informação, dentro da gestão de pessoas, também defendida, em alguma medida, por Takahashi, Lemos e Souza (2015), Bergue (2019), Costa e Da Silva (2020). Assim, recomenda-se a criação de um sistema integrado de informações sobre rotatividade, que permita o registro padronizado de dados sociodemográficos, funcionais e institucionais dos desligados, bem como a implementação de formulário de coleta de dados sobre desligamento. Esses instrumentos devem ser concebidos não apenas como procedimentos formais, mas como fontes estratégicas de informação para subsidiar diagnósticos periódicos e a formulação de políticas baseadas em evidências.

No campo da gestão de pessoas, os resultados apontam para a necessidade de políticas específicas de retenção voltadas às fases críticas da carreira policial militar, ações também defendidas por Bergue (2019), assim como Costa e Da Silva (2020). A concentração dos desligamentos e da intenção de saída entre profissionais com quatro a dez anos de serviço indica que esse período constitui um momento-chave de reavaliação da trajetória profissional. Nesse sentido, recomenda-se o desenvolvimento de programas de retenção direcionados, que combinem ações estruturadas de valorização, também comentadas por Zwir (2022), reconhecimento, clareza nos critérios de progressão funcional e ampliação de oportunidades de mobilidade interna, temas também explorados por Takahashi, Lemos e Souza (2015). A possibilidade de transição planejada entre áreas operacionais, administrativas e de ensino pode contribuir para reduzir o desgaste acumulado e prolongar a permanência de profissionais experientes.

Outro achado central da pesquisa refere-se ao peso das questões relacionadas à saúde, ao estresse e ao desgaste emocional como motivações recorrentes para o desligamento voluntário. Esse resultado destaca a urgência de fortalecer políticas institucionais de cuidado e proteção à saúde física e mental dos policiais militares, temática também trabalhada por Silva e Vieira (2008) e Santos, Braga e Rocha (2023). Recomenda-se, portanto, a ampliação e institucionalização de programas permanentes de saúde mental, integrados à rotina organizacional e especialmente direcionados ao efetivo operacional. Ademais, é fundamental capacitar gestores e comandantes para identificar sinais precoces de adoecimento e adotar práticas de gestão mais sensíveis às condições humanas do trabalho policial.

A pesquisa também revelou que policiais com maior nível de escolaridade apresentam, em média, maior intenção de desligamento, o que aponta para dificuldades institucionais em reter profissionais altamente qualificados, fator ainda não identificado em outras literaturas sobre rotatividade nas policiais militares. Nesse sentido, recomenda-se o desenvolvimento de estratégias específicas para esse segmento, com incentivos ao aproveitamento da qualificação acadêmica em atividades de ensino, pesquisa, assessoramento técnico e formulação de políticas internas. A criação de trajetórias profissionais que integrem formação acadêmica e carreira policial pode contribuir para reduzir a percepção de desalinhamento entre qualificação, reconhecimento e retorno institucional.

A valorização e o reconhecimento profissional também emergem como dimensões centrais no enfrentamento da rotatividade, corroborando com a maioria da literatura sobre rotatividade no setor público, com destaque para Cruz Filho (2018), Sallaberry *et al.* (2021) e Pinho, Silva e Oliveira (2022). As percepções de desvalorização, ausência de meritocracia e invisibilidade institucional indicam a necessidade de revisão das práticas de reconhecimento vigentes. Recomenda-se a implementação de políticas mais transparentes de avaliação de desempenho e promoção, também defendidas por Conceição e Oliveira (2017), bem como o fortalecimento de mecanismos simbólicos e institucionais de reconhecimento, capazes de reforçar o vínculo do policial com a corporação e sua identidade profissional, recomendação também pontuada por Santana (2019).

No âmbito das políticas públicas estaduais, os resultados sugerem que a ampliação do número de admissões, embora relevante, não é suficiente para enfrentar de forma estrutural a rotatividade. Torna-se necessário articular a política

de segurança pública à política de gestão de pessoas, incorporando a permanência do efetivo como objetivo estratégico. A avaliação dos custos associados à rotatividade — como formação, perda de experiência e necessidade de recomposição constante do efetivo — pode fortalecer a justificativa para investimentos em políticas de retenção, cuidado e valorização profissional.

Adicionalmente, parte das motivações identificadas está associada à estrutura organizacional, à rigidez normativa e à forma como o poder é exercido no interior da corporação, corroborando com os achados de Silva e Vieira (2008), Lima (2020), Santos, Braga e Rocha (2023) e Alcadipani *et al.* (2024). Nesse sentido, recomenda-se fomentar debates institucionais voltados à modernização da gestão, com vistas à ampliação da autonomia responsável, à redução de práticas percebidas como abusivas e à adoção de modelos de gestão mais alinhados aos princípios contemporâneos da administração pública e da gestão estratégica de pessoas.

Em síntese, os resultados deste estudo indicam que a mitigação da rotatividade na PMBA exige uma mudança de enfoque: da lógica reativa e administrativa para uma abordagem estratégica, preventiva e orientada por evidências. A rotatividade voluntária não deve ser compreendida como um evento isolado ou inevitável, mas como o resultado de trajetórias profissionais marcadas por expectativas, experiências institucionais e condições de trabalho que se acumulam ao longo do tempo. Ao propor recomendações integradas, este trabalho contribui para o debate acadêmico e institucional, oferecendo subsídios para a formulação de políticas públicas e estratégias de gestão capazes de fortalecer a permanência, preservar o capital humano e promover a sustentabilidade organizacional da Polícia Militar da Bahia, em consonância com os princípios da administração pública contemporânea.

5. RECOMENDAÇÕES / PLANO DE AÇÃO / PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Este capítulo tem como finalidade consolidar e aprofundar a análise dos resultados da pesquisa, articulando os achados empíricos com o referencial teórico adotado e com as recomendações propostas para a mitigação da rotatividade de efetivo na PMBA. Parte-se da compreensão de que a rotatividade constitui um fenômeno complexo e multifatorial, cujos efeitos extrapolam o âmbito individual, impactando a eficiência institucional, a gestão do conhecimento organizacional e a qualidade do serviço prestado à sociedade.

A discussão ampliada das recomendações permite asseverar que o enfrentamento da rotatividade exige uma abordagem integrada de gestão estratégica de pessoas, contemplando políticas de valorização profissional, melhoria das condições de trabalho, qualificação das lideranças, promoção da saúde física e mental, desenvolvimento de carreira e institucionalização de mecanismos sistemáticos de escuta e monitoramento. Nesse sentido, as recomendações apresentadas não se configuram como ações isoladas, mas como um conjunto articulado de medidas alinhadas aos desafios identificados na pesquisa.

Na sequência, o capítulo apresenta o plano de ação para implantação do produto técnico-tecnológico desenvolvido, detalhando etapas, objetivos, responsabilidades institucionais e resultados esperados. Tal plano busca assegurar a viabilidade operacional, a legitimidade institucional e a sustentabilidade do instrumento proposto no âmbito da PMBA.

Por fim, o capítulo fundamenta e descreve o produto técnico-tecnológico — o Sistema de Acompanhamento do Desligamento Voluntário (SADV) —, explicitando seus objetivos, estrutura, variáveis e potencial estratégico para a gestão de pessoas. Ao integrar diagnóstico, produção de conhecimento e apoio à tomada de decisão, o produto apresentado representa um avanço em direção a uma gestão mais proativa, orientada por evidências e comprometida com a redução da rotatividade e o fortalecimento institucional da corporação.

5.1. DISCUSSÃO AMPLIADA DAS RECOMENDAÇÕES À LUZ DOS ACHADOS DA PESQUISA

Os resultados empíricos apresentados no Capítulo 4 demonstraram que a rotatividade de efetivo na Polícia Militar do Estado da Bahia constitui um fenômeno multifatorial, resultante da interação entre fatores institucionais, organizacionais, profissionais e individuais. Tal constatação reforça o entendimento de que estratégias isoladas são insuficientes para enfrentar o problema, sendo necessária a adoção de um conjunto articulado de recomendações voltadas à gestão estratégica de pessoas.

Uma primeira recomendação refere-se ao fortalecimento das políticas de valorização profissional. A percepção recorrente de insuficiência de reconhecimento institucional, associada à insatisfação com remuneração e benefícios, aponta para a necessidade de ações que ampliem o reconhecimento simbólico e material do trabalho policial militar. Conforme destacam Chiavenato (2014) e Bergue (2019), o reconhecimento profissional exerce papel central na motivação e no comprometimento dos servidores públicos, impactando diretamente a intenção de permanência na organização.

Outra recomendação central diz respeito ao aprimoramento das condições de trabalho e da organização do serviço policial militar. Os dados indicaram que fatores como carga horária excessiva, limitações estruturais e dificuldades na conciliação entre vida profissional e pessoal influenciam significativamente a decisão de desligamento. Nesse sentido, a revisão de escalas de serviço, a melhoria da infraestrutura e a adoção de práticas de gestão mais sensíveis às demandas do efetivo configuram-se como medidas relevantes para a mitigação da rotatividade, conforme apontam Silva e Vieira (2008) e Santos, Braga e Rocha (2023).

Destaca-se, ainda, a recomendação relacionada ao desenvolvimento e à qualificação das lideranças intermediárias. A literatura sobre comportamento organizacional e gestão pública evidencia que o estilo de liderança e a qualidade das relações hierárquicas influenciam o clima organizacional e a satisfação no trabalho (Robbins, Judge e Sobral, 2010). Os achados desta pesquisa reforçam a necessidade de investimentos sistemáticos na formação de comandantes e gestores, com foco em competências relacionais, comunicação institucional e gestão de pessoas.

A promoção da saúde física e mental do policial militar constitui outra recomendação estratégica. Os impactos psicossociais da atividade policial, amplamente discutidos na literatura, manifestaram-se de forma significativa nos

dados analisados, sobretudo no que se refere ao adoecimento emocional e ao estresse ocupacional. A ampliação de programas de atenção psicossocial, ações preventivas e acompanhamento institucional contínuo mostra-se fundamental para a preservação do efetivo e para a redução da intenção de desligamento, conforme argumentam Diógenes *et al.* (2016) e Santana (2019).

Adicionalmente, recomenda-se o fortalecimento das políticas de capacitação, desenvolvimento profissional e planejamento de carreira. A percepção de estagnação funcional e de restritas oportunidades de crescimento apareceu de forma recorrente entre os policiais que se desligaram voluntariamente. Conforme ressaltam Chiavenato (2014) e Bergue (2019), a clareza quanto às possibilidades de desenvolvimento e progressão profissional contribui para o aumento do comprometimento organizacional e para a retenção de talentos no setor público.

Por fim, destaca-se a recomendação relativa à institucionalização de mecanismos formais de escuta e monitoramento da rotatividade. A ausência de instrumentos sistemáticos de coleta de informações no momento do desligamento limita a compreensão aprofundada das causas da evasão e dificulta a retroalimentação das políticas de gestão de pessoas. Conforme enfatizam Venturin (2020) e Kintopp (2023), a gestão estratégica de pessoas requer dispositivos capazes de transformar experiências individuais em conhecimento organizacional.

Nesse contexto, a adoção de um Sistema de Acompanhamento do Desligamento Voluntário configura-se como elemento articulador das recomendações anteriormente discutidas, ao possibilitar a coleta sistemática de informações sobre valorização profissional, condições de trabalho, liderança, saúde, carreira e clima organizacional. Trata-se, portanto, de um instrumento estratégico que conecta diagnóstico, tomada de decisão e planejamento institucional, cuja implementação demanda um plano de ação específico, apresentado na seção seguinte.

5.2. PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

A implantação do Sistema de Acompanhamento do Desligamento Voluntário - SADV na PMBA requer planejamento estruturado, definição clara de

responsabilidades e alinhamento com o planejamento estratégico institucional. Conforme apontam Chiavenato (2014) e Costa e Da Silva (2020), instrumentos de gestão de pessoas somente produzem efeitos concretos quando incorporados de forma sistemática aos processos organizacionais. Vejamos o Quadro 10.

Quadro 10 – Plano de Ação para Implantação do SADV na PMBA

Fase	Etapa	Objetivo principal	Setores responsáveis	Resultado esperado
1	Validação institucional	Adequar o SADV às normas, fluxos administrativos e diretrizes estratégicas da PMBA	Departamento de Pessoal; Comando Geral; Assessoria Jurídica; Setores de gestão estratégica	Instrumento validado e legitimado institucionalmente
2	Adequação operacional e tecnológica	Disponibilizar o formulário de desligamento em formato eletrônico integrado aos sistemas institucionais	Departamento de Pessoal; Departamento de Modernização e Tecnologia	Formulário eletrônico padronizado e seguro
3	Capacitação dos envolvidos	Sensibilizar e capacitar gestores e servidores quanto aos objetivos e uso do Sistema	Departamento de Pessoal; Instituto de Ensino	Aplicação qualificada e alinhada aos objetivos estratégicos
4	Implementação piloto	Testar o SADV em caráter experimental, identificando ajustes necessários	Departamento de Pessoal; Unidades selecionadas	Ajustes operacionais e metodológicos realizados
5	Institucionalização e monitoramento	Incorporar o SADV aos procedimentos regulares e produzir relatórios gerenciais periódicos	Departamento de Pessoal; Alto Comando	Uso sistemático das informações para decisões estratégicas

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa do plano de ação consiste na validação institucional do sistema. Essa fase envolve a apreciação do formulário pelo DP, em articulação com o Comando Geral e com os setores responsáveis pela gestão estratégica, jurídica e de saúde ocupacional. Tal validação é fundamental para assegurar aderência normativa, clareza das informações solicitadas e compatibilidade com os fluxos administrativos da PMBA, conferindo legitimidade institucional ao produto.

A segunda etapa refere-se à adequação operacional e tecnológica do formulário de desligamento - ferramenta de coleta de informações que integra o

SADV. Recomenda-se sua disponibilização em formato eletrônico, integrado aos sistemas institucionais já existentes, de modo a garantir padronização, segurança da informação e facilidade de consolidação dos dados. A adoção de meio digital está alinhada às boas práticas de gestão pública e favorece a análise longitudinal das informações coletadas (Bergue, 2019).

Na terceira etapa, propõe-se a capacitação dos servidores e gestores responsáveis pela aplicação, acompanhamento e análise do SADV. É fundamental que os envolvidos compreendam seus objetivos estratégicos, evitando que o formulário seja tratado como mera formalidade burocrática. Conforme ressaltam Robbins, Judge e Sobral (2010), a efetividade de instrumentos de gestão depende da compreensão e do engajamento dos atores organizacionais.

A quarta etapa compreende a implementação piloto do SADV, por período previamente definido, possibilitando ajustes quanto à redação das questões, à operacionalização dos processos e à qualidade das informações obtidas. Essa fase experimental permite avaliar a aderência do produto à realidade institucional e aperfeiçoá-lo antes de sua adoção definitiva.

Por fim, a quinta etapa consiste na institucionalização e no monitoramento contínuo do produto técnico-tecnológico. O SADV deverá ser incorporado aos procedimentos regulares do DP, com a produção periódica de relatórios gerenciais destinados ao alto comando. Esses relatórios devem subsidiar decisões estratégicas, revisão de políticas internas e ações preventivas voltadas à redução da rotatividade e da intenção de desligamento, conforme preconizam Chiavenato (2014) e Venturin (2020).

5.3. APRESENTAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

O produto técnico-tecnológico desenvolvido nesta dissertação consiste em um Sistema de Acompanhamento do Desligamento Voluntário, denominado “Escutar para Evoluir: Implantação do Sistema de Acompanhamento do Desligamento Voluntário na PMBA” a ser direcionado aos policiais militares que manifestarem interesse em se desligar voluntariamente da PMBA. O SADV consiste em um arranjo institucional estruturado, composto por instrumento de coleta de dados, fluxos administrativos, procedimentos de consolidação e análise das informações e

mecanismos de geração de relatórios gerenciais, subsidiando a tomada de decisão estratégica e a formulação de políticas de gestão de pessoas. O sistema é operacionalizado, principalmente, por meio de um formulário estruturado autoadministrado, integrado ao processo administrativo de desligamento. O formulário foi elaborado a partir do modelo adotado pela Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), adaptado às especificidades normativas, organizacionais e culturais da corporação baiana.

Diferentemente de instrumentos anônimos de pesquisa, o SADV possui caráter institucional e não confidencial, integrando formalmente o processo administrativo de desligamento do policial militar, contendo um formulário que contempla dados completos de identificação funcional e pessoal — como nome, matrícula, CPF, idade, estado civil, escolaridade e unidade de lotação —, em consonância com os princípios da legalidade, da eficiência administrativa e da publicidade no setor público.

O objetivo central do produto é produzir informações qualificadas que permitam à PMBA compreender, de forma sistemática, os fatores associados ao desligamento voluntário, identificar padrões recorrentes e subsidiar a formulação de políticas públicas internas voltadas à valorização e retenção de efetivo. Conforme defendem Takahashi, Lemos e Souza (2015) e Diógenes *et al.* (2016), a escuta estruturada no momento do desligamento representa uma fonte estratégica de informações para o aprimoramento da gestão de pessoas.

Estruturalmente, o formulário de coleta de dados está organizado em blocos temáticos. O primeiro bloco reúne os dados de identificação e informações funcionais do policial militar. O segundo bloco aborda os fatores motivacionais do desligamento. O terceiro bloco destina-se à avaliação da experiência institucional, permitindo mensurar o nível de satisfação do policial em diferentes aspectos da gestão de pessoas. Por fim, o quarto bloco é composto por questões abertas, voltadas à coleta de percepções, sugestões e críticas construtivas.

O formulário foi organizado conforme Quadro 11:

Quadro 11 - Variáveis do formulário de coleta de dados

Variável	Tipo de Dado	Categoria ou Escala
A – Nome completo	Qualitativo nominal	Livre (aberto)
A – Matrícula	Qualitativo numérico	Livre (aberto)
A – CPF	Qualitativo numérico	Livre (aberto)

A – Faixa etária	Qualitativo ordinal	18–24, 25–34, 35–44, 45–54, 55–64, 65+
A – Estado Civil	Qualitativo ordinal	Solteiro(a), Casado(a), União estável, Separado(a), Viúvo(a)
A – Diploma mais elevado	Qualitativo ordinal	Médio, Superior, Pós lato, Pós stricto, Pós-doc
A – Sexo	Qualitativo nominal	Masculino / Feminino
A – Cidade de lotação	Qualitativo nominal	Seleção em lista com todos os municípios da Bahia
A – Unidade de Lotação	Qualitativo nominal	Seleção em lista com todas as unidades da PMBA
A – Área de atuação	Qualitativo ordinal	Operacional, Administrativa, Ensino
A – Tempo de serviço	Qualitativo ordinal	0–3, 4–10, 11–15, 16–20, 21–25, 26–30, 30+
A – Quadro Funcional	Qualitativo ordinal	Oficial, Praça
B - Motivação para saída – item 1	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
B - Motivação para saída – item 2	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
B - Motivação para saída – item 3	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
B - Motivação para saída – item 4	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
B - Motivação para saída – item 5	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
B - Motivação para saída – item 6	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
B - Motivação para saída – item 7	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
B - Motivação para saída – item 8	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
B - Motivação para saída – item 9	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
B - Motivação para saída – item 10	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
C – Avaliação da experiência institucional – item 1	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
C – Avaliação da experiência institucional – item 2	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
C – Avaliação da experiência institucional – item 3	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
C – Avaliação da experiência institucional – item 4	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
C – Avaliação da experiência institucional – item 5	Quantitativo ordinal	Escala *Likert* (1 a 5)
D – Fatores para permanência	Qualitativo nominal	Livre (aberto)
D – Sugestões de melhoria	Qualitativo nominal	Livre (aberto)
D – Comentários adicionais	Qualitativo nominal	Livre (aberto)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do ponto de vista teórico e metodológico, a adoção do SADV permite à PMBA avançar de uma postura reativa — limitada ao registro formal das saídas — para uma abordagem proativa de gestão, orientada pela análise sistemática de dados qualitativos e quantitativos. Venturin (2020) destaca que a ausência de mecanismos formais de retenção e de gestão do conhecimento potencializa os efeitos negativos da rotatividade, reforçando a importância de instrumentos como o ora proposto.

Além disso, o SADV contribui para o fortalecimento da cultura de *accountability* e de aprendizagem institucional, ao possibilitar o acompanhamento contínuo das causas de evasão e a avaliação do impacto das políticas

implementadas. Conforme argumentam Bergue (2019) e Kintopp (2023), a gestão estratégica de pessoas no setor público exige instrumentos capazes de transformar informações em decisões e ações concretas.

Em síntese, o Sistema de Acompanhamento do Desligamento Voluntário configura-se como um produto técnico-tecnológico de alta aplicabilidade institucional, baixo custo de implementação e elevado potencial de impacto. Sua adoção sistemática pode subsidiar decisões estratégicas, orientar políticas internas de valorização profissional e contribuir para a mitigação da rotatividade de efetivo na PMBA, fortalecendo a capacidade institucional da corporação e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo analisar a rotatividade de efetivo na PMBA, considerando o período compreendido entre os anos de 2021 e 2024, com o propósito de identificar seus principais determinantes, compreender a intenção de desligamento entre os policiais militares em atividade e propor recomendações de políticas públicas e estratégias de gestão voltadas à mitigação desse fenômeno. A investigação partiu da seguinte questão central: quais fatores influenciam a rotatividade de efetivo na Polícia Militar do Estado da Bahia?

Retomando o problema de pesquisa, verificou-se que a rotatividade de efetivo na PM não pode ser compreendida como um evento isolado ou meramente administrativo, mas como um fenômeno multifatorial, influenciado por variáveis institucionais, organizacionais, profissionais e pessoais. Os resultados empíricos confirmam a literatura especializada ao evidenciar que, mesmo em um contexto de estabilidade estatutária, típico das carreiras públicas e militares, o desligamento voluntário e a intenção de rotatividade permanecem presentes e relevantes, impactando a continuidade do serviço público de segurança e a eficiência institucional.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, voltado ao mapeamento da dinâmica da rotatividade de efetivo na PMBA entre 2021 e 2024, os resultados evidenciam que o fenômeno apresenta caráter multifacetado, influenciado tanto por fatores conjunturais quanto por dinâmicas organizacionais estruturais.

O ano de 2021 configurou-se como um ponto atípico da série histórica, com volume elevado de desligamentos, predominantemente associados à reserva integral. Esse comportamento está diretamente relacionado ao contexto excepcional da pandemia de covid-19, que intensificou os riscos ocupacionais, desgaste físico e psicológico e incertezas institucionais, favorecendo a antecipação de decisões de desligamento por parte de policiais que já reuniam condições legais para a inatividade. A partir de 2022, observa-se redução dos desligamentos, relativa estabilização em 2023 e novo crescimento em 2024, ainda que em patamar inferior ao observado em 2021, indicando a transição para um padrão mais regular de rotatividade.

No que se refere às admissões, os dados demonstram crescimento consistente ao longo do período, especialmente a partir de 2022, evidenciando

esforço institucional de recomposição e ampliação do efetivo no contexto pós-pandemia. O confronto entre admissões e desligamentos revela saldo negativo expressivo em 2021, seguido por saldos positivos elevados nos anos subsequentes, resultando em acréscimo real acumulado superior a 40% no efetivo ao final do período analisado.

Todavia, a análise qualitativa dos desligamentos aponta para uma mudança relevante em sua composição, marcada pelo crescimento das reservas proporcionais e não remuneradas, o que indica desligamentos mais precoces e fragilização da capacidade institucional de retenção de efetivo experiente. Assim, embora a PMBA tenha alcançado êxito na recomposição quantitativa do efetivo, os resultados demonstram que a rotatividade permanece como um desafio estrutural, demandando políticas de gestão de pessoas que ultrapassem a lógica meramente compensatória de ingresso de novos policiais.

Quanto ao segundo objetivo específico, voltado à identificação dos principais fatores associados à saída dos policiais militares, os resultados evidenciaram a predominância de aspectos relacionados às condições de trabalho, à sobrecarga funcional, às perspectivas de carreira, à remuneração, à saúde física e mental e à percepção de reconhecimento institucional. Esses fatores atuam de forma interdependente, influenciando a avaliação que o policial militar realiza acerca de sua permanência na corporação.

As condições de trabalho e a sobrecarga funcional destacaram-se como elementos centrais, refletindo jornadas extensas, escalas irregulares, déficit de efetivo e pressão constante por resultados, o que contribui para o desgaste físico e emocional dos profissionais. Associadas a esse contexto, as limitações nas perspectivas de carreira, marcadas por lentidão e restrições nos processos de promoção, reduzem as expectativas de desenvolvimento profissional de médio e longo prazo e fragilizam o comprometimento organizacional.

A remuneração emerge como fator relevante quando analisada em conjunto com a intensidade das demandas operacionais e a complexidade das atribuições desempenhadas, especialmente diante da percepção de defasagem salarial em relação a outras carreiras públicas. Tal percepção tende a intensificar sentimentos de insatisfação, potencializando a intenção de desligamento, ainda que não atue de forma isolada.

Os impactos sobre a saúde física e mental revelaram-se particularmente sensíveis, considerando a exposição contínua a situações de risco, estresse ocupacional e violência (inerentes à atividade policial militar), que comprometem a qualidade de vida no trabalho. Por fim, a percepção de reconhecimento institucional apresentou caráter transversal, mediando a relação entre as condições objetivas de trabalho e as decisões de permanência ou saída. A ausência de práticas sistemáticas de valorização e feedback tende a ampliar a desmotivação e a fragilizar o vínculo organizacional.

Assim, os achados confirmam que a decisão de desligamento resulta da interação entre fatores objetivos e subjetivos, configurando a rotatividade como um fenômeno organizacional complexo, cuja mitigação demanda políticas integradas de gestão de pessoas.

Em relação ao terceiro objetivo específico, que tratou da identificação da intenção de rotatividade entre os policiais militares em atividade, os dados obtidos por meio da Escala de Intenção de Rotatividade evidenciaram a existência de um contingente expressivo de profissionais que manifestam predisposição ao desligamento, ainda que não tenham formalizado essa decisão. Esse achado indica que a rotatividade não se manifesta apenas no momento do desligamento efetivo, mas se constrói de forma progressiva, a partir de percepções, insatisfações e expectativas acumuladas ao longo da trajetória funcional.

A presença de níveis relevantes de intenção de saída reforça a compreensão da intenção de rotatividade como uma variável preditiva central, amplamente reconhecida na literatura como antecedente direto do desligamento voluntário. Nesse sentido, os resultados sugerem que a PMBA convive com um contingente de profissionais potencialmente vulnerável à evasão, o que amplia os riscos de perdas futuras de capital humano, sobretudo se não houver intervenções institucionais oportunas.

Os resultados associados a esse objetivo reforçam a necessidade de incorporar o monitoramento da intenção de rotatividade às práticas institucionais da PMBA, não apenas como ferramenta diagnóstica, mas como componente estruturante de uma política estratégica de gestão de pessoas, orientada à redução das saídas voluntárias e ao fortalecimento do vínculo organizacional.

O quarto objetivo específico, voltado à elaboração de recomendações para a mitigação da rotatividade na PMBA, foi atendido a partir de uma discussão ampliada

e integrada das evidências empíricas da pesquisa, articulada com o referencial teórico sobre rotatividade, gestão de pessoas e organizações públicas. As recomendações formuladas resultam da análise conjunta dos dados quantitativos e qualitativos, bem como da identificação de lacunas nos processos institucionais atualmente adotados pela corporação.

As proposições apresentadas contemplam diferentes dimensões estratégicas da gestão de pessoas, abrangendo aspectos relacionados às condições de trabalho, à sobrecarga funcional, às perspectivas de carreira, à remuneração, à saúde física e mental do efetivo, ao reconhecimento institucional e à qualificação dos mecanismos de monitoramento da rotatividade. Tais recomendações não são apresentadas como soluções isoladas, mas como componentes interdependentes de uma abordagem sistêmica, voltada à prevenção das saídas voluntárias e ao fortalecimento do vínculo organizacional.

Nesse contexto, o conjunto de recomendações formuladas contribui para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas na PMBA, ao oferecer subsídios analíticos e conceituais capazes de orientar decisões gerenciais e a formulação de políticas públicas futuras. Entre essas recomendações, algumas foram aprofundadas em nível operacional ao longo do trabalho, resultando na elaboração de um plano de ação específico, voltado à institucionalização do SADV como estratégia de gestão e produção sistemática de informações. A delimitação desse plano de ação não esgota a complexidade do fenômeno da rotatividade, mas reforça o caráter aplicado da pesquisa ao demonstrar a viabilidade de intervenções concretas, ao mesmo tempo em que sinaliza a necessidade de iniciativas institucionais mais amplas e integradas para o enfrentamento contínuo do problema.

Do ponto de vista das contribuições teóricas, o estudo amplia o debate acadêmico sobre rotatividade de pessoal no setor público, especialmente em instituições policiais militares, campo ainda pouco explorado na literatura nacional. Ao articular conceitos de gestão de pessoas, intenção de rotatividade, motivação e retenção de talentos com a realidade empírica da PMBA, a pesquisa contribui para o aprofundamento da compreensão do fenômeno em contextos organizacionais marcados por hierarquia rígida, disciplina e elevado grau de complexidade institucional.

No plano das contribuições práticas, a dissertação oferece subsídios concretos para gestores públicos e dirigentes da PMBA, ao disponibilizar

diagnósticos baseados em evidências e propostas de intervenção factíveis, compatíveis com a estrutura normativa e organizacional da corporação. O produto técnico desenvolvido reforça o caráter aplicado do mestrado profissional, ao propor soluções que podem ser incorporadas às rotinas administrativas e aos processos decisórios da instituição.

Não obstante os avanços alcançados, o estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. Destaca-se, inicialmente, a delimitação temporal da análise, restrita ao período de 2021 a 2024, o que impede generalizações para outros ciclos de gestão. Além disso, a utilização de amostragem não probabilística para o grupo de policiais desligados pode ter limitado a representatividade dos resultados, uma vez que a participação foi condicionada à adesão voluntária. Soma-se a isso o uso de instrumentos de auto aplicação, que, embora amplamente utilizados na literatura, estão sujeitos a vieses de percepção e interpretação dos respondentes.

Diante dessas limitações, sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação do recorte temporal, incluindo diferentes gestões institucionais, bem como a realização de estudos comparativos entre distintas polícias militares estaduais. Recomenda-se também o aprofundamento qualitativo do fenômeno, por meio de entrevistas em profundidade e grupos focais, especialmente com policiais em processo de desligamento ou com elevada intenção de saída. Estudos que fizessem a relação entre satisfação, comprometimento e desligamento. Assim como, investigações voltadas à relação entre rotatividade, saúde mental e desempenho organizacional podem contribuir para a formulação de políticas públicas mais integradas e humanizadas no campo da segurança pública.

Por fim, conclui-se que a rotatividade de efetivo na Polícia Militar do Estado da Bahia constitui um desafio estratégico para a gestão pública contemporânea, demandando ações estruturadas, contínuas e baseadas em evidências. Ao compreender as causas, os sinais precursores e os impactos desse fenômeno, torna-se possível avançar na construção de políticas de valorização, permanência e desenvolvimento profissional, fortalecendo a instituição e qualificando os serviços prestados à sociedade baiana.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SENADO. **Polícias militares têm origem no século 19.** Disponível em: https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2013/11/25/policias-militares-tem-orig em-no-seculo-19. Acesso em: 20 maio 2025.

ALCADIPANI, R.; REZENDE, G. M.; VIANNA, F.; FERNANDES, A.; LIMA, R. S. de. Olhar dos estudos organizacionais para se pensar a reforma das organizações policiais no Brasil. **Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**, v. 29, e88374, p. 1 -20, 2024. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/88374. Acesso em: 09 jul. 2025.

AVARISTO, J. A. de C.; SOUZA, M. E. de. Motivação de pessoas no setor público: uma breve reflexão sobre a literatura / Motivation of people in the public sector: a brief reflection on literature. **Brazilian applied science review,** *[S. l.]*, v. 3, n. 1, p. 313–332, 2018. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/764. Acesso em: 20 maio 2025.

BAHIA. **Lei nº 7.990, de 27 de dezembro de 2001**. Estatuto dos policiais militares do Estado da Bahia. Disponível em: http://www.pm.ba.gov.br/lei-no-7990-de-27-de-dezembro-de-2001-estatuto-da-pmba/. Acesso em: 10 jun. 2025.

BARAK, M. E. M. et al. Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. **Children and Youth Services Review**, v. 28, n. 5, p. 548-577, 2006.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas:** liderança e competências para o setor público. Brasília: ENAP, 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 maio 2025

BRAUER, M.; ORIOL, E. C.; CAVALIN FILHO, R. R.; MARINHO, A. C. S. R. T.; BORGES, M. H. O turnover e seus impactos na organização: um estudo de caso na perspectiva de gerentes. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 16, n. 2, p. 512-530, 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. 1996. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7485/1/8722-Texto%20do%20Artigo-30571 -1-10-20221128.pdf Acesso em: 8 jun. 2025.

CAPPELLOZZA, A.; CRISPIM, I. A. S.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. C. S. Relações entre percepção de justiça, suporte organizacional, defesa da imagem e intenção de rotatividade. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 3, 2021.

CAVALCANTE, P.; LOTTA, G. S. **Burocracia de médio escalão:** perfil, atuação e trajetória de carreira. Brasília: ENAP, 2015.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; ARAÚJO, F. F.; ABREU, A. L. Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 289-306, 2017.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B. de; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público,** [S. l.], v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759. Acesso em: 8 jun. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, G. R.; DA SILVA, J. F. A influência das práticas de gestão de pessoas sobre a rotatividade de pessoal. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**. v. 8, n. 1, P. 49 – 64, Rio de janeiro, 2020.

CONCEIÇÃO, M. A. O.; OLIVEIRA, M. B. Avaliação de desempenho do servidor público e suas implicações na melhoria da qualidade dos serviços: uma avaliação do PDP. **Revista COOPEDUC** - Edição Especial, v. 1, ano 2, n. 3, 2017.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 3 ed. Porto Alegre: Armed, 2010.

CRUSOÉ JÚNIOR, N. C. **De "volante" à Academia:** a polícia militar da Bahia na era Vargas (1930 – 1945). Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2005. Disponível em: https://ppgh.ufba.br/sites/ppgh.ufba.br/files/3_da_volante_a_academia_a_policia_militar_na_era_vargas_1930-1945.pdf Acesso em: 8 jun. 2025

CRUZ, C. M. B.; PEREIRA, G. T. J. Cenário da gestão de pessoas no setor público brasileiro: uma análise da produção científica. **Cadernos UniFOA,** Volta Redonda, v. 19, n. 54, 2024. Disponível em: https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/4692. Acesso em: 8 jun. 2025.

CRUZ FILHO, O. A. D. O. **Rotatividade no setor público**: Um Estudo de Caso sobre os Servidores da Capes (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018.

DA SILVA, M. B.; VIEIRA, S. B. O processo de trabalho do militar estadual e a saúde mental. **Saúde e sociedade**, v. 17, p. 161-170, 2008.

DE BARROS, L. P. **Modelo preditivo do consumo de energia elétrica utilizando séries temporais, para avaliar a influência do sistema de geração distribuída em Mato Grosso, iniciado em 2016.** (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu. Universidade de Cuiabá, Cuiabá - MS, 2022.

DE JESUS, A. M. A importância do capital humano e da tecnologia da informação em benefício do conhecimento organizacional: um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 40, p. 137-152, 2007.

DE LIMA, F. F.; COVA, M. C. R. Influência da liderança para a intenção de permanecer no serviço público. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace,** v. 12, n. 3, 2021.

DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M**.** Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público,** v. 67, n. 2, p. 147-172, 2016.

FORMIGA, N. S.; NASCIMENTO, F. S. da; FRANCO, J. B. M.; OLIVEIRA, H. C. C.; VALIN, C. G. P., PROCHAZKA, G. L.; LIMA, R. O. de O.; BESERRA, T. K. P.; LIMA, E. A. de S. A. Verificação empírica da escala de intenção de rotatividade: validade de construto, estrutura fatorial e invariância fatorial em trabalhadores. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. e9910313084, 2021. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13084. Acesso em: 18 mar. 2025.

FREITAG, R. M. K. Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? **Revista de Estudos da Linguagem**, v. 26, n. 2, p. 667-686, 2018.

FREITAS, A. D. G.; LACERDA, F. M.; SANTOS, E. A.; ALVARENGA, M. A.; BIZARRIAS, F. S. Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, p. eRAMG220210, 2022.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Anuário brasileiro de segurança pública 2024**. Ano 18. São Paulo, 2024. ISSN 1983-7364.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Raio-x das forças de segurança pública no Brasil**. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2024. Disponível em: https://publicacoes.forumseguranca.org.br/items/9628cf35-d687-4588-abd3-cd8628634ca6. Acesso em: 20 maio 2025.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Estatística para análise de dados na administração pública**. ENAP. Brasília - DF, 2023.

GALINDO, E. P.; SILVA, S. P.; PEDREIRA JÚNIOR, J. U. Impactos fatais da covid-19 nos trabalhadores brasileiros. **Impactos da pandemia de covid-19 no mercado de trabalho e na distribuição de renda no Brasil**. Ipea. Brasília-DF. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GUIMARÃES, L. A. M.; MASSUDA JUNIOR, J.; OLIVEIRA, F. F. de. Saúde mental na segurança pública frente à pandemia: uma revisão narrativa. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, Brasil, v. 14, n. 12, p. 365-389, maio-ago. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Área territorial brasileira 2022**. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados. Acesso em: 14 jan. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama do censo 2022.** Disponível em: https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/indicadores.html?localidade=BR. Acesso em: 14 jan. 2025.

KINTOPP, I. T. A rotatividade de militares estaduais no sistema de inteligência da Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development,** v. 9, n. 10, p. 28605-28621, 2023.

LIMA, C. P. R.; MOY, G. S.; MATTOS, C. A. C.; BARROS, L. A. M.; SILVA, A. L. F. Cidadania organizacional, satisfação e intenção de rotatividade: um estudo com empregados públicos no estado do Pará. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 14, p. 1-17, 2024. Disponível em: https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1861. Acesso em: 8 jun. 2025.

LIMA, M. C. V. A evolução da gestão de pessoas na administração pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, ed. 08, v. 11, pp. 119-131. Agosto de 2020. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/evolucao-da-gestao Acesso em: 8 jun. 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MOREIRA, M. L. R.; DE MATTOS, C. A. C. Influência da liderança no engajamento no trabalho e os efeitos na autoeficácia criativa e intenção de rotatividade: um estudo com servidores públicos estaduais no Estado do Pará. **Revista Organizações Em Contexto**, 20(40), 4–30, 2024.

OLIVEIRA, A. F., GOMIDE JR, S., POLI, B. V. S., SILVA, L. C. O. Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Trends in Psychology,** v. 26, n. 2, p. 1031-1042, 2018.

OLIVEIRA, J. A. de, MEDEIROS, M. P. M. de. **Gestão de pessoas no setor público.** 3 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2016.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415–431, 2017.

ORELLANO, V.; MATTOS, E.; PAZELLO, E. A substituição de trabalhadores como instrumento para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista. **Revista Brasileira de Economia**, v. 63, n. 2, p. 135-152, abr./jun. 2009.

PASQUALI, L. **Psicometria:** teoria dos testes na psicologia e na educação. Petrópolis: Vozes, 2003.

PINHO, A. P. M., SILVA, C. R. M. da, OLIVEIRA, E. R. S. de. Determinantes da intenção de rotatividade no setor público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Administração Pública E Gestão Socia**l, v.14, n.3, 2022. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/13039. Acesso em: 8 jun. 2025.

POLÍCIA MILITAR DA BAHIA. **Notícias do bicentenário.** Disponível em: https://bicentenario.pm.ba.gov.br/#linha. Acesso em: 20 maio 2025.

POLÍCIA MILITAR DA BAHIA. **Plano estratégico 2017-2015**: A PMBA rumo ao seu Bicentenário. 2. ed. Rev. Atual. Salvador, 2021.

RABELO, F. L.. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais** v.3 n. 6, dez. 2011.

RAMOS, C. L.; NOSHI, N. M. Rotatividade: **um estudo de caso sobre as causas que levam a mudança de emprego**. (Trabalho de Conclusão de Curso). Faculdade de Tecnologia de São Carlos. 2022. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/9702/1/gestao_de_recursos_humanos_2022_1_%20carla_luane_ramos_rotatividade_um_estudo_de_caso_sobre_as_causas_que_levam_a_mudanca_de_emprego.pdf%20.pdf. Acesso em: 26 jan. 2026.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice. 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração:** Guias para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertação e Estudo de Caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALLABERRY, J. D.; SANTOS, E. A. D.; BORTOLUZZI, D. A.; LUNKES, R. J. Características de perfil dos servidores do ministério público e sua relação com a intenção de turnover. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 3, p. 1-18, 2021.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANTANA, P. C. **Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional**: um estudo em uma organização militar das Forças Armadas. (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília, Brasília - DF, 2019.

SANTOS, R. M. dos; BRAGA, W. S.; ROCHA, W. S. da. O impacto do estresse ocupacional na qualidade de vida e no desempenho profissional de policiais

militares. **Revista Contemporânea**. v. 3, n. 11, p. 20528-20547, 2023. Disponível em: https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/2136. Acesso em: 8 jun. 2025.

SECRETARIA NACIONAL DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Pesquisa perfil das instituições de segurança pública 2023 (ano base 2022)**. Brasília, 2023.

SILVA, M. B. da; VIEIRA, S. B. O processo de trabalho do militar estadual e a saúde mental. **Saúde e Sociedade**, v. 17, n. 4, p. 161-170, 2008.

SKOLNICK, J. H.; BAYLEY, D. H. **Policiamento comunitário**: questões e práticas através do mundo. São Paulo: EDUSP, 2006.

TAKAHASHI, A. R. W.; LEMOS, M. R.; SOUZA, C. P. S. Motivação no serviço público e permanência na carreira militar da polícia militar do Paraná/Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 13, n. 29, p. 311–354, 2015. Disponível em: https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/2946. Acesso em: 8 jun. 2025.

THEODOROVICZ, J. C.; OLIVEIRA, L. C.; AZEREDO, A. D. Gestão de pessoas na administração pública. **Revista de Administração e Contabilidade da UNIFAT**, *[S. l.]*, v. 11, n. 3, 2023. Disponível em: https://reacfat.com.br/reac/article/view/213. Acesso em: 15 jun. 2025.

VASCONCELLOS, V. e NEIVA, E. R. Efeitos de expectativas de futuro no comprometimento organizacional e intenção de desligamento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa.** V. 35, p. e3557, 2019.

VENTURIN, R. H. **Perda de conhecimento organizacional**: Um estudo na polícia militar de Mato Grosso do Sul. 2020. Disponível em: https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/4508 Acesso em: 8 jun. 2025.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** Ed. ATLAS S/A. São Paulo, 2005.

ZWIR, G. A. Gestão por competência como ferramenta para a estratégia organizacional na polícia militar. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 2, p. 12884-12901, 2022.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(Elaborado de acordo com a Resolução N° 466/2012-CNS/MS)
PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **GESTÃO DE PESSOAS: Estudo da rotatividade de pessoal na Polícia Militar do Estado da Bahia**, que está sob a responsabilidade dos pesquisadores **Eder Pereira do Carmo Cruz e Alvany Maria dos Santos Santiago**. Para que você possa decidir se quer participar ou não, precisa conhecer os benefícios, os riscos e as consequências da sua participação.

Este é o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e tem esse nome porque você só deve aceitar participar desta pesquisa depois de ter lido e entendido este documento. Leia as informações com atenção e converse com o pesquisador responsável e com a equipe da pesquisa sobre quaisquer dúvidas que você tenha. Caso haja alguma palavra ou frase que você não entenda, converse com a pessoa responsável por obter este consentimento, para maiores explicações. Caso prefira, converse com os seus familiares, amigos e com a equipe médica antes de tomar uma decisão. Se você tiver dúvidas depois de ler estas informações, deve entrar em contato com o pesquisador responsável.

Após receber todas as informações e todas as dúvidas forem esclarecidas, você poderá fornecer seu consentimento, rubricando todas as páginas e assinando ao final deste documento, em duas vias (uma ficará com o pesquisador responsável e a outra, ficará com você, participante desta pesquisa), caso queira participar.

PROPÓSITO DA PESQUISA

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender as causas e os impactos da rotatividade de efetivo na Polícia Militar da Bahia (PMBA), uma das maiores instituições de segurança pública do país. A rotatividade compromete a continuidade dos serviços, gera perdas de capital humano e onera os cofres públicos. Apesar da relevância do tema, há escassez de estudos específicos sobre o turnover em corporações militares, o que torna esta investigação oportuna e necessária tanto para a produção acadêmica quanto para o aprimoramento da gestão de pessoas no setor público. A experiência do pesquisador como oficial da

PMBA fortalece a viabilidade do estudo e a obtenção de dados institucionais relevantes.

O estudo tem como objetivo geral analisar a rotatividade de efetivo na Polícia Militar da Bahia entre 2021 e março de 2025, considerando seus fatores determinantes e impactos organizacionais. Para tanto se buscará: mapear os índices de desligamento na PMBA no período estudado; identificar os principais fatores institucionais, organizacionais, profissionais e pessoais que influenciam a saída de policiais militares da corporação; verificar a intenção de rotatividade entre policiais em atividade; e por fim, propor recomendações para políticas públicas e estratégias de gestão voltadas à valorização e retenção do efetivo.

PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Para atingir os objetivos, o estudo utilizará três questionários distintos de coleta de dados: o primeiro, um questionário estruturado, será aplicado aos policiais militares da ativa com vistas a mensurar a intenção de rotatividade; o segundo, também estruturado, será destinado àqueles que se desligaram voluntariamente da corporação, buscando identificar os principais fatores motivacionais, para tal decisão. Complementarmente, será enviado um terceiro questionário específico ao Departamento de Pessoal da PMBA para levantamento de dados administrativos relativos aos desligamentos voluntários ocorridos no período, com vistas à caracterização quantitativa e à triangulação dos achados.

A pesquisa será realizada por meio do preenchimento de um questionário digital que contém perguntas sobre seu perfil e suas impressões e percepções sobre alguns aspectos pessoais e profissionais.

O tempo estimado para preenchimento é de aproximadamente 3 a 5 minutos.

BENEFÍCIOS

Como benefício, você estará contribuindo com uma pesquisa que visa melhorar políticas públicas e estratégias de gestão voltadas a mitigação da rotatividade pessoal e retenção de talentos na PMBA.

RISCOS

Os riscos da pesquisa limitam-se a riscos mínimos. Portanto, para cada risco será adotada uma abordagem de mitigação, considerando ainda que o respondente poderá cessar sua participação a qualquer momento, sem prejuízos.

Riscos físicos são limitados. Contudo, caso haja algum desconforto físico ao responder as perguntas, tais como ergonômicos, orientamos a procurar a Unidade de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho (USOST) mais próxima, para identificação e realização de ajustes necessários.

Riscos psíquicos/emocionais: desconforto em responder algumas perguntas relacionadas à sua atuação profissional, uma vez que exijam reflexão crítica sobre a gestão, podendo gerar constrangimentos e aborrecimentos. Formas de mitigação: É apresentado no início do questionário que a pesquisa contém questionamentos sobre sua gestão profissional, portanto, o respondente poderá recursar a participar da pesquisa, antes mesmo de iniciá-la; em todas as etapas da pesquisa é apresentado o contato do pesquisador para que o participante possa a qualquer momento entrar em contato, para acolhimento e encaminhamento a profissional adequado, se necessário. Portanto, será orientada a procura de um serviço especializado, caso sintam ansiedade ou algum sofrimento/desconforto emocional;

Riscos de tempo e produtividade: uso do tempo despendido para responder a pesquisa, o que pode gerar interrupção das atividades diárias. Forma de mitigação: É informado no início da pesquisa o tempo estimado para preenchimento do questionário, permitindo ao participante escolher o melhor momento para respondê-lo.

Riscos morais e/ou sociais, estão relacionados também com os riscos de perda de privacidade e confidencialidade: Envolvem a identificação e exposição de opiniões pessoais. Formas de mitigação: as respostas serão tratadas de forma confidencial e codificada (cada participante receberá um código de identificação S1, S2, S3...), de modo que os resultados serão apresentados de forma agregada, sem identificação individual dos respondentes; os pesquisadores envolvidos na pesquisa se comprometem a assinar termo de sigilo e confidencialidade;

Risco inerente ao vazamento de dados pela internet, em função das limitações das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Diante disso, ao prezar pelo sigilo das informações coletadas, após finalizada a coleta de dados, será realizado o download de todas as informações para um dispositivo eletrônico local

do pesquisador, de modo a remover os registros da plataforma virtual Google forms. Com isso, busca-se reduzir os riscos de possíveis invasões ou vazamentos da pesquisa.

CUSTOS

Nada lhe será pago ou cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária. Fica garantida o acompanhamento e a assistência imediata e integral a você no que se refere às complicações e danos decorrentes da pesquisa, pelo tempo que for necessário, bem como também será garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelo pesquisador (tais como ressarcimento de transporte e alimentação).

CONFIDENCIALIDADE

É garantida a manutenção do sigilo e da sua privacidade nessa pesquisa, mesmo após o término. Somente o pesquisador, terá conhecimento de sua identidade e informações pessoais, comprometendo-me a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados. É garantido que, caso decida participar da pesquisa, as informações sobre seus dados pessoais serão mantidas de maneira confidencial e sigilosa. Mesmo com a publicação dos resultados em revistas científicas seus dados ainda permanecerão sob sigilo. Os dados coletados nesta pesquisa, ficarão armazenados em (pastas de arquivo, computador pessoal etc.), sob a responsabilidade do pesquisador responsável, pelo período de 5 anos. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa com o pesquisador do projeto e, para quaisquer dúvidas éticas, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa. Os contatos estão descritos no final deste termo.

PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA

É garantido sua plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer momento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo ou penalização alguma, conforme a Resolução No. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. E caso decida interromper sua participação na pesquisa, a equipe de

pesquisadores deve ser comunicada e a coleta de dados será imediatamente interrompida e seus dados excluídos.

ACESSO AOS RESULTADOS DA PESQUISA

Sempre que julgar necessário você poderá ter acesso a seus dados coletados e, caso tenha interesse, você poderá receber uma cópia destes resultados.

GARANTIA DE ESCLARECIMENTOS

É garantido que nós, responsáveis pela obtenção do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, explicamos claramente a você o conteúdo das informações e me coloco à disposição para responder as suas perguntas sempre que o participante tiver novas dúvidas. Além disso, garantimos acesso, em qualquer etapa da pesquisa, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas e inclusive para tomar conhecimento dos resultados desta pesquisa. Caso sinta necessidade, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável deste trabalho, Eder Pereira do Carmo Cruz, (71) 99742-0090, eder.cruz@discente.univasf.edu.br, Rua Goias, Quadra 19, 153, Lagoa Grande, Bom Jesus da Lapa – Ba, das 08:00h às 18:00h.

Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre a pesquisa, entre em contato com o CEP/HU-UNIVASF, que objetiva defender os interesses dos participantes da pesquisa, respeitando seus direitos e contribuir para o desenvolvimento da pesquisa desde que atenda às condutas éticas. O CEP/HU-UNIVASF está situado Rua André Vidal de Negreiros, Centro, *S/N*. Tel: (87) 2101-6567 –-Email: cep.univasf@ebserh.gov.br. O CEP/HU-UNIVASF funciona de 2ª a 5ª feira, das 13h às 17h.

O Termo está sendo elaborado em duas vias, sendo que uma via ficará com o participante e a outra será arquivada com os pesquisadores responsáveis.

CONSENTIMENTO

Li as informações acima e entendi o propósito do estudo. Ficaram claros para mim quais são os procedimentos a serem realizados, os riscos, os benefícios e a garantia de esclarecimentos permanentes.

Entendi também que a minha participação é voluntária e que tenho garantia do acesso aos dados e que minhas dúvidas serão explicadas a qualquer tempo.

Entendo que meu nome não será publicado e será assegurado o meu anonimato.

Concordo voluntariamente em participar desta pesquisa e sei que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o andamento da pesquisa, sem prejuízo ou penalização alguma.

Eu, por intermédio deste,

( ) CONCORDO, dou livremente meu consentimento para participar desta pesquisa.

( ) NÃO CONCORDO.

Local, _____ de _____ de _____.

Impressão digital (opcional)

_____

Assinatura do participante

_____

Eder Pereira do Carmo Cruz

Pesquisador responsável

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ENVIADO AO DEPARTAMENTO DE PESSOAL DA PMBA

Questionário sobre Rotatividade nas Polícias Militares

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa

GESTÃO DE PESSOAS: Estudo da rotatividade de pessoal na Polícia Militar do Estado da Bahia, que está sob a responsabilidade dos pesquisadores Eder Pereira do Carmo Cruz e Alvany Maria dos Santos Santiago.

Este questionário tem como objetivo coletar informações institucionais sobre os fatores relacionados à rotatividade de efetivo no período compreendido entre os anos de 2021 e 2024. As respostas devem refletir os dados e práticas da corporação de forma fidedigna. Caso não possua informações para determinada pergunta, assinale 'Não' ou ‘Não se aplica’.

Caso sinta necessidade, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável deste trabalho, Eder Pereira do Carmo Cruz, (71) 99742-0090, eder.cruz@discente.univasf.edu.br,Rua Goiás, Quadra 19, 153, Lagoa Grande, Bom Jesus da Lapa – Ba, das 08:00h às 18:00h.

O tempo estimado para preenchimento é de aproximadamente 8 a 10 minutos.

DADOS GERAIS

1. Qual a Instituição Respondente?

2. Informar qual o efetivo total da Instituição, por ano, no período entre 2021 e 2024.

3. Quantos policiais militares foram admitidos na Instituição entre 2021 e 2024?

4. A quantidade de admissões está discriminada por ano?

◯ Sim ◯ Não

5. Se sim, informar dados por ano:

6. Quantos policiais militares foram desligados da Instituição entre 2021 e 2024?

7. A quantidade de desligamentos está discriminada por ano?

Sim Não

8. Se sim, informar dados por ano:

9. Há dados sobre o motivo do desligamento?

Sim Não

10. Informe as quantidades de "Transferência para reserva remunerada Integral", por ano, de 2021 a 2024

11. Informe as quantidades de "Reforma", por ano, de 2021 a 2024

12. Informe as quantidades de "Transferência para reserva remunerada proporcional", por ano, de 2021 a 2024

13. Informe as quantidades de "Exoneração a pedido / Reserva não remunerada", por ano, de 2021 a 2024

14. Informe as quantidades de "Morte / Demissão", por ano, de 2021 a 2024

15. Informe as quantidades de "Outros tipos de desligamentos", por ano, de 2021 a 2024

16. Informe dados sobre tempo de serviço no momento do desligamento em todos os casos anteriormente listados

17. Informe registro da distribuição dos desligamentos por sexo, idade, posto/graduação, cidade e comando.

PERFIL DOS DESLIGADOS

18. Os pedidos de exoneração voluntária apresentam justificativa formal?

**Favor descrever as peculiaridades que considerar pertinentes, na pergunta final desta seção.*

sim Não Em parte

19. Há mecanismo institucional de análise dos pedidos de desligamento?

Sim Não

Se sim, qual?

20. Existe sistema interno para acompanhar padrões de desligamento?

◯ Sim ◯ Não

Se sim, qual sistema?

PROCESSOS E MOTIVAÇÕES

21. A instituição realiza pesquisas internas sobre satisfação no trabalho?

◯ Sim ◯ Não

Se sim, indicar frequência e instrumentos utilizados

22. A instituição realiza pesquisas sobre intenção de rotatividade?

◯ Sim ◯ Não

Se sim, indicar frequência e instrumentos utilizados

23. Há relatos mais recorrentes sobre motivos de saída voluntária?

◯ Sim ◯ Não

Se sim, quais os motivos?

24. Policiais desligados são acompanhados após a saída?

◯ Sim ◯ Não

Se sim, de que forma?

25. A instituição realiza avaliação sobre o impacto dos desligamentos nas unidades?

◯ Sim ◯ Não

Se sim, com qual frequência?

POLÍTICAS DE RETENÇÃO

26. Existem políticas específicas voltadas à retenção de efetivo?

◯ Sim ◯ Não

Se sim, quais?

27. A instituição oferece incentivos institucionais à permanência de policiais?

◯ Sim ◯ Não

Se sim, quais?

28. A rotatividade de efetivo é considerada um tema estratégico na atual gestão?

◯ Sim ◯ Não ◯ Parcialmente

CONSIDERAÇÕES

29. Utilize esse espaço para registrar observações e esclarecimentos sobre as questões apresentadas neste formulário.

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO PARA ROTATIVIDADE

Rotatividade na Polícia Militar do Estado da Bahia

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **GESTÃO DE PESSOAS: Estudo da rotatividade de pessoal na Polícia Militar do Estado da Bahia**, que está sob a responsabilidade dos pesquisadores **Eder Pereira do Carmo Cruz e Alvany Maria dos Santos Santiago**. Para que você possa decidir se quer participar ou não, precisa conhecer os benefícios, os riscos e as consequências da sua participação.

PROPÓSITO DA PESQUISA

O estudo tem como objetivo geral analisar a rotatividade de efetivo na Polícia Militar da Bahia entre 2021 e 2024, considerando seus fatores determinantes e impactos organizacionais.
O tempo estimado para preenchimento é de aproximadamente 3 a 5 minutos.

RISCOS

A pesquisa apresenta apenas riscos mínimos, com medidas claras de mitigação para cada tipo:

Físicos: Possível desconforto ergonômico; recomenda-se procurar a Unidade de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho (USOST), se necessário. Psíquicos/emocionais: Reflexões críticas podem causar desconforto; o participante pode recusar a participação e tem acesso ao pesquisador para apoio. Tempo e produtividade: A pesquisa pode interromper atividades; o tempo estimado é informado previamente. Morais/sociais e privacidade: Opiniões pessoais são protegidas por anonimização e sigilo dos dados. Segurança digital: Após a coleta, os dados são baixados e removidos da plataforma online para evitar vazamentos.
O participante pode desistir a qualquer momento, sem prejuízo.

GARANTIA DE ESCLARECIMENTOS

Garantimos acesso, em qualquer etapa da pesquisa, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas e inclusive para tomar conhecimento dos resultados desta pesquisa. Caso sinta necessidade, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável deste trabalho, Eder Pereira do Carmo Cruz, (71) 99742-0090, eder.cruz@discente.univasf.edu.br, Rua Goias, Quadra 19, 153, Lagoa Grande, Bom Jesus da Lapa – Ba, das 08:00h às 18:00h, ou com O CEP/HU-UNIVASF que está situado Rua André Vidal de Negreiros, Centro, S/N. Tel: (87) 2101-6567 – Email: cep.univasf@ebserh.gov.br. O CEP/HU-UNIVASF funciona de 2ª a 5ª feira, das 13h às 17h.

CONSENTIMENTO

Li as informações acima e entendi o propósito do estudo. Ficaram claros para mim quais são os procedimentos a serem realizados, os riscos, os benefícios e a garantia de esclarecimentos permanentes. Entendi também que a minha participação é voluntária e que tenho garantia do acesso aos dados e que minhas dúvidas serão explicadas a qualquer tempo.

Concordo voluntariamente em participar desta pesquisa e sei que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o andamento da pesquisa, sem prejuízo ou penalização alguma.

Você aceita os termos da pesquisa?

◯ SIM ◯ Não

DADOS GERAIS

1. Qual o seu Sexo?

◯ Feminino ◯ Masculino

2. Qual o seu diploma mais elevado quando saiu da PMBA?

◯ Ensino Médio

◯ Ensino Superior

◯ Pós-graduação latu sensu (MBA, Especialização)

◯ Pós-graduação stricto sensu (Mestrado, Doutorado)

◯ Pós-doutorado

3. Qual a sua faixa etária quando saiu da PMBA? *

◯ 18 a 24 anos

◯ 25 a 34 anos

35 a 44 anos

45 a 54 anos

55 a 64 anos

acima de 64 anos

4. Qual a sua cidade de lotação quando saiu da PMBA?

5. A sua Unidade de lotação quando saiu da PMBA era de qual área?

Administrativa Operacional Ensino

6. Quanto tempo de serviço você tinha quando saiu da PMBA?

0 a 3 anos

4 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

21 a 25 anos

26 a 30 anos

MOTIVAÇÃO PARA ROTATIVIDADE

7. Qual foi a sua motivação para sair da PMBA?

(pode ser marcada mais de uma opção)

- ☐ Falta de reconhecimento profissional
- ☐ Remuneração incompatível com as responsabilidades
- ☐ Rigidez normativa e burocracia excessiva
- ☐ Ambientes de trabalho tóxicos ou conflituosos
- ☐ Carga Horária excessiva
- ☐ Falta de condições de trabalho
- ☐ Estresse ou desgaste emocional
- ☐ Doenças físicas ou mentais relacionadas ao trabalho
- ☐ Impactos na vida familiar
- ☐ Outro:

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO SOBRE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

Intenção de Rotatividade na PMBA

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **GESTÃO DE PESSOAS: Estudo da rotatividade de pessoal na Polícia Militar do Estado da Bahia**, que está sob a responsabilidade dos pesquisadores **Eder Pereira do Carmo Cruz e Alvany Maria dos Santos Santiago**. Para que você possa decidir se quer participar ou não, precisa conhecer os benefícios, os riscos e as consequências da sua participação.

PROPÓSITO DA PESQUISA

O estudo tem como objetivo geral analisar a rotatividade de efetivo na Polícia Militar da Bahia entre 2021 e 2024, considerando seus fatores determinantes e impactos organizacionais.

O tempo estimado para preenchimento é de aproximadamente 3 a 5 minutos.

RISCOS

A pesquisa apresenta apenas riscos mínimos, com medidas claras de mitigação para cada tipo:

Físicos: Possível desconforto ergonômico; recomenda-se procurar a Unidade de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho (USOST), se necessário. Psíquicos/emocionais: Reflexões críticas podem causar desconforto; o participante pode recusar a participação e tem acesso ao pesquisador para apoio. Tempo e produtividade: A pesquisa pode interromper atividades; o tempo estimado é informado previamente. Morais/sociais e privacidade: Opiniões pessoais são protegidas por anonimização e sigilo dos dados. Segurança digital: Após a coleta, os dados são baixados e removidos da plataforma online para evitar vazamentos.

O participante pode desistir a qualquer momento, sem prejuízo.

GARANTIA DE ESCLARECIMENTOS

Garantimos acesso, em qualquer etapa da pesquisa, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas e inclusive para tomar conhecimento dos resultados desta pesquisa. Caso sinta necessidade, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável deste trabalho, Eder Pereira do Carmo Cruz, (71) 99742-0090, eder.cruz@discente.univasf.edu.br, Rua Goias, Quadra 19, 153, Lagoa Grande, Bom Jesus da Lapa – Ba, das 08:00h às 18:00h, ou com O CEP/HU-UNIVASF que está

situado Rua André Vidal de Negreiros, Centro, S/N. Tel: (87) 2101-6567 – Email: cep.univasf@ebserh.gov.br. O CEP/HU-UNIVASF funciona de 2ª a 5ª feira, das 13h às 17h.

CONSENTIMENTO

Li as informações acima e entendi o propósito do estudo. Ficaram claros para mim quais são os procedimentos a serem realizados, os riscos, os benefícios e a garantia de esclarecimentos permanentes. Entendi também que a minha participação é voluntária e que tenho garantia do acesso aos dados e que minhas dúvidas serão explicadas a qualquer tempo.

Concordo voluntariamente em participar desta pesquisa e sei que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o andamento da pesquisa, sem prejuízo ou penalização alguma.

Aceito os termos da pesquisa?

◯ SIM ◯ Não

DADOS GERAIS

1. Sexo

◯ Feminino ◯ Masculino

2. Diploma mais elevado

◯ Ensino Médio

◯ Ensino Superior

◯ Pós-graduação latu sensu (MBA, Especialização)

◯ Pós-graduação stricto sensu (Mestrado, Doutorado)

◯ Pós-doutorado

3. Faixa etária

- ◯ 18 a 24 anos
- ◯ 25 a 34 anos
- ◯ 35 a 44 anos
- ◯ 45 a 54 anos
- ◯ 55 a 64 anos
- ◯ acima de 64 anos

4. Cidade de lotação na PMBA

5. Unidade de lotação é de qual área?

◯ Operacional ◯ Administrativa ◯ Ensino

6. Tempo de serviço

- ◯ 0 a 3 anos
- ◯ 4 a 10 anos
- ◯ 11 a 15 anos
- ◯ 16 a 20 anos
- ◯ 21 a 25 anos
- ◯ 26 a 30 anos
- ◯ Mais de 30 anos

7. Qual o seu quadro funcional na corporação?

◯ Oficiais ◯ Praças

ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

Preencha essa escala de acordo com o nível de intenção que possui para cada afirmação, sendo 1 para a mais fraca e 5 para a mais forte

8. Tenho pensado em deixar esta organização.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

9. Tenho procurado ativamente um novo emprego.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

10. Estou planejando sair desta organização assim que possível.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

APÊNDICE E - PROPOSTA DE FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS

Entrevista de desligamento PMBA

Este formulário integra o **procedimento administrativo de desligamento voluntário da Polícia Militar do Estado da Bahia** e tem como finalidade registrar, de forma estruturada, a percepção do policial militar acerca de sua experiência institucional e dos fatores que contribuíram para a decisão de desligamento. As informações coletadas constituem importante fonte de dados para o aprimoramento da gestão de pessoas, subsidiando a formulação, o monitoramento e a avaliação de políticas internas voltadas à valorização profissional, à melhoria das condições de trabalho e à retenção de efetivo.

O preenchimento deste instrumento é de caráter institucional e não confidencial, sendo parte integrante do processo administrativo de desligamento, em conformidade com os princípios da legalidade, da eficiência e da publicidade que regem a Administração Pública. **As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins de análise gerencial, planejamento estratégico e aperfeiçoamento das práticas organizacionais da PMBA**, com tratamento responsável e uso agregado dos dados para fins institucionais.

Solicita-se que as **respostas sejam prestadas com objetividade, sinceridade e clareza**, considerando que a escuta qualificada no momento do desligamento contribui para o fortalecimento da cultura de aprendizagem institucional e para a melhoria contínua da Corporação. A participação do policial militar, por meio deste formulário, representa uma contribuição relevante para o desenvolvimento organizacional da PMBA e para a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

*Indica uma pergunta obrigatória

DADOS GERAIS

1. Nome Completo *

2. Matricula *

3. CPF *

4. Faixa etária *

- [ ] 18 a 24 anos
- [ ] 25 a 34 anos
- [ ] 35 a 44 anos
- [ ] 45 a 54 anos
- [ ] 55 a 64 ano
- [ ] acima de 64 anos

5. Estado civil *

- [ ] Solteiro(a)
- [ ] Casado(a)
- [ ] União estável
- [ ] Separado(a)
- [ ] Viúvo(a)

6. Diploma mais elevado *

- [ ] Ensino Médio
- [ ] Ensino Superior
- [ ] Pós-graduação latu sensu (MBA, Especialização)
- [ ] Pós-graduação stricto sensu (Mestrado, Doutorado)
- [ ] Pós-doutorado

7. Sexo *

- [ ] Feminino
- [ ] Masculino

8. Cidade de lotação na PMBA *

Lista suspensa

9. Unidade de Lotação *

Lista suspensa

10. Área da Unidade de lotação *

Operacional Administrativa Ensino

11. Tempo de serviço *

0 a 3 anos

4 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

21 a 25 anos

26 a 30 anos

Mais de 30 anos

12. Qual o seu quadro funcional na corporação? *

Oficiais Praças

MOTIVAÇÃO PARA O DESLIGAMENTO

Neste bloco, avalie o quanto cada fator apresentado influenciou sua decisão de desligamento da PMBA. Para cada item, assinale apenas uma alternativa, de acordo com o grau de influência percebido, utilizando a escala de 1 a 5 abaixo:

1 – Não influenciou

2 – Influenciou pouco

3 – Influenciou moderadamente

4 – Influenciou bastante

5 – Influenciou decisivamente

13. Falta de reconhecimento profissional *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

14. Remuneração incompatível com as responsabilidades*

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

15. Rigidez normativa e burocracia excessiva*

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

16. Ambientes de trabalho tóxicos ou conflituosos*

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

17. Carga horária excessiva*

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

18. Falta de condições de trabalho*

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

19. Estresse ou desgaste emocional *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

20. Doenças físicas ou mentais relacionadas ao trabalho *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

21. Impactos na vida familiar*

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

22. Não me adaptei ao serviço policial militar *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Neste bloco, avalie sua experiência institucional na PMBA em relação aos aspectos apresentados. Para cada item, assinale apenas uma alternativa, conforme seu grau de satisfação, utilizando a escala de 1 a 5 abaixo:

1 – Muito insatisfeito

2 – Insatisfeito

3 – Nem satisfeito nem insatisfeito

4 – Satisfeito

5 – Muito satisfeito

23. Como avalia a valorização profissional e o reconhecimento institucional *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

24. Como avalia a carreira do seu Quadro *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

25. Como avalia o ambiente de trabalho atual *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

26. Como avalia as relações com superiores hierárquicos *

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

27. Como avalia as condições de trabalho e recursos institucionais*

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

PERCEPÇÕES, SUGESTÕES E CRÍTICAS

Este bloco é destinado ao registro de suas percepções pessoais sobre a experiência institucional na PMBA. Utilize os campos disponíveis para indicar, de forma livre e objetiva, os fatores que poderiam ter contribuído para sua permanência na Corporação, bem como apresentar sugestões de melhoria e comentários adicionais que considere relevantes.

Descreva quais fatores poderiam favorecer sua permanência na PMBA:

_____

_____

_____

_____

Apresente sugestões de melhoria para nossa Instituição:

_____

_____

_____

_____

Utilize esse espaço para adicionar comentários sobre esse formulário ou tema que considere pertinente:

_____

_____

_____

_____