



POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA INSTITUCIONAL
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM SEGURANÇA PÚBLICA

RENATA PEREIRA DE SOUZA
RILEIDE DO COUTO CÂMARA

EVASÃO INSTITUCIONAL DE PRAÇAS NA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA:

Análise dos desligamentos por licenciamentos a pedido e *ex-officio* entre 2021 e 2025

JOÃO PESSOA, PB

2026

RENATA PEREIRA DE SOUZA
RILEIDE DO COUTO CÂMARA

EVASÃO INSTITUCIONAL DE PRAÇAS NA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA:

Análise dos desligamentos por licenciamento a pedido e *ex-officio* entre 2021 e 2025

Artigo apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa (CEPE), da Polícia Militar da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientador: Prof. Dr. Benôni Cavalcanti Pereira —
CEL PMPE

Linha de Pesquisa: Formação profissional e Gestão do conhecimento científico na área das ciências policiais.

JOÃO PESSOA, PB

2026

EVASÃO INSTITUCIONAL DE PRAÇAS NA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA:

Análise dos desligamentos por licenciamento a pedido e *ex-officio* entre 2021 e 2025

PROF. DR. BENÔNÍ CAVALCANTI PEREIRA

RENATA PEREIRA DE SOUZA – CAP QOEM

RILEIDE DO COUTO CÂMARA – CAP QOEM

RESUMO

Este estudo analisou a evasão institucional de praças da Polícia Militar da Paraíba (PMPB) por meio dos licenciamentos a pedido e *ex-officio* ocorridos entre 2021 e 2025. Trata-se de pesquisa aplicada, com abordagem mista, desenvolvida por meio de pesquisa documental e de campo. Foram analisados registros administrativos da Diretoria de Gestão de Pessoas e dados do SIGPMPB, além de questionário aplicado a 140 policiais militares recém-ingressos. Os resultados evidenciaram que a evasão se concentra nos primeiros anos da carreira e que parcela significativa dos licenciamentos *ex-officio* decorreu da migração para outras carreiras da Segurança Pública e do Sistema de Justiça. A triangulação dos dados indicou a mobilidade interinstitucional como elemento central do fenômeno, sustentando a interpretação da PMPB como carreira trampolim para parte de seus integrantes. Conclui-se que a evasão institucional possui natureza multifatorial e demanda políticas voltadas à retenção e à valorização profissional.

Palavras-chave: Evasão institucional. Polícia Militar. Retenção de pessoal. Mobilidade interinstitucional. Carreira trampolim.

ABSTRACT

This study analyzed institutional attrition among enlisted personnel of the Military Police of Paraíba (Brazil) through voluntary resignation and *ex-officio* discharge between 2021 and 2025. This applied research adopted a mixed-methods approach, combining documentary and field research. Administrative records from the Personnel Management Directorate, data from SIGPMPB, and a structured questionnaire administered to 140 recently recruited police officers were analyzed. The findings showed that institutional attrition is concentrated in the early stages of the career and that a significant proportion of *ex-officio* discharges resulted from migration to other careers in Public Security and the Justice System. Data triangulation identified interinstitutional mobility as a central element of the phenomenon, supporting the interpretation of the Military Police of Paraíba as a stepping-stone career for part of its personnel. The study concludes that institutional attrition is multifactorial and requires permanent personnel retention and professional development policies.

Keywords: Institutional attrition. Military Police. Personnel retention. Interorganizational mobility . Stepping-stone career.

1 INTRODUÇÃO

A segurança pública no Brasil enfrenta desafios que vão além do combate à criminalidade, e que repercutem diretamente na gestão estratégica de pessoas e na manutenção do seu corpo funcional. No âmbito das instituições militares estaduais, a manutenção de um efetivo estável, capacitado e experiente é condição *sine qua non* para a continuidade operacional e a eficiência do serviço prestado à sociedade. Todavia, observa-se um fenômeno crescente de evasão institucional, no qual profissionais qualificados optam por deixar as fileiras da corporação antes do tempo previsto para a inatividade.

Na Paraíba, a Polícia Militar (PMPB) atua como o pilar preventivo indispensável para a manutenção da ordem social, exigindo de seus integrantes alto grau de comprometimento e capacidade adaptativa. A saída prematura de praças — seja por licenciamento a pedido ou *ex-officio* — configura não apenas uma perda de capital humano especializado, mas gera prejuízos financeiros e operacionais significativos. Entender o que leva o policial a romper o vínculo institucional é indispensável para aperfeiçoar a administração de pessoal e para preservar as políticas de segurança pública.

Diante desse cenário, a presente pesquisa buscou responder à seguinte questão: como se caracteriza o processo de evasão institucional de praças na Polícia Militar da Paraíba, no período de 2021 a 2025, considerando as modalidades de licenciamento a pedido e *ex-officio* e os possíveis fatores associados a esses desligamentos?

O estudo desses licenciamentos é essencial para compreender a dinâmica interna da corporação e os impactos da rotatividade na prestação do serviço essencial à sociedade paraibana. Torna-se necessário, portanto, investigar esse fluxo de saídas e identificar se a perda de efetivo é um movimento isolado ou um sintoma de fatores externos, como a atratividade de outras carreiras ou lacunas na valorização profissional.

Para responder à questão central, o presente artigo teve como objetivo geral analisar o panorama da evasão de praças na PMPB no referido quinquênio, caracterizando as modalidades de licenciamento e identificando possíveis fatores associados aos desligamentos. Para tanto, o trabalho estrutura-se em objetivos específicos que consistem em: mapear o fluxo numérico dessas saídas e o perfil dos militares licenciados; identificar, por meio da percepção de policiais militares recém-ingressos, fatores que influenciam as decisões de permanência ou desligamento da carreira policial militar; e, por fim, consolidar um diagnóstico atualizado que auxilie na compreensão do fenômeno.

A sustentação teórica deste estudo provém da literatura de gestão de pessoas aplicada ao serviço público, especialmente à segurança pública e nas teorias sobre o comportamento organizacional. O estudo da evasão institucional é analisado sob a ótica de autores como Chiavenato (2014), acerca dos fatores relacionados ao desligamento de colaboradores, e Bergue (2020), no que se refere à retenção e permanência dos servidores nas organizações públicas.

No contexto das instituições militares, observa-se que parte dos ingressantes utilizam a carreira militar como um degrau estratégico para ingressar em outras carreiras públicas consideradas mais atrativas, dinâmica descrita pela literatura internacional como *stepping-stone careers*.

Além dos aspectos organizacionais e motivacionais, a compreensão do fenômeno demanda também uma abordagem sob a perspectiva jurídico-administrativa. Nesse sentido, a presente pesquisa fundamenta-se na legislação vigente, especialmente na Lei Estadual nº 3.909, de 14 de julho de 1977, que institui o Estatuto dos Policiais Militares da Paraíba e disciplina os institutos do licenciamento a pedido e *ex-officio* (Paraíba, 1977).

Quanto aos procedimentos metodológicos, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem mista (quantitativa e qualitativa) e objetivos descritivos e exploratórios. A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento documental junto à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) da PMPB, abrangendo os licenciamentos ocorridos de 2021 a 2025, complementado por consultas ao Sistema Informatizado de Gestão da Polícia Militar da Paraíba - SIGPMPB. Diferenciando-se de uma análise meramente numérica, esta pesquisa analisou as justificativas registradas nos processos administrativos de licenciamento *ex-officio*, visando categorizar as causas formais desses desligamentos.

Complementarmente, a vertente qualitativa buscou identificar percepções subjetivas sobre a evasão por meio da aplicação de questionários estruturados a uma amostra de policiais militares recém-ingressos. Os dados foram submetidos à análise estatística descritiva e à análise de conteúdo, permitindo o cruzamento entre o fluxo numérico, as motivações oficiais registradas pela DGP e a percepção dos novos agentes, resultando em um diagnóstico integrado da evasão na PMPB.

A relevância desta pesquisa é tanto acadêmica quanto institucional. Sob a ótica científica, contribui para a literatura sobre *turnover* (rotatividade), retenção de pessoal e gestão estratégica de pessoas em instituições militares estaduais. No âmbito profissional, fornece dados estratégicos para o Comando-Geral e para os gestores da segurança pública, subsidiando políticas institucionais de retenção, dimensionamento de efetivo e planejamento de concursos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico fundamenta-se em três eixos complementares. O primeiro aborda a gestão de pessoas, o *turnover* e a retenção no setor público, com ênfase nas teorias do comportamento organizacional e nas práticas de retenção aplicadas às carreiras públicas. O segundo examina as especificidades da carreira militar estadual e os desafios da permanência institucional, incorporando discussões sobre identidade profissional, cultura organizacional e o fenômeno *stepping-stone careers*. O terceiro trata dos aspectos jurídicos e organizacionais da evasão institucional na Polícia Militar da Paraíba, com foco nas modalidades de licenciamento e nos impactos dos desligamentos sobre a gestão do efetivo. A articulação entre esses eixos permite uma compreensão integrada do fenômeno, situando-o tanto no campo teórico da administração pública quanto na realidade normativa e operacional da PMPB.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS, *TURNOVER* E RETENÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A gestão de pessoas ocupa posição estratégica nas organizações contemporâneas, uma vez que o desempenho institucional está diretamente relacionado à capacidade de atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados. A evolução das teorias administrativas promoveu uma mudança de paradigma na forma de compreender os trabalhadores, que passaram de simples recursos produtivos para elementos centrais na geração de resultados organizacionais. Nesse sentido, Chiavenato (2014, p. 11) aponta que “as pessoas constituem o principal ativo das organizações”, enquanto Bergue (2019, p. 13) reforça que “tudo nas organizações, em alguma medida, se processa por meio das pessoas, os agentes públicos”. Ambas as perspectivas evidenciam a relevância do capital humano para o alcance dos objetivos institucionais.

No âmbito da administração pública, a gestão de pessoas assume características particulares em razão dos princípios que regem a atuação estatal e das especificidades das carreiras públicas. De acordo com Bergue (2020), as organizações públicas apresentam atributos próprios que influenciam diretamente a gestão e seus sistemas de gestão, especialmente em razão da forte influência dos marcos normativos sobre a gestão de pessoas, exigindo uma atuação voltada ao desenvolvimento profissional e ao comprometimento dos agentes públicos com os objetivos institucionais.

A adoção dessa perspectiva estratégica conduz à valorização do capital humano como elemento fundamental para o alcance dos objetivos institucionais. Segundo Chiavenato (2014), as organizações dependem do conhecimento, das habilidades e das competências das pessoas,

tornando a capacitação e o desenvolvimento profissional fatores estratégicos para o fortalecimento institucional.

Essa compreensão se relaciona às estratégias de retenção, uma vez que organizações que oferecem oportunidades de crescimento, reconhecimento e condições adequadas de trabalho tendem a apresentar maior comprometimento e permanência de seus integrantes (Chiavenato, 2014). No setor público, contudo, a retenção constitui um desafio diante da mobilidade funcional entre carreiras estatais. Conforme Bergue (2020), a permanência dos servidores depende da percepção de valorização profissional, das oportunidades de desenvolvimento e do alinhamento entre expectativas individuais e organizacionais, sendo que a ausência desses fatores favorece a mobilidade funcional e os desligamentos voluntários.

Nesse contexto, evidencia-se o conceito de *turnover*, utilizado para designar a rotatividade de pessoal nas organizações. Chiavenato (2014, p. 82) refere-se ao fenômeno como “o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”. Embora certo nível de rotatividade seja considerado natural, índices elevados podem indicar dificuldades relacionadas à satisfação profissional, ao ambiente de trabalho ou às práticas de gestão adotadas pela instituição. Além disso, o autor observa que o *turnover* gera despesas associadas ao recrutamento, à seleção, ao treinamento e à adaptação de novos profissionais, bem como à perda do conhecimento organizacional acumulado (Chiavenato, 2014).

No setor público, esses impactos assumem especial relevância em razão dos investimentos realizados na capacitação dos servidores e do período de adaptação exigido pelos novos ingressantes. Sob essa ótica, Bergue (2020) destaca que os principais efeitos negativos da rotatividade estão relacionados à perda desses investimentos e ao baixo rendimento inicial dos novos profissionais, reforçando a importância de políticas voltadas à valorização e à retenção do capital humano.

A compreensão dos fatores que influenciam a permanência ou o desligamento dos integrantes da organização também encontra respaldo nas teorias do comportamento organizacional. Meyer e Allen (1991) sustentam que a permanência dos indivíduos está relacionada ao comprometimento organizacional, composto pelas dimensões afetiva, instrumental e normativa, que influenciam diretamente a decisão de permanecer ou deixar a instituição.

Complementando essa perspectiva, Ryan e Deci (2000), por meio da Teoria da Autodeterminação, afirmam que a motivação humana depende da satisfação das necessidades de autonomia, competência e pertencimento. Assim, ambientes organizacionais que favorecem

essas necessidades tendem a promover maior engajamento, satisfação e comprometimento, contribuindo para a retenção de profissionais e o fortalecimento dos vínculos organizacionais.

No âmbito das organizações militares estaduais, entender os fatores relacionados à permanência e ao desligamento dos profissionais torna-se especialmente relevante em razão das especificidades da carreira, da estrutura hierárquica e dos elevados investimentos realizados pelo Estado na formação dos policiais militares. Nesse cenário, políticas voltadas à valorização, ao desenvolvimento profissional e ao fortalecimento do comprometimento organizacional mostram-se essenciais para reduzir a evasão institucional e preservar a capacidade operacional das corporações.

2.2 A CARREIRA MILITAR ESTADUAL E OS DESAFIOS DA PERMANÊNCIA INSTITUCIONAL

As discussões sobre gestão de pessoas, retenção profissional e rotatividade assumem contornos específicos nas Polícias Militares em razão de sua natureza militar, da organização pautada na hierarquia e na disciplina e das particularidades da atividade policial ostensiva. A Constituição Federal de 1988 estabelece esse modelo institucional, submetendo os policiais militares a um regime jurídico diferenciado, caracterizado por dedicação exclusiva, disponibilidade permanente e deveres específicos. Essas características influenciam as condições de trabalho, o desenvolvimento profissional e os fatores relacionados à permanência ou ao desligamento dos integrantes da corporação, tornando a retenção de efetivos um desafio próprio da carreira militar estadual.

As particularidades da carreira militar estadual também podem ser compreendidas a partir da forma como a instituição organiza e disciplina a atuação de seus integrantes. Nesse contexto, os mecanismos de vigilância, padronização comportamental e imposição normativa caracterizam o funcionamento das instituições disciplinares, exercendo forte controle sobre os indivíduos (Foucault, 2014). Nas Polícias Militares, esses mecanismos se expressam na disciplina, na hierarquia e nas normas que orientam a atuação funcional, influenciando a adaptação à cultura organizacional e, conseqüentemente, a permanência institucional.

Além dos mecanismos institucionais de disciplina e controle, a permanência na carreira militar também é influenciada pela identidade profissional construída ao longo da trajetória do policial. O processo de formação policial militar, segundo Poncioni (2005), envolve não apenas a capacitação técnica, mas também a construção de uma identidade profissional baseada em valores institucionais específicos, como disciplina, obediência e espírito de corpo, contribuindo

para o desenvolvimento gradual do sentimento de pertencimento e da identificação com a carreira escolhida.

Essa identidade profissional, contudo, não permanece estática ao longo do tempo. Nascimento (2017) afirma que a identidade profissional se forma “num processo dinâmico e constante”, influenciado pelas experiências vivenciadas no exercício da atividade, pelas relações estabelecidas no ambiente organizacional e pelas oportunidades de crescimento oferecidas pela corporação. Assim, a construção da identidade profissional resulta da interação entre fatores individuais e institucionais, podendo fortalecer ou enfraquecer os vínculos estabelecidos com a organização.

As condições concretas de trabalho oferecidas pela instituição também influenciam a decisão de permanecer na carreira policial militar. Para Minayo *et al.* (2008), fatores como ausência de perspectiva de carreira, baixos salários, exposição constante ao risco, falta de apoio institucional e invisibilidade social da profissão constituem importantes causas de insatisfação relacionadas aos processos de evasão institucional.

Além das condições objetivas de trabalho, a percepção de valorização profissional influencia o fortalecimento dos vínculos com a organização (Chiavenato, 2014). No contexto policial, essa percepção resulta, segundo Rodrigues (2023), das expectativas construídas antes do ingresso na corporação, incluindo valores pessoais e representações sociais sobre a atividade policial, podendo gerar processos de confirmação, adaptação ou frustração profissional.

Nesse contexto, a permanência dos profissionais nas organizações está diretamente relacionada ao grau de identificação desenvolvido com a instituição e à percepção de que suas expectativas pessoais e profissionais podem ser alcançadas por meio da carreira exercida. Conforme Bergue (2020), quando essas expectativas não encontram correspondência na realidade institucional, os vínculos organizacionais tendem a se enfraquecer, favorecendo a mobilidade profissional.

Essa perspectiva permite compreender a evasão institucional a partir do fenômeno das *stepping-stone careers*, em que o ingresso em determinada organização representa uma etapa intermediária da trajetória profissional, e não seu objetivo final. O conceito, sistematizado por Connolly e Gottschalk (2001) e posteriormente corroborado por Van den Berg, Holm e Van Ours (2002), diferencia carreiras transitórias daquelas sem perspectivas de progressão. No presente estudo, adota-se a expressão “carreira trampolim” para designar, no contexto brasileiro, a dinâmica descrita pela literatura internacional como *stepping-stone careers*.

Nas Polícias Militares estaduais, a carreira trampolim manifesta-se quando o ingresso na corporação ocorre como estratégia de acesso ao serviço público, enquanto o profissional se

prepara para carreiras consideradas mais atrativas. Nessa perspectiva, a permanência institucional passa a depender não apenas das experiências vivenciadas na organização, mas também das oportunidades percebidas fora dela, especialmente entre os policiais em início de carreira, ainda em processo de consolidação de seus projetos profissionais.

A coexistência de diferentes expectativas profissionais entre os integrantes da corporação evidencia a complexidade da permanência institucional nas Polícias Militares. Enquanto alguns policiais desenvolvem forte identificação com a missão institucional, outros direcionam seus projetos profissionais para carreiras alternativas. Nesse contexto, a permanência ou a evasão institucional resulta da interação entre fatores como cultura organizacional, identidade profissional, condições de trabalho, reconhecimento institucional, perspectivas de carreira e oportunidades externas. A compreensão desses elementos mostra-se essencial para analisar os processos de desligamento na Polícia Militar da Paraíba e subsidiar políticas de gestão de pessoas voltadas à valorização e à retenção de efetivos.

2.3 EVASÃO INSTITUCIONAL NA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA: ASPECTOS JURÍDICOS E ORGANIZACIONAIS

A compreensão da evasão institucional na Polícia Militar da Paraíba exige a análise do contexto normativo e organizacional que disciplina a carreira militar estadual, bem como das modalidades de desligamento previstas na legislação e de seus reflexos sobre a gestão do efetivo. Nesse sentido, este tópico apresenta, inicialmente, a estrutura organizacional e o regime jurídico aplicáveis à Corporação, destacando as principais normas que regulam a permanência e o desligamento dos militares estaduais. Em seguida, são examinadas as modalidades de licenciamento do serviço ativo, com ênfase no licenciamento a pedido e no licenciamento *ex-officio*, por constituírem os mecanismos diretamente relacionados ao objeto desta pesquisa. Por fim, discutem-se os impactos institucionais decorrentes desses desligamentos, especialmente sob a perspectiva da gestão estratégica de pessoas, da manutenção do efetivo e da capacidade operacional da Polícia Militar da Paraíba.

2.3.1 Estrutura organizacional e regime jurídico da Polícia Militar da Paraíba

A Polícia Militar da Paraíba (PMPB) constitui instituição permanente integrante do sistema de segurança pública estadual, subordinada ao Governador do Estado e responsável pela polícia ostensiva e pela preservação da ordem pública, conforme estabelece o art. 144 da

Constituição Federal de 1988 (Brasil,1988). Como força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro, sua organização fundamenta-se nos princípios da hierarquia e da disciplina, características que conferem à carreira policial militar um regime jurídico distinto daquele aplicável aos demais servidores públicos.

No âmbito estadual, a carreira dos policiais militares da Paraíba é regulamentada principalmente pela Lei nº 3.909, de 14 de julho de 1977, que dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado da Paraíba. O referido diploma estabelece direitos, deveres, prerrogativas, responsabilidades e formas de ingresso, permanência e desligamento da Corporação, constituindo o principal instrumento normativo regulador da vida funcional dos policiais militares estaduais (Paraíba, 1977).

Além do Estatuto, o regime jurídico da carreira passou por importantes atualizações com a promulgação da Lei nº 12.194, de 29 de janeiro de 2022, que instituiu o Sistema de Proteção Social dos Militares do Estado da Paraíba (SPSM/PB). A norma promoveu alterações em dispositivos do Estatuto dos Militares e em outras legislações correlatas, adequando o sistema de proteção social dos militares estaduais às mudanças introduzidas na legislação nacional e atualizando aspectos relacionados à permanência, à transferência para a inatividade e ao desligamento do serviço ativo (Paraíba, 2022).

Mais recentemente, a Lei Complementar nº 212, de 2025, passou a disciplinar a organização estrutural e funcional da Polícia Militar da Paraíba, definindo os órgãos de direção, assessoramento e execução da Corporação, bem como os mecanismos de planejamento e distribuição do efetivo policial militar. A norma também fortaleceu a gestão estratégica da Corporação ao disciplinar a estrutura organizacional, a distribuição do efetivo e o funcionamento das unidades operacionais e administrativas (Paraíba, 2025).

Em conjunto, esses instrumentos normativos evidenciam que a atividade policial militar está submetida a um regime jurídico próprio, marcado por dedicação integral, hierarquia e disciplina. Assim, a permanência ou o desligamento de policiais militares produz reflexos que ultrapassam a esfera individual, afetando diretamente a capacidade operacional da Corporação.

2.3.2 Modalidades de desligamento do serviço ativo na Polícia Militar da Paraíba

O Estatuto dos Policiais Militares da Paraíba prevê diferentes modalidades de desligamento do serviço ativo, destacando-se, para os fins deste estudo, o licenciamento a pedido e o licenciamento *ex-officio*, por constituírem os principais mecanismos de desligamento voluntário e administrativo das praças da Corporação.

O licenciamento a pedido caracteriza-se pela iniciativa voluntária do próprio militar, que manifesta formalmente seu interesse em deixar o serviço ativo da Corporação. Nessa modalidade, o desligamento decorre de decisão pessoal do policial militar, geralmente motivada por razões profissionais, familiares ou pessoais. Embora represente manifestação individual de vontade, sua efetivação depende da observância dos procedimentos administrativos previstos na legislação vigente.

Por sua vez, o licenciamento *ex-officio* ocorre por iniciativa da Administração Militar, independentemente da manifestação de vontade do interessado. O Estatuto dos Policiais Militares da Paraíba estabelece, em seu art. 109, § 2º, que "o licenciamento *ex-officio* será feito na forma da legislação peculiar: a) por conclusão do tempo de serviço; b) por conveniência do serviço; e c) a bem da disciplina" (Paraíba, 1977). Além dessas hipóteses, o art. 110 do Estatuto disciplina o licenciamento *ex-officio* decorrente da posse do policial militar em cargo público permanente incompatível com a carreira militar estadual, dispositivo posteriormente alterado pela Lei nº 12.194, de 2022 (Paraíba, 2022).

Sob a perspectiva da gestão de pessoas, essa modalidade de desligamento apresenta particular relevância para os estudos sobre evasão institucional, uma vez que está diretamente associada aos processos de mobilidade profissional no setor público. Nessas situações, o desligamento não decorre de insatisfação funcional ou de sanção administrativa, mas da opção do militar por outra trajetória profissional considerada mais compatível com seus objetivos pessoais e profissionais.

Embora o licenciamento *ex-officio* possua previsão legal para diferentes situações, observa-se que a hipótese relacionada à posse em outro cargo público inacumulável assume especial importância para a compreensão dos processos contemporâneos de desligamento nas corporações militares estaduais.

Nesse sentido, a análise documental dos processos administrativos de licenciamento constitui importante ferramenta para caracterizar os desligamentos ocorridos na Corporação, permitindo identificar suas modalidades, fundamentos legais e, em determinados casos, os vínculos profissionais assumidos pelos militares após a saída da instituição.

2.3.3 Impactos institucionais dos desligamentos e gestão do efetivo

Os desligamentos do serviço ativo produzem repercussões que ultrapassam a situação funcional individual do militar, afetando diretamente a capacidade de planejamento e gestão da instituição. Sob a perspectiva da gestão estratégica de pessoas, a perda de profissionais implica

redução do capital humano disponível, exigindo esforços permanentes de recrutamento, formação e reposição do efetivo.

Conforme Bergue (2020), a gestão de pessoas no setor público deve estar alinhada aos objetivos institucionais, buscando assegurar a disponibilidade de recursos humanos em quantidade e qualidade compatíveis com as demandas organizacionais. Nesse sentido, desligamentos frequentes ou elevados podem gerar desafios relacionados à continuidade dos serviços, à preservação do conhecimento institucional e à manutenção da capacidade operacional das organizações públicas.

De forma semelhante, Chiavenato (2014) destaca que a gestão de pessoas envolve processos contínuos de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais, sendo a permanência dos servidores fator relevante para a estabilidade organizacional. Quando ocorrem desligamentos, especialmente entre profissionais já capacitados e experientes, a instituição passa a enfrentar custos relacionados à formação de novos integrantes e à recomposição de seus quadros funcionais.

Os impactos dos desligamentos tornam-se ainda mais evidentes diante da dimensão das demandas de segurança pública atendidas pela Polícia Militar da Paraíba. Segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Estado da Paraíba possui população superior a quatro milhões de habitantes. Atualmente, de acordo com o Sistema Informatizado de Gestão da Polícia Militar da Paraíba – SIGPMPB, a instituição conta com aproximadamente 9.023 militares estaduais em serviço ativo, incluindo policiais convocados da reserva remunerada e aqueles à disposição de órgãos vinculados à Corporação. Nesse contexto, a gestão do efetivo constitui aspecto estratégico para a manutenção da capacidade operacional da organização e para o atendimento das demandas de segurança pública distribuídas em todo o território estadual.

Dessa forma, os desligamentos do serviço ativo não representam apenas a redução numérica de servidores, mas produzem reflexos diretos sobre o planejamento institucional, a distribuição do efetivo e a prestação dos serviços de segurança pública. A compreensão das modalidades de licenciamento e dos fatores associados à evasão institucional de praças na Polícia Militar da Paraíba torna-se, portanto, elemento fundamental para subsidiar diagnósticos organizacionais e políticas de gestão de pessoas voltadas à valorização, permanência e adequada recomposição dos efetivos da instituição.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracterizou-se como um estudo de natureza aplicada, com abordagem mista (quali-quantitativa), por combinar a análise de dados estatísticos institucionais com a investigação das percepções de policiais militares acerca dos fatores associados à permanência e ao desligamento da carreira. A opção por essa abordagem se fundamentou na compreensão de que fenômenos organizacionais complexos, como a evasão institucional, não podem ser compreendidos exclusivamente por indicadores numéricos, exigindo também a consideração de aspectos subjetivos relacionados às experiências, expectativas e percepções dos indivíduos. Nesse sentido, Minayo (2014) destaca que a articulação entre métodos quantitativos e qualitativos amplia a capacidade explicativa das pesquisas sociais, permitindo uma compreensão mais abrangente dos fenômenos investigados.

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter descritivo e exploratório. É descritiva por identificar e caracterizar o comportamento dos licenciamentos de praças da Polícia Militar da Paraíba no período de 2021 a 2025. Apresenta também caráter exploratório, por buscar ampliar a compreensão acerca dos fatores associados à evasão institucional de praças na Corporação, explorando aspectos relacionados às condições de trabalho, à permanência institucional e às expectativas de carreira. Conforme Gil (1989), as pesquisas descritivas têm por finalidade descrever as características de determinada população ou fenômeno, enquanto as exploratórias buscam proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e favorecendo o aprimoramento de ideias.

No que se refere aos procedimentos técnicos, o estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa documental e pesquisa de campo. A pesquisa documental utilizou dados oficiais fornecidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) da Polícia Militar da Paraíba, referentes aos licenciamentos ocorridos entre os anos de 2021 e 2025. Os registros contemplam informações como tipo de licenciamento, graduação, idade, data de admissão e tempo de serviço dos militares desligados da corporação.

Complementarmente, foram consultados dados disponíveis na Intranet da Polícia Militar da Paraíba, com a finalidade de identificar a destinação profissional dos militares licenciados *ex-officio* após o desligamento da instituição. Essa etapa permitiu verificar a ocorrência de movimentações para outras carreiras públicas, contribuindo para a análise do fenômeno conhecido na literatura internacional como *stepping-stone careers*, caracterizado pela utilização de determinado cargo público como etapa intermediária para o ingresso em carreiras consideradas mais atrativas sob os aspectos remuneratórios, estruturais ou de progressão profissional.

A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de questionário estruturado a policiais militares recém-ingressos na Polícia Militar da Paraíba. O instrumento foi elaborado com o objetivo de identificar fatores que podem influenciar a intenção de permanência ou desligamento da instituição, contemplando variáveis relacionadas ao perfil dos participantes, às condições de trabalho, à valorização profissional, às perspectivas de crescimento na carreira, às relações interpessoais no ambiente organizacional, ao desgaste físico e emocional da atividade policial e à possibilidade de ingresso em outras carreiras públicas.

A escolha dos policiais militares recém-ingressos na PMPB justifica-se pelo fato de se encontrarem em fase inicial de consolidação do vínculo institucional, período em que as expectativas profissionais, a adaptação à cultura organizacional e as intenções de permanência ou mobilidade profissional tendem a manifestar-se de forma mais evidente.

A amostra foi constituída por 140 participantes, selecionados por amostragem não probabilística, do tipo conveniência, em razão da acessibilidade ao público-alvo. Tal quantitativo mostra-se adequado para a realização de análises descritivas e exploratórias, permitindo identificar tendências, percepções e fatores associados à permanência e à evasão institucional no contexto investigado.

Como critérios de inclusão, foram considerados os policiais militares recém-ingressos pertencentes ao público-alvo da pesquisa, em efetivo exercício e vinculados às turmas de formação recentemente incorporadas à Corporação. Foram adotados como critérios de exclusão os questionários preenchidos de forma incompleta, as respostas duplicadas e os participantes que não integravam o grupo definido para o estudo.

A participação dos respondentes ocorreu de forma voluntária, garantindo-se o anonimato, a confidencialidade das informações e a utilização exclusiva dos dados para fins acadêmicos e científicos. Nenhuma informação que possibilite a identificação individual dos participantes foi divulgada, assegurando-se a preservação da identidade dos respondentes durante todas as etapas da pesquisa.

Os dados quantitativos provenientes dos registros da DGP e das questões fechadas do questionário foram submetidos à análise estatística descritiva, utilizando frequências absolutas, frequências relativas, medidas de tendência central (médias) e representações gráficas e tabulares. Também foram realizados cruzamentos entre variáveis, como graduação, faixa etária, tempo de serviço, modalidade de licenciamento e intenção de desligamento, buscando identificar padrões, tendências e possíveis associações relacionadas ao fenômeno da evasão institucional. A organização, tabulação e apresentação dos dados foram realizadas com o auxílio do Microsoft Excel e, quando necessário, softwares de análise estatística.

As informações obtidas por meio da Intranet institucional foram utilizadas para complementar a análise quantitativa, permitindo verificar os destinos profissionais dos militares desligados e a eventual incidência de migração para outras carreiras públicas. Esses dados contribuíram para investigar empiricamente a ocorrência da carreira trampolim no contexto da Polícia Militar da Paraíba.

As respostas discursivas eventualmente apresentadas pelos participantes foram submetidas à análise de conteúdo, conforme a metodologia proposta por Bardin (2016), permitindo a identificação e categorização de fatores relacionados à evasão institucional que não estejam contemplados nas questões fechadas do instrumento de pesquisa.

Por fim, os resultados provenientes das diferentes fontes de dados foram integrados por meio da triangulação metodológica, estratégia que possibilitou confrontar evidências oriundas dos registros administrativos da corporação com as percepções dos policiais militares participantes da pesquisa. Conforme Minayo (2014), a triangulação contribui para o aumento da consistência analítica e da validade dos resultados, favorecendo uma compreensão mais abrangente do fenômeno estudado. Dessa forma, buscou-se identificar a magnitude da evasão de praças na Polícia Militar da Paraíba e ampliar a compreensão acerca dos fatores que podem influenciar a intenção de permanência ou de desligamento, bem como contribuir para compreender a ocorrência da evasão institucional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos a partir da análise dos registros administrativos relativos aos licenciamentos de praças da Polícia Militar da Paraíba ocorridos entre 2021 e 2025, bem como das informações coletadas por meio do questionário aplicado aos policiais militares recém-ingressos na Corporação. A discussão dos achados é desenvolvida à luz do referencial teórico apresentado, buscando estabelecer relações entre as evidências empíricas e os conceitos de evasão institucional, mobilidade interinstitucional, gestão estratégica de pessoas, comprometimento organizacional e carreira trampolim.

Para conferir maior clareza à análise, os resultados foram organizados em seis eixos temáticos complementares. Inicialmente, examina-se a evolução temporal dos desligamentos por modalidade de licenciamento, permitindo identificar mudanças no comportamento da evasão ao longo do período estudado. Em seguida, é apresentado o perfil dos policiais militares licenciados, contemplando características relacionadas à fase da carreira, tempo de serviço, faixa etária e gênero. Na sequência, analisam-se os destinos profissionais dos militares

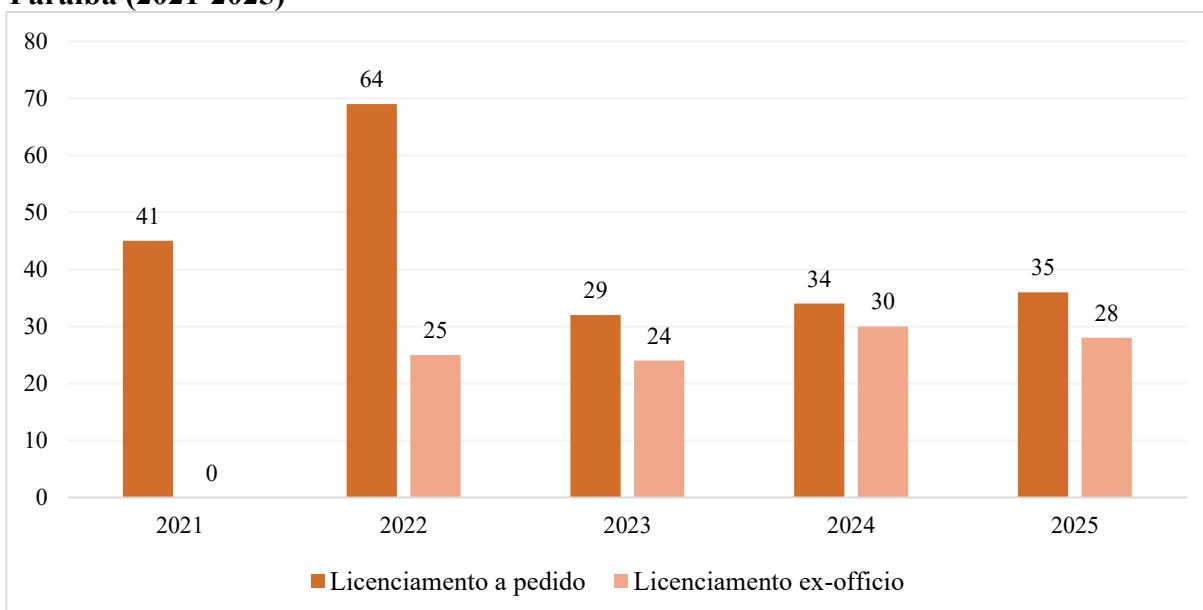
licenciados *ex-officio*, com o objetivo de investigar evidências de mobilidade interinstitucional e da denominada carreira trampolim. Posteriormente, avalia-se a representatividade dos desligamentos em relação às inclusões realizadas pela Corporação, dimensionando seus impactos sobre a sustentabilidade do efetivo. Em seguida, são discutidas as percepções dos policiais militares recém-ingressos acerca dos fatores associados à permanência e à evasão institucional. Por fim, procede-se à integração dos resultados obtidos, buscando compreender o fenômeno de forma articulada e identificar suas principais implicações para a gestão estratégica de pessoas na Polícia Militar da Paraíba.

4.1 EVOLUÇÃO DOS DESLIGAMENTOS INSTITUCIONAIS DE PRAÇAS NA PMPB (2021-2025)

A análise temporal dos desligamentos por licenciamento permite compreender a dinâmica da evasão de praças na Polícia Militar da Paraíba (PMPB) ao longo do período estudado. Observou-se que os licenciamentos a pedido apresentaram maior incidência nos anos de 2021 e 2022, enquanto os licenciamentos *ex-officio* passaram a apresentar crescimento a partir de 2022, sugerindo mudanças no perfil da evasão institucional.

A distribuição anual dos desligamentos por modalidade está apresentada na Figura 1.

Figura 1 – Distribuição anual dos licenciamentos por modalidade na Polícia Militar da Paraíba (2021-2025)



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos registros administrativos da DGP/PMPB (2021–2025).

Nota: Consideraram-se os licenciamentos a pedido e os licenciamentos *ex-officio* ocorridos entre 2021 e 2025.

Conforme se observa, os licenciamentos a pedido apresentaram maior concentração em 2021 e 2022, com posterior redução a partir de 2023. Em sentido diverso, os licenciamentos *ex-officio* demonstraram tendência de crescimento a partir de 2022, aproximando-se dos desligamentos voluntários nos anos de 2024 e 2025.

Essa mudança no comportamento dos desligamentos é relevante porque as duas modalidades refletem lógicas distintas de desligamento, com implicações diferenciadas para a gestão de pessoas na PMPB. O licenciamento a pedido, conforme disciplinado pela Lei Estadual n.º 3.909/1977, caracteriza-se pela iniciativa voluntária do militar, motivada por razões pessoais, profissionais ou familiares (Paraíba, 1977). O licenciamento *ex-officio*, por sua vez, ocorre por iniciativa da Administração Militar, sendo especialmente relevante para os fins desta pesquisa a hipótese relacionada à posse em cargo público inacumulável com a carreira militar estadual, por evidenciar de forma mais direta o fenômeno da mobilidade interinstitucional (Paraíba, 1977; Paraíba, 2022).

No período estudado, todos os licenciamentos *ex-officio* analisados decorreram da posse dos militares em outro cargo público, não tendo sido identificadas hipóteses disciplinares ou administrativas gerais previstas no Estatuto.

O crescimento dos licenciamentos *ex-officio*, portanto, não representa apenas um aumento no volume de desligamentos, mas sinaliza a intensificação da mobilidade profissional de praças da PMPB para outras instituições públicas. Esse comportamento sugere que, ao longo do período analisado, parte dos policiais militares passou a direcionar sua trajetória profissional para carreiras consideradas mais atrativas, fenômeno que se aproxima da noção de carreira trampolim adotada neste estudo.

Bergue (2020) sustenta que a permanência dos servidores públicos depende da percepção de valorização profissional, das oportunidades de desenvolvimento e do alinhamento entre expectativas individuais e organizacionais. A tendência observada nos dados sugere que, para uma parcela crescente das praças da Corporação, esse alinhamento pode não se verificar plenamente, favorecendo a mobilidade profissional e a busca por outras carreiras públicas.

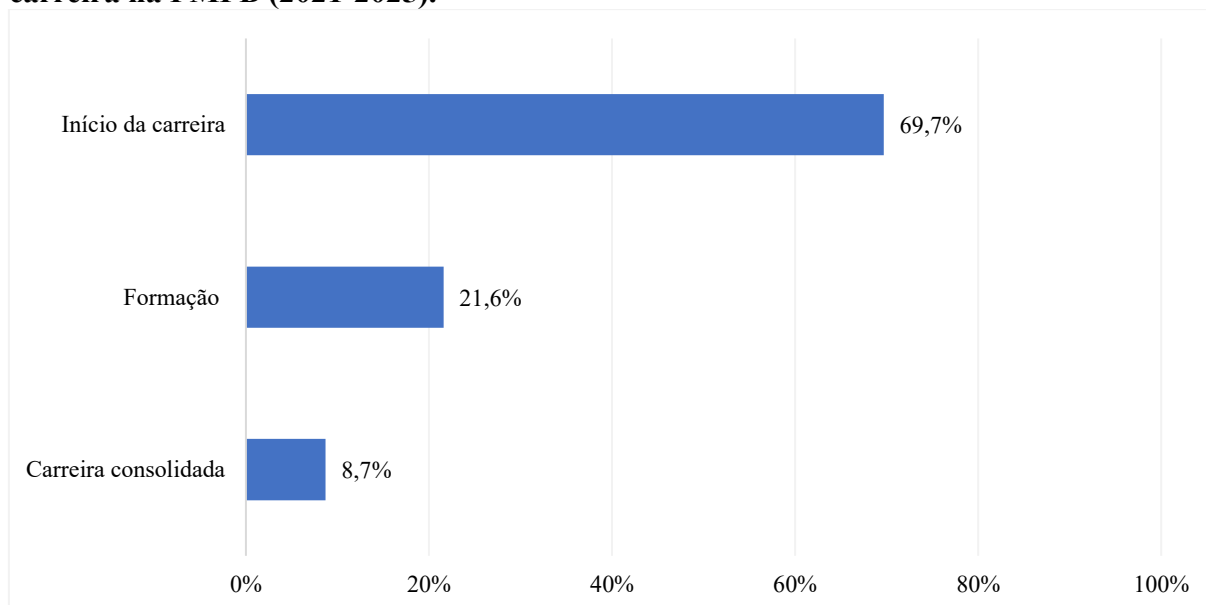
Sob a perspectiva da gestão de pessoas, Chiavenato (2014) destaca que a rotatividade gera impactos relacionados à reposição, à capacitação e à perda de conhecimento organizacional acumulado. Nesse sentido, o crescimento dos licenciamentos *ex-officio* deve ser compreendido como indicador estratégico para a gestão institucional, sinalizando a necessidade de políticas de retenção, valorização profissional e fortalecimento dos vínculos organizacionais nos primeiros anos da carreira policial militar.

4.2 PERFIL DOS POLICIAIS MILITARES LICENCIADOS

A caracterização do perfil dos policiais militares licenciados permite identificar os segmentos mais suscetíveis à evasão institucional. Sob a perspectiva da gestão estratégica de pessoas, Bergue (2020) destaca que a identificação dos perfis mais vulneráveis à rotatividade constitui etapa essencial para o planejamento de políticas de retenção e desenvolvimento profissional. Para isso, foram analisadas variáveis relacionadas à fase da carreira, tempo de serviço, faixa etária e gênero. A análise dessas dimensões permite compreender em que momento da trajetória profissional ocorre maior vulnerabilidade ao desligamento, fornecendo subsídios para o planejamento de políticas institucionais de retenção.

A distribuição dos licenciados segundo a fase da carreira é apresentada na Figura 2.

Figura 2 – Distribuição percentual dos policiais militares licenciados segundo a fase da carreira na PMPB (2021-2025).



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos registros administrativos da DGP/PMPB (2021–2025).

Conforme evidenciado pelos dados da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP/PMPB), 91,3% dos desligamentos por licenciamento ocorridos entre 2021 e 2025 envolveram policiais militares classificados nas fases de formação ou início de carreira. Nesse cenário, os soldados representaram quase metade dos licenciados (49,4%), seguidos pelos cabos (20,3%) e recrutas (17,4%), totalizando 87,1% dos desligamentos concentrados nesses três estratos da hierarquia.

Esse resultado suscita uma reflexão importante para a gestão estratégica de pessoas na PMPB: os maiores investimentos institucionais em formação concentram-se justamente no

período em que a probabilidade de desligamento se mostra mais elevada, produzindo um aparente paradoxo entre investimento organizacional e permanência funcional.

Esses dados dialogam diretamente com o referencial teórico adotado. Poncioni (2005) sustenta que o processo de formação policial militar envolve não apenas a capacitação técnica, mas também a construção de uma identidade profissional baseada em valores institucionais específicos. A concentração dos desligamentos entre recrutas, soldados e cabos sugere que, para parte dos ingressantes, esse processo identitário não se consolida de forma suficiente para promover o enraizamento institucional. Nascimento (2017) complementa essa perspectiva ao afirmar que a identidade profissional se forma em processo dinâmico e constante, sujeito a influências das experiências vivenciadas no ambiente organizacional — o que implica que o período inicial da carreira é, também, o momento de maior vulnerabilidade à saída.

A distribuição por tempo de serviço reforça esse diagnóstico: 43,9% dos licenciamentos ocorreram entre policiais com 6 a 10 anos de serviço. Esse resultado sugere que tal período representa um momento de inflexão na trajetória profissional. Nessa fase, o policial militar já concluiu o processo de adaptação institucional, acumulou experiência operacional e reúne condições competitivas para disputar concursos públicos de maior atratividade. Simultaneamente, ainda não alcançou benefícios funcionais ou perspectivas de progressão suficientes para reduzir os incentivos à mobilidade profissional. Essa combinação cria condições favoráveis à mobilidade profissional e, conseqüentemente, à evasão institucional.

Essa interpretação converge com Chiavenato (2014), ao afirmar que a rotatividade tende a ocorrer quando profissionais passam a perceber oportunidades externas mais vantajosas do que aquelas oferecidas pela organização, especialmente em contextos nos quais o investimento em desenvolvimento profissional amplia sua empregabilidade.

Tabela 1 – Distribuição dos policiais militares licenciados por tempo de serviço na Corporação (2021-2025)

Tempo de serviço	Quantidade	Percentual (%)
Até 2 anos	38	12,3
3 a 5 anos	26	8,4
6 a 10 anos	136	43,9
11 a 15 anos	58	18,7
Acima de 15 anos	52	16,8
Total	310	100,0*

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos registros administrativos da DGP/PMPB (2021–2025)

Nota: A soma dos percentuais pode apresentar pequena variação em decorrência do arredondamento dos valores.

À medida que o tempo de permanência aumenta, observa-se um fortalecimento dos vínculos organizacionais e uma maior estabilidade profissional. Tal resultado encontra respaldo no modelo de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991), segundo o qual o vínculo entre indivíduo e organização tende a se fortalecer a partir das dimensões afetiva, instrumental e normativa.

Sob essa perspectiva, o menor volume de desligamentos entre policiais com maior tempo de serviço pode indicar o fortalecimento progressivo desses vínculos, reduzindo a probabilidade de evasão à medida que a carreira se consolida. Tal interpretação reforça a importância de políticas institucionais capazes de fortalecer o comprometimento organizacional desde os primeiros anos de ingresso na Corporação.

A distribuição etária demonstra que a maior concentração de desligamentos ocorreu entre policiais com 31 a 35 anos, seguida daqueles entre 26 e 30 anos. Trata-se de faixas etárias compatíveis com o período de maior dinamismo da trajetória profissional, no qual ainda predominam expectativas de ascensão funcional e busca por melhores oportunidades de carreira. Esse comportamento reforça a interpretação de que a evasão institucional está menos relacionada ao encerramento natural da carreira e mais à mobilidade profissional voluntária.

O resultado é compatível com a fase do ciclo de vida profissional em que os indivíduos tendem a investir de forma mais intensa na busca por melhores perspectivas de ascensão funcional, remuneração e qualidade de vida, fatores frequentemente associados às decisões de mobilidade entre carreiras públicas.

Tabela 2 – Distribuição dos policiais militares licenciados por faixa etária (2021-2025)

Faixa etária	Quantidade	Percentual (%)
Até 25 anos	17	5,5
26 a 30 anos	65	21,0
31 a 35 anos	114	36,9
36 a 40 anos	82	26,6
Acima de 40 anos	31	10,0
Total	309*	100,0

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos registros administrativos da DGP/PMPB (2021–2025).

Nota: Há um registro sem informação suficiente para categorização.

Quanto à distribuição por gênero, observou-se ampla predominância masculina entre os desligamentos, correspondendo a 92,6% dos registros, enquanto as mulheres representaram

7,4%. A predominância masculina observada entre os licenciados deve ser interpretada com cautela, uma vez que reflete, em grande medida, a composição histórica do efetivo da Corporação. Assim, os resultados não permitem inferir maior propensão dos homens à evasão institucional, mas evidenciam que o fenômeno acompanha a distribuição demográfica do efetivo policial militar.

Assim, o gênero, isoladamente, não se apresenta como variável explicativa da evasão institucional neste estudo, indicando que fatores relacionados à trajetória profissional, às oportunidades de carreira e ao comprometimento organizacional parecem exercer influência mais significativa sobre o fenômeno.

Considerados em conjunto, os resultados demonstram que a evasão institucional concentra-se predominantemente nas fases iniciais da trajetória profissional, envolvendo policiais em processo de consolidação da identidade ocupacional e de definição de seus projetos de carreira. Esse padrão reforça a necessidade de políticas institucionais voltadas não apenas à reposição do efetivo, mas sobretudo ao fortalecimento do comprometimento organizacional, da valorização profissional e das perspectivas de desenvolvimento na carreira policial militar.

Essa concentração dos desligamentos nas fases iniciais da carreira conduz, naturalmente, à necessidade de compreender para onde esses profissionais estão se deslocando, aspecto analisado na seção seguinte por meio da investigação dos destinos profissionais dos licenciamentos *ex-officio*.

4.3 DESTINOS PROFISSIONAIS DOS LICENCIAMENTOS *EX-OFFÍCIO*: EVIDÊNCIAS DE MOBILIDADE INTERINSTITUCIONAL E CARREIRA TRAMPOLIM

Os dados relativos aos destinos profissionais dos policiais militares licenciados *ex-officio* constituem uma das contribuições mais significativas desta pesquisa, pois permitem investigar empiricamente o fenômeno denominado como carreira trampolim e compreender a dinâmica da mobilidade interinstitucional, assim como as suas implicações para a gestão estratégica de pessoas na PMPB.

A partir da análise dos processos de licenciamento *ex-officio* ocorridos entre 2021 e 2025, foi possível identificar o destino profissional dos 107 policiais militares licenciados da PMPB nessa modalidade. As informações foram obtidas por meio de consulta ao Sistema Informatizado de Gestão da Polícia Militar da Paraíba (SIGPMPB), permitindo a categorização dos cargos ocupados pelos policiais após o desligamento em macroáreas profissionais, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Distribuição dos destinos profissionais dos policiais militares licenciados *ex-officio* por macroárea profissional (2021-2025)

Macroárea profissional	Quantidade	Percentual (%)
Segurança Pública	72	67,3
Sistema de Justiça	13	12,1
Área administrativa, tecnológica e gestão pública	10	9,3
Poder Legislativo	3	2,8
Empresas públicas	1	0,9
Gestão municipal	2	1,9
Outros	6	5,7
Total	107	100,0

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados do SIGPMPB (2026).

Os resultados evidenciam uma concentração expressiva dos destinos em duas macroáreas, a da Segurança Pública, que correspondeu a 67,3% dos casos (n=72), configurando-se como o principal campo de destino profissional das praças desligadas por essa modalidade, e a do Sistema de Justiça, responsável por 12,1% dos policiais desligados (n=13), englobando carreiras do Poder Judiciário e do Ministério Público. Em conjunto, essas duas macroáreas concentram 85 dos 107 casos identificados, o que equivale a 79,4% do total, revelando um padrão consistente de mobilidade ocupacional. Essa distribuição sugere que o desligamento da PMPB não representa, na maioria dos casos, um afastamento da área de segurança pública, mas uma migração para carreiras que mantêm proximidade funcional com a atividade policial militar, seja pela especificidade das funções exercidas, seja pelo perfil de competências exigido.

Quando analisados, de forma mais detalhada, os destinos específicos dos policiais desligados, observa-se que a Polícia Civil foi o principal destino dos licenciados (25,2%), seguida pelas Polícias Militares de outros estados (17,8%) e pela Polícia Rodoviária Federal (10,3%). Essas três carreiras respondem por mais da metade das migrações registradas, configurando-se como os destinos mais frequentes, o que evidencia a predominância de movimentações ocupacionais para outras instituições com características organizacionais, competências e atribuições similares às da PMPB.

Diante dos resultados apresentados, verifica-se que a PMPB tem funcionado, para parte dos policiais desligados, como uma etapa de transição em sua trajetória profissional. Nessa perspectiva, a instituição constitui não apenas uma opção de carreira permanente, mas também uma etapa estratégica da trajetória profissional, utilizada para a aquisição de estabilidade

financeira, experiência profissional e capital institucional, fatores que podem favorecer o ingresso em outras carreiras públicas.

Os resultados dialogam de forma direta com o conceito de *stepping-stone careers*, descrito na literatura internacional por Connolly e Gottschalk (2001) e corroborado por Van den Berg, Holm e Van Ours (2002). No contexto brasileiro, essa dinâmica é compreendida como carreira trampolim, segundo a qual o ingresso em determinada instituição representa uma etapa intermediária da trajetória profissional, que amplia suas possibilidades de acesso a carreiras mais atrativas e em mercados de trabalho mais seletivos.

Sob a perspectiva da gestão pública, os resultados são compatíveis com o entendimento de Bergue (2020), ao demonstrar que a retenção de profissionais está associada não apenas à estabilidade funcional, mas também à percepção de oportunidades objetivas de desenvolvimento, reconhecimento e valorização profissional. Nesse contexto, os achados sugerem que políticas de gestão de pessoas direcionadas apenas à retenção do efetivo tendem a não ser suficientes para o enfrentamento da evasão institucional, quando não são consideradas as expectativas de desenvolvimento profissional e as oportunidades existentes em outras carreiras públicas. A compreensão desse fenômeno exige, portanto, uma abordagem que integre os fatores organizacionais internos ao contexto mais amplo de mobilidade interinstitucional dos profissionais da segurança pública.

Esse padrão de mobilidade identificado traz implicações relevantes para a gestão estratégica de pessoas na PMPB. Conforme considera Chiavenato (2014), o *turnover* gera custos de reposição e perda do conhecimento organizacional; quando transpostos para o contexto das Polícias Militares, esses impactos são ampliados pelos elevados investimentos públicos na formação e capacitação. A utilização da PMPB como degrau para o acesso a outras carreiras públicas representa, portanto, um desafio à retenção de profissionais qualificados, à preservação do capital humano institucional e à sustentabilidade do efetivo.

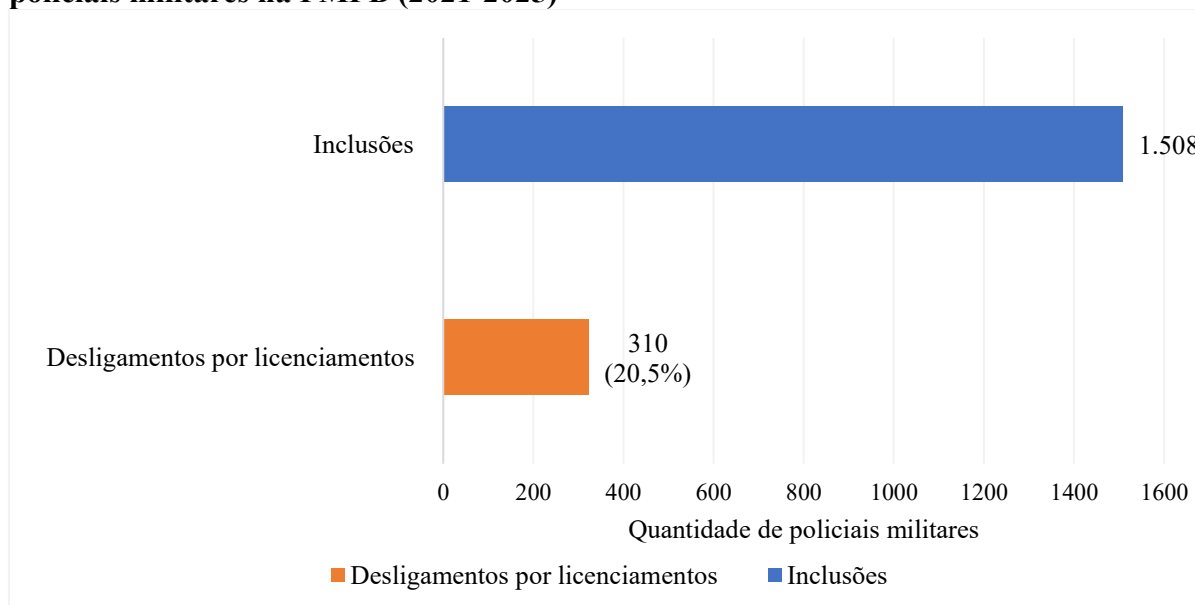
Cabe ressaltar ainda, que esse fenômeno não deve ser interpretado exclusivamente como reflexo de fragilidades da gestão institucional. A atratividade de outras carreiras públicas — especialmente federais, em razão de remuneração, estrutura de carreira e prestígio — constitui um fator externo à governabilidade da PMPB. Assim, ainda que a Corporação possa fortalecer suas políticas de gestão e retenção de profissionais, parte desse fenômeno decorre de fatores estruturais externos, que acabam extrapolando sua capacidade direta de intervenção.

4.4 INCLUSÕES VERSUS DESLIGAMENTOS: SUSTENTABILIDADE DO EFETIVO POLICIAL MILITAR

A análise da representatividade dos desligamentos frente ao total de inclusões realizadas pela Corporação no período de 2021 a 2025 permite dimensionar de forma mais precisa o impacto institucional da evasão.

A representatividade dos desligamentos frente às inclusões está apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Representatividade dos desligamentos por licenciamento frente às inclusões policiais militares na PMPB (2021-2025)



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos registros administrativos da DGP/PMPB (2021–2025).

Nota: Consideraram-se apenas os desligamentos decorrentes de licenciamento a pedido e licenciamento *ex-officio*.

No período, a PMPB registrou 1.508 inclusões e 310 desligamentos, o que representa 20,5% do quantitativo total de ingressos realizados no período, indicando que aproximadamente um em cada cinco policiais incorporados equivale, em termos quantitativos, ao volume de profissionais desligados.

Esse dado ganha relevância ainda maior quando se considera o contexto operacional da PMPB: uma instituição responsável pela segurança ostensiva de um estado com mais de quatro milhões de habitantes, contando com aproximadamente 9.023 militares em serviço ativo, o que torna a gestão do efetivo um aspecto estratégico para a manutenção da capacidade operacional da Corporação. Nesse cenário, a descontinuidade provocada pela evasão não representa apenas

uma perda quantitativa de profissionais, mas afeta a qualidade e a continuidade dos serviços de segurança pública prestados à população paraibana.

Bergue (2020) destaca que os principais efeitos negativos da rotatividade nas organizações públicas estão relacionados à perda dos investimentos realizados em capacitação e ao baixo rendimento inicial dos novos profissionais, reforçando a importância de políticas voltadas à valorização e à retenção do capital humano. No caso das Polícias Militares, esses efeitos são amplificados pela natureza da formação policial, que envolve investimentos consideráveis em treinamento tático, jurídico e operacional, cuja depreciação ocorre de forma intensa quando o profissional se desliga nos primeiros anos de carreira.

A concentração das inclusões em anos específicos de realização de concursos e cursos de formação introduz um elemento adicional de vulnerabilidade: em anos sem recomposição expressiva, a pressão dos desligamentos sobre o efetivo é relativamente mais intensa, afetando o planejamento da distribuição territorial e das escalas operacionais. Esse padrão de recomposição descontinuada evidencia a necessidade de uma política de gestão do efetivo que antecipe os desligamentos como variável previsível e incorpore a reposição como elemento estrutural do planejamento estratégico da Corporação.

Além dos impactos sobre o efetivo, os desligamentos produzem efeitos sobre o conhecimento organizacional acumulado. Profissionais que se desligam após 6 a 10 anos de serviço — o estrato mais representativo dos licenciados — levam consigo não apenas a formação adquirida durante o curso de qualificação, mas também a experiência operacional, o conhecimento das dinâmicas locais de criminalidade e as redes de relacionamento construídas durante o exercício da atividade policial. A reposição desse capital organizacional não ocorre de forma imediata com a incorporação de novos profissionais, gerando um hiato de experiência que impacta a eficiência operacional da Corporação.

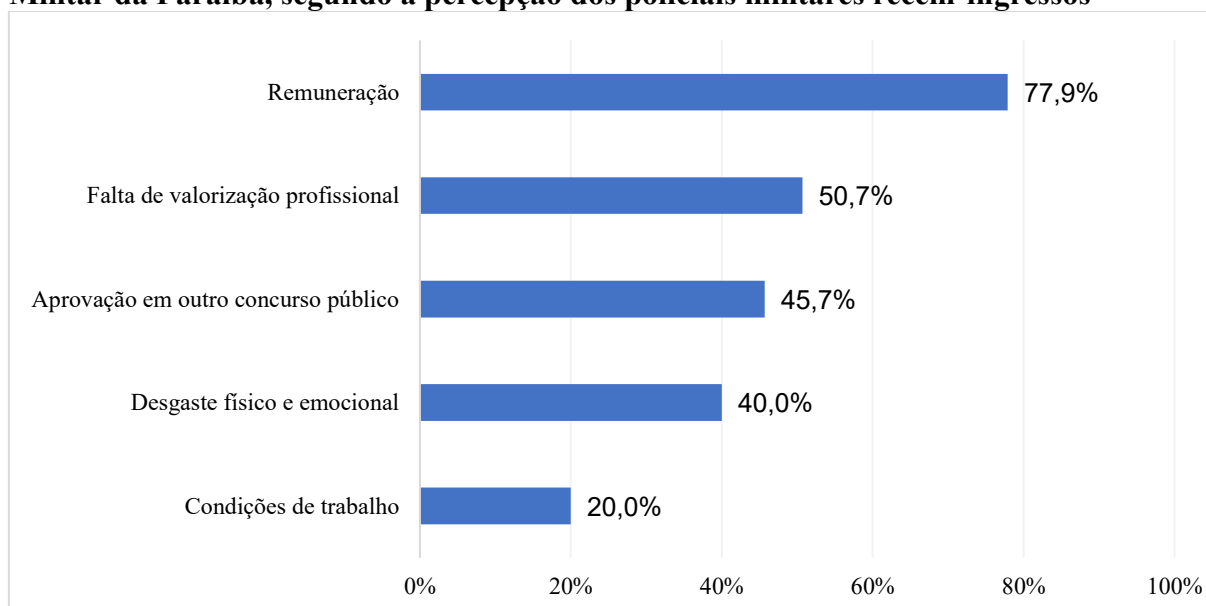
Diante desse cenário, os resultados deste estudo demonstram que a gestão da evasão institucional não pode se restringir à realização periódica de concursos públicos. Ela exige políticas permanentes de retenção, valorização profissional e desenvolvimento na carreira capazes de reduzir a perda de capital humano qualificado e garantir maior estabilidade ao efetivo policial militar.

4.5 PERCEPÇÕES DOS POLICIAIS MILITARES SOBRE PERMANÊNCIA E EVASÃO INSTITUCIONAL

Os dados oriundos do questionário aplicado a 140 policiais militares recém-ingressos permitem ampliar a compreensão da evasão institucional para além dos registros administrativos, incorporando a perspectiva subjetiva dos próprios atores que se encontram no período de maior vulnerabilidade ao desligamento. A escolha desse público-alvo foi metodologicamente estratégica: profissionais recém-incorporados ainda estão em processo de consolidação de seus vínculos institucionais e de avaliação de suas perspectivas de permanência, tornando suas percepções particularmente reveladoras das tensões que alimentam a evasão.

Os resultados estão apresentados na Figura 4.

Figura 4 – Fatores percebidos como mais relevantes para a evasão de praças na Polícia Militar da Paraíba, segundo a percepção dos policiais militares recém-ingressos



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa (2026).

Nota: Os participantes puderam selecionar até três fatores que consideravam mais relevantes para a evasão de praças na Polícia Militar da Paraíba, razão pela qual a soma dos percentuais ultrapassa 100%.

Os dados revelam que a remuneração foi apontada como o principal fator associado à evasão de praças (77,9%), seguida da falta de valorização profissional (50,7%), da aprovação em outro concurso público (45,7%) e do desgaste físico e emocional decorrente da atividade policial (40%). Os resultados sugerem que a evasão institucional é um fenômeno multifatorial, influenciado simultaneamente por aspectos econômicos, profissionais, organizacionais e externos à Corporação.

Esse resultado é expressivo e coerente com a literatura sobre motivação e retenção em organizações públicas. Conforme Minayo *et al.* (2008), os baixos salários constituem importante causa de insatisfação relacionada aos processos de evasão institucional nas polícias militares brasileiras. A percepção de remuneração inadequada fragiliza o vínculo organizacional

desde os primeiros anos de carreira, tornando o profissional mais suscetível a propostas de mobilidade interinstitucional.

A segunda dimensão mais mencionada foi a falta de valorização profissional (50,7%), o que pode ser compreendido como uma dimensão mais ampla e simbólica do que a remuneração isolada. A valorização profissional envolve não apenas aspectos financeiros, mas também reconhecimento institucional, condições de trabalho dignas, perspectivas de crescimento e respeito à autonomia do profissional — elementos que, segundo Ryan e Deci (2000), são fundamentais para a satisfação das necessidades de competência e pertencimento e, consequentemente, para o engajamento e o comprometimento organizacional.

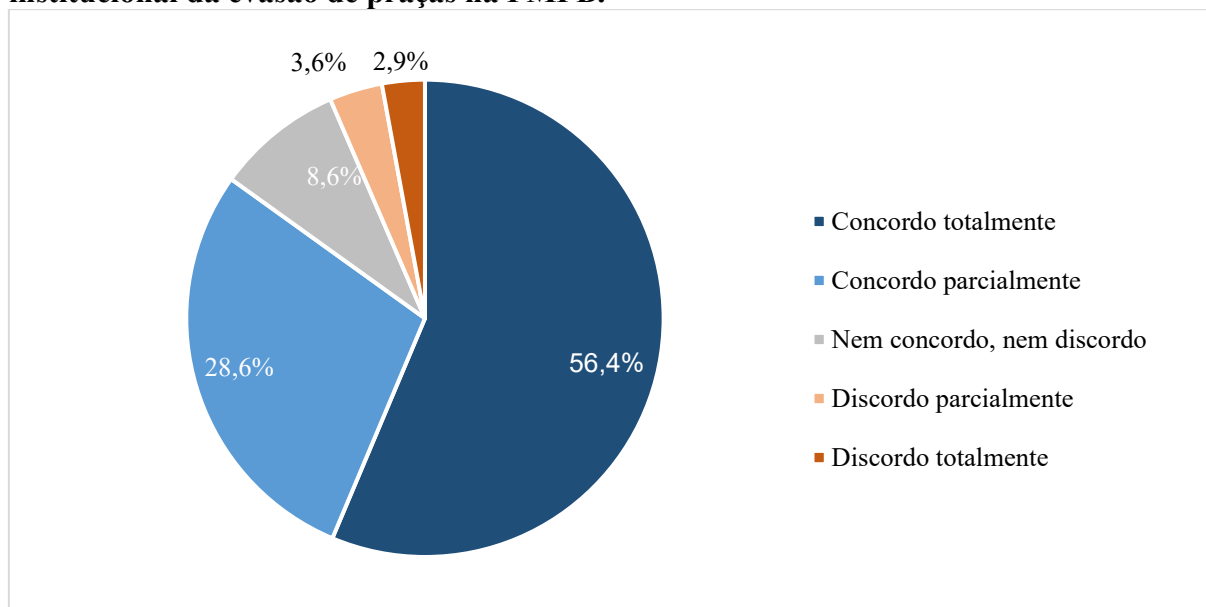
A possibilidade de aprovação em outro concurso público foi apontada por 45,7% dos respondentes como fator relevante para a evasão, resultado que corrobora de forma direta a hipótese da carreira trampolim discutida anteriormente. O fato de que quase metade das praças recém-ingressas reconhece essa possibilidade como fator de evasão — mesmo no início de suas carreiras — indica que a perspectiva de migração para outras carreiras públicas está presente no horizonte de planejamento de parcela significativa do efetivo desde os primeiros anos de serviço. Esse dado sugere que o fenômeno não é espontâneo nem eventual, mas resulta de estratégias profissionais deliberadas de parte dos ingressantes.

O desgaste físico e emocional foi mencionado por 40,0% dos respondentes, evidenciando que as condições concretas do exercício da atividade policial também exercem papel relevante na decisão de permanência ou desligamento. Essa percepção é consistente com os achados de Minayo *et al.* (2008), que identificam a exposição constante ao risco e a falta de apoio institucional como fatores de insatisfação nas carreiras policiais militares. O policial que percebe que o desgaste gerado pela atividade não encontra correspondência em um adequado suporte institucional, em reconhecimento profissional ou em remuneração compatível, tende a avaliar negativamente as perspectivas de permanência na Corporação.

Fatores como condições de trabalho (20,0%), relação com superiores (18,6%), oportunidades de crescimento na carreira (17,9%) e escala de serviço (17,1%) também foram mencionados por parcelas relevantes dos respondentes, ainda que em proporções menores. A multiplicidade de fatores apontados é, em si, um achado relevante: a evasão institucional se configura como fenômeno multifatorial, produto da interação entre variáveis econômicas, organizacionais, relacionais e externas à Corporação. Essa complexidade tem implicações diretas para a formulação de políticas de retenção, que precisam ser igualmente multidimensionais para se mostrarem eficazes.

Além disso, buscou-se compreender a percepção dos participantes sobre a relevância institucional do fenômeno.

Figura 5 – Percepção dos policiais militares recém-ingressos sobre a relevância institucional da evasão de praças na PMPB.



Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa (2026).

Observou-se que a maioria expressiva dos participantes reconhece a evasão de praças como um problema institucional relevante para a Polícia Militar da Paraíba. Somando-se as categorias “concordo totalmente” (56,4%) e “concordo parcialmente” (28,6%), verifica-se que 85,0% dos respondentes atribuem relevância institucional ao fenômeno. Esse dado é particularmente significativo porque demonstra que o próprio efetivo recém-ingresso percebe a gravidade do fenômeno, o que pode ser interpretado como indicativo de consciência coletiva sobre um problema que afeta a sustentabilidade da Corporação. Sob a ótica da gestão estratégica de pessoas, esse reconhecimento pode ser utilizado como ponto de partida para iniciativas institucionais de engajamento e retenção que contem com a participação ativa dos próprios servidores.

4.6 INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA MOBILIDADE INTERINSTITUCIONAL E DA CARREIRA TRAMPOLIM

A análise integrada dos resultados demonstra que a evasão institucional na Polícia Militar da Paraíba constitui um fenômeno complexo, multifatorial e fortemente associado à mobilidade interinstitucional.

Os achados convergem ao demonstrar que a evasão se concentra predominantemente nos estágios iniciais da carreira, período marcado pela adaptação profissional, pela construção da identidade ocupacional e pela avaliação das oportunidades externas.

A expressiva migração para outras carreiras públicas, associada à percepção dos policiais recém-ingressos acerca da remuneração, da valorização profissional e das oportunidades externas, fornece evidências empíricas da ocorrência do fenômeno denominado neste estudo como carreira trampolim.

Os resultados dialogam com Bergue (2020), Chiavenato (2014), Meyer e Allen (1991), Ryan e Deci (2000) e Poncioni (2005), ao demonstrar que a permanência institucional depende do fortalecimento dos vínculos organizacionais, da valorização profissional, da consolidação da identidade ocupacional e da percepção de perspectivas concretas de desenvolvimento na carreira.

A principal contribuição analítica desses achados está em demonstrar que a evasão institucional não se apresenta como fenômeno difuso ou aleatório, mas como processo concentrado em determinados perfis, fases da carreira e trajetórias de mobilidade profissional. Essa constatação permite deslocar a análise da evasão de uma perspectiva meramente quantitativa para uma abordagem estratégica, voltada à compreensão dos vínculos entre permanência, oportunidades externas e gestão institucional do efetivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a evasão institucional de praças na Polícia Militar da Paraíba, a partir dos desligamentos por licenciamento a pedido e por licenciamento *ex-officio* ocorridos entre os anos de 2021 e 2025, buscando compreender suas características, os fatores associados ao fenômeno e suas implicações para a gestão estratégica de pessoas na Corporação. Para tanto, foram articuladas evidências provenientes dos registros administrativos da Diretoria de Gestão de Pessoas, dos processos administrativos de licenciamento *ex-officio* e das percepções de policiais militares recém-ingressos, por meio da triangulação metodológica proposta na pesquisa.

Os resultados permitiram responder ao problema de pesquisa ao demonstrar que a evasão institucional na PMPB não constitui um fenômeno aleatório ou restrito a decisões individuais isoladas. Ao contrário, evidenciou-se um padrão relativamente consistente de desligamentos, concentrado principalmente entre policiais militares em formação ou nos

primeiros anos da carreira, período em que ainda se encontram em consolidação os vínculos organizacionais, a identidade profissional e os projetos de carreira.

A análise dos licenciamentos *ex-officio* revelou uma das principais contribuições deste estudo. A identificação dos destinos profissionais demonstrou que a maior parte dos militares desligados migrou para carreiras da própria área de Segurança Pública ou do Sistema de Justiça, evidenciando que o desligamento da PMPB, na maioria dos casos, não representa abandono do serviço público, mas uma transição para carreiras consideradas mais atrativas. Esses achados forneceram suporte empírico para interpretar a Polícia Militar da Paraíba, em parcela significativa dos casos analisados, como uma etapa intermediária da trajetória profissional de seus integrantes, fenômeno discutido neste trabalho à luz do conceito de *stepping-stone careers* e denominado, no contexto brasileiro, como carreira trampolim.

A convergência entre os dados documentais e as percepções dos policiais militares recém-ingressos reforçou essa interpretação. Os fatores mais frequentemente associados à evasão — remuneração, valorização profissional, aprovação em outros concursos públicos e desgaste físico e emocional — revelam que a decisão pelo desligamento resulta da interação entre fatores internos à organização e oportunidades externas de mobilidade profissional. Dessa forma, a evasão institucional mostrou-se um fenômeno multifatorial, cuja compreensão demanda uma abordagem integrada entre gestão estratégica de pessoas, comportamento organizacional e contexto institucional.

Sob a perspectiva da gestão pública, os resultados indicam que a sustentabilidade do efetivo da PMPB não depende exclusivamente da realização periódica de concursos públicos para recomposição dos quadros. Os achados sugerem que políticas de retenção, valorização profissional, desenvolvimento na carreira e fortalecimento do comprometimento organizacional assumem papel igualmente estratégico para reduzir a perda de capital humano qualificado e preservar os investimentos públicos realizados na formação dos policiais militares.

Do ponto de vista científico, acredita-se que a principal contribuição desta pesquisa consiste em ampliar a compreensão da evasão institucional nas Polícias Militares ao demonstrar que o fenômeno pode ser interpretado não apenas como indicador de rotatividade ou de insatisfação organizacional, mas também como expressão de processos estruturados de mobilidade interinstitucional no serviço público. Ao integrar referenciais da gestão de pessoas, do comportamento organizacional e da literatura sobre *stepping-stone careers* às evidências empíricas produzidas na PMPB, o estudo oferece uma interpretação que pode contribuir para futuras investigações sobre retenção de efetivos em organizações militares estaduais.

Como limitações, destaca-se que a pesquisa se concentrou nos desligamentos ocorridos em uma única instituição e em um recorte temporal específico, além de utilizar amostra não probabilística para a etapa de levantamento das percepções dos policiais militares. Embora essas escolhas metodológicas sejam compatíveis com os objetivos do estudo, recomenda-se cautela na generalização dos resultados para outras corporações ou contextos institucionais.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros ampliem a investigação para outras Polícias Militares brasileiras, possibilitando análises comparativas sobre evasão institucional e retenção de efetivos. Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para o aperfeiçoamento de políticas institucionais de gestão de pessoas destinadas à retenção de efetivos e à redução da evasão institucional na Polícia Militar da Paraíba, especialmente mediante o fortalecimento das estratégias de valorização profissional, a melhoria das condições de trabalho, o aprimoramento dos mecanismos de desenvolvimento na carreira e o monitoramento sistemático dos fatores associados aos desligamentos. Nesse sentido, o estudo fornece subsídios para o planejamento de ações institucionais voltadas ao fortalecimento da permanência dos policiais militares na Corporação e ao aprimoramento de sua capacidade operacional.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

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

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 4 jun. 2026.

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

CONNOLLY, Helen; GOTTSCHALK, Peter. **Stepping-Stone Jobs: Theory and Evidence**. Boston: Department of Economics, Boston College, 2001. (Working Paper n. 427).

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 42. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e Estados: Paraíba**. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pb/>. Acesso em: 4 jun. 2026.

MEYER, John Philip; ALLEN, Natalie Jane. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Greenwich, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1991.

MINAYO, Maria Cecília de Souza *et al.* **Missão prevenir e proteger: condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

NASCIMENTO, Daniele Alcântara. **Muito mais que segurança: identidade profissional de policiais militares do Distrito Federal a partir de suas representações sociais**. 2017. Tese (Doutorado em Sociologia) – Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

PARAÍBA. **Lei nº 3.909, de 14 de julho de 1977**. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado da Paraíba e dá outras providências. João Pessoa: Governo do Estado da Paraíba, 1977. Disponível em: https://sapl3.al.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/1977/3376/3376_texto_integral.pdf. Acesso em: 4 jun. 2026.

PARAÍBA. **Lei nº 12.194, de 29 de janeiro de 2022**. Dispõe sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares do Estado da Paraíba (SPSM/PB) e altera e revoga dispositivos da Lei nº 3.909, de 14 de julho de 1977, da Lei nº 5.701, de 08 de janeiro de 1993, e da Lei nº 4.816, de 03 de junho de 1986. João Pessoa: Assembleia Legislativa da Paraíba, 2022. Disponível em: https://sapl3.al.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2022/14954/14954_texto_integral.pdf. Acesso em: 4 jun. 2026.

PARAÍBA. **Lei Complementar nº 212, de 2025**. Dispõe sobre a organização estrutural e funcional da Polícia Militar do Estado da Paraíba e determina outras providências. João Pessoa: Assembleia Legislativa da Paraíba, 2025. Disponível em: https://sapl3.al.pb.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2025/17835/lc_212.pdf. Acesso em: 4 jun. 2026.

PARAÍBA. Polícia Militar da Paraíba. **Sistema Informatizado de Gestão da Polícia Militar da Paraíba (SIGPMPB)**. Dados internos de efetivo ativo da Corporação. João Pessoa, 2026. Documento institucional não publicado.

PONCIONI, Paula. O modelo policial profissional e a formação profissional do futuro policial nas academias de polícia do Estado do Rio de Janeiro. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 20, n. 3, p. 585–610, set./dez. 2005.

RODRIGUES, Eduardo de Oliveira. Seriam os futuros policiais militares sujeitos liminares? Uma crítica à abordagem processualista nos estudos sobre formação e identidade policial. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 124–145, 2023.

RYAN, Richard Michael; DECI, Edward Louis. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, Washington, v. 55, n. 1, p. 68–78, 2000.

VAN DEN BERG, Gerard Johannes; HOLM, Anders; VAN OURS, Jan Cornelis. Do stepping-stone jobs exist? Early career paths in the medical profession. **Journal of Population Economics**, v. 15, n. 4, p. 647-665, 2002.