

Os Fatores de Influência para o Alto Índice de Turnover de Escrivães da Polícia Civil do Paraná

Factors Influencing the High Turnover Rate of Police Clerks in the Civil Police of Paraná

- Gertrudes Aparecida Dandolini** Doutora em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-0867-9495>
gertrudes.dandolini@ufsc.br
- Felipe Pereira de Melo** Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Brasil.
<https://orcid.org/0000-0002-3513-9884>
felipedemelo.esc@gmail.com
- Thayse Campos Mileski** Mestre em química. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS) – Brasil. mileski.thayse@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-0663-4034>
- Bruno Romero** Mestrando em Direito Negocial. Universidade Estadual de Londrina (UEL) – Brasil. brunorom3ro@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0000-8387-0404>

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores relacionados ao elevado índice de turnover entre escrivães da Polícia Civil do Paraná (PCPR) ingressantes em 2021. Considerando que 12,21% dos servidores desligaram-se durante o primeiro ano de exercício, adotou-se uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas de forma remota e analisadas com base no método de análise de conteúdo de Bardin. Os resultados evidenciam que fatores como remuneração, ausência de perspectivas de progressão na carreira, insuficiência de recursos humanos e aprovação em outros concursos públicos influenciam diretamente a decisão de desligamento. Conclui-se que tais fatores possuem natureza multifatorial e que sua compreensão pode subsidiar a formulação de estratégias institucionais voltadas à retenção de talentos, bem como à otimização do investimento público na formação desses profissionais.

Palavras-Chave: Desistência Profissional; Polícia Civil do Paraná; Retenção de Talentos; Investimento Público; Escrivães de Polícia.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the factors related to the high turnover rate among police clerks of the Civil Police of Paraná (PCPR) who joined the institution in 2021. Considering that 12.21% of these professionals left the institution during their first year of service, a qualitative and exploratory approach was adopted, based on semi-structured interviews conducted remotely and analyzed using Bardin's content analysis method. The results indicate that factors such as remuneration, lack of career advancement prospects, insufficient human resources, and appointment to other public positions directly influence the decision to leave the institution. It is concluded that these factors have a multifactorial nature, and that understanding them may support the development of institutional strategies aimed at talent retention, as well as the optimization of public investment in the training of these professionals.

Keywords: Professional Resignation; Civil Police of Paraná; Talent Retention; Public Investment; Police Clerks.

Recebido em 15/05/2024. Aprovado em 18/03/2026. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.

<https://doi.org/10.22279/navus.v18.1906>

1 INTRODUÇÃO

A perspectiva de desemprego no Brasil, aliada à grande fragilidade no desenvolvimento de carreiras em instituições privadas, tem possibilitado que os concursos públicos se consolidem como uma oportunidade de desenvolvimento profissional e de retornos financeiros “estáveis”. Nesse contexto, observa-se por meio dos dados que o número de candidatos às carreiras da Polícia Civil no Paraná tornou-se fator de grande relevância (G1 Paraná, 2018).

A Polícia Civil do Paraná (PCPR) é uma instituição que representa um pilar fundamental na manutenção da ordem e da segurança pública no estado do Paraná. Ao longo dos anos, tem se dedicado a servir a sociedade, garantindo a segurança e a aplicação da lei, além de contribuir para a manutenção do Estado de Direito e o respeito à dignidade humana.

Apesar da elevada atratividade associada à estabilidade e aos benefícios do serviço público, a PCPR enfrenta um fenômeno paradoxal: a alta taxa de *turnover* entre os escrivães oriundos do concurso de 2021. A taxa de desistência durante o primeiro ano após a formação tem alcançado índices de 12,21%, gerando preocupações e questionamentos sobre a eficácia e a eficiência das práticas e processos da instituição.

Esse cenário evidencia a existência de fatores organizacionais e individuais que influenciam a permanência dos servidores, revelando a necessidade de investigação mais aprofundada sobre o fenômeno. Nesse sentido, a pesquisa propõe-se a analisar esse problema, tendo como foco compreender os fatores que influenciam a alta taxa de *turnover* entre os escrivães recém-formados

A necessidade de entender o fenômeno do *turnover* entre os escrivães é ainda mais evidente quando se leva em consideração o custo e o investimento que a PCPR despense na formação desses profissionais. Além disso, a desistência prematura desses profissionais representa uma perda de talentos que poderiam contribuir significativamente para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela instituição à sociedade paranaense.

Embora o tema turnover seja amplamente discutido na literatura, observa-se uma lacuna de estudos voltados especificamente ao contexto das instituições policiais brasileiras, especialmente no que se refere à permanência de servidores recém-ingressos. Dessa forma, a presente pesquisa busca preencher essa lacuna, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de gestão pública e segurança pública.

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa consiste em identificar os fatores que influenciam o elevado índice de desligamentos de escrivães da Polícia Civil do Paraná ingressantes em 2021.

O estudo se classifica como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e exploratória. Busca, por meio de entrevistas semiestruturadas, identificar os principais motivadores que levam os escrivães a abandonar a PCPR após a formação. As respostas obtidas nessas entrevistas são analisadas por meio do método de Bardin (2011).

Os resultados da pesquisa, além de contribuírem com o desenvolvimento da pesquisa acadêmica na segurança pública, têm como propósito subsidiar a tomada de decisões e a formulação de políticas institucionais para a PCPR, com o objetivo de melhorar a eficiência e a eficácia organizacional. Assim, ao identificar os fatores que levam à desistência, a pesquisa também pode fornecer *insights* para o desenvolvimento de estratégias e práticas que visem à melhoria da retenção de talentos na instituição.

Esta pesquisa se divide em cinco seções, sendo a primeira destinada à introdução do tema e à contextualização do problema de pesquisa; a segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando os principais conceitos relacionados ao fenômeno do *turnover*; a terceira seção descreve os aspectos metodológicos adotados na condução do estudo; a quarta seção apresenta uma análise preliminar dos dados, com base no levantamento documental e quantitativo realizado; e, por fim, a quinta seção desenvolve a análise aprofundada dos resultados empíricos, a partir das entrevistas realizadas, culminando com as considerações finais, que sintetizam os achados e discutem suas implicações teóricas e práticas.

2. TURNOVER: CONCEITOS, CAUSAS E IMPLICAÇÕES

O fenômeno da rotatividade de pessoal, comumente referido como "*turnover*", tem atraído a atenção de pesquisadores e profissionais de recursos humanos ao longo das décadas. Robbins e Judge (2017) definem *turnover* como a saída voluntária e involuntária permanente de funcionários de uma organização. Cabe destacar que a compreensão dos fatores ligados ao *turnover*, em especial as causas e consequências deste fenômeno, torna-se imprescindível para o desenvolvimento de estratégias eficazes de retenção de colaboradores nas organizações.

Considerando a complexidade dos ambientes e das culturas organizacionais, inúmeros são os fatores que influenciam a decisão de um empregado de permanecer ou sair de uma organização. De acordo com Mitchell et al. (2001), o turnover é frequentemente influenciado por uma combinação de fatores, incluindo satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e oportunidades alternativas de emprego.

Mitchell et al. (2001) consideram, ainda, que uma das principais razões citadas para o turnover é a insatisfação com o trabalho, bem como com a organização, tendo em vista que, muitas vezes, embora o trabalhador aprecie suas atividades, a organização não proporciona as condições necessárias para a retenção de talentos. Herzberg (1966) argumenta que certos fatores, quando ausentes, podem causar insatisfação, como salário, segurança no trabalho e condições laborais. Além disso, a falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização também constitui fator relevante (Harter et al., 2002).

A liderança organizacional também desempenha um papel crítico. Segundo Gallup (2016), a relação do funcionário com o gestor é um fator determinante para a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, para a decisão de permanecer ou sair. Conforme Cruzeiro (2019), a estratégia de uma organização corresponde a padrões de comportamento reconhecidos ao longo do tempo, oriundos das decisões de seus gestores, os quais exercem forte influência no longo prazo sobre a estrutura organizacional, exigindo a incorporação de práticas relacionadas à motivação e à liderança de pessoas.

Knapik (2012, p.259) ressalta, ainda, que as organizações devem contratar e desenvolver pessoas engajadas com seus objetivos, que utilizem seus talentos para alcançar resultados, reforçando que “a valorização é uma questão estratégica na gestão de pessoas e está atrelada aos processos de motivação, retenção e desenvolvimento de talentos”.

Além das conseqüências financeiras diretas associadas ao recrutamento e treinamento de novos funcionários, o *turnover* pode gerar efeitos intangíveis, como a perda de conhecimento tácito e impactos na moral e produtividade da equipe (Waldman et al., 1999). No contexto do setor público, a contratação de servidores envolve um processo burocrático, por vezes moroso, de modo que a rotatividade contribui para a carência de profissionais, dificultando o atendimento das demandas institucionais, especialmente no âmbito da atividade policial.

Segundo Anand et al. (2022), as intenções de desligamento entre policiais são influenciadas por fatores organizacionais e comunitários. Entre os fatores organizacionais destacam-se a supervisão abusiva e a percepção de suporte institucional, enquanto entre os fatores comunitários sobressaem a interferência política e aspectos relacionados ao contexto social. Os autores apontam ainda que a percepção de esgotamento exerce papel central nesse processo.

A elevada movimentação de funcionários, no âmbito público e privado, pode indicar diferentes elementos que demandam atenção dos gestores, essenciais para o aprimoramento da satisfação ocupacional. É fundamental observar que os custos relacionados à contratação de um servidor são substanciais, e essa rotatividade não apenas resulta em prejuízos financeiros, especialmente para os recursos públicos, mas também compromete a eficácia organizacional (Alves, 2019).

Santos (2023) destaca que o *turnover* é uma realidade nas forças policiais de diversos países. A autora observa que, em concursos recentes para ingresso na Polícia de Segurança Pública de Portugal, não foi possível preencher todas as vagas disponíveis, indicando um cenário de escassez que também atinge o Reino Unido. Entre as causas mais recorrentes, destacam-se desgaste físico, estresse pós-traumático e estrutura hierárquica, sendo este último um fator associado ao risco elevado de *burnout*. Ainda, argumenta que medidas como aumento salarial e incentivos podem ter efeitos imediatos, mas não são eficazes, isoladamente, para a retenção de talentos no longo prazo, ressaltando o papel das práticas organizacionais nesse processo.

Com o objetivo de reduzir o *turnover*, as organizações devem adotar uma abordagem multifacetada, tornando o ambiente organizacional mais favorável ao desempenho das funções, por meio de práticas de recursos humanos eficazes, promoção da diversidade e inclusão, bem como oferta de oportunidades de treinamento e desenvolvimento (Pfeffer, 1998).

Destaca-se também que fatores como tecnologia, percepção de oportunidades de crescimento, motivação, bem-estar psicológico, liderança e o ambiente organizacional influenciam a permanência dos colaboradores. Esse último aspecto, relacionado ao ambiente criado pelos líderes, pode ser uma estratégia eficaz de retenção com menor custo organizacional. Além disso, a valorização e a promoção da aprendizagem organizacional também apresentam forte correlação com a redução do *turnover* (Santos, 2023).

Alves (2019), em sua análise, evidencia que a evasão de servidores com vasta experiência representa uma perda significativa do capital intelectual das instituições de segurança pública. Entre os principais fatores para o desligamento, destaca-se a assunção de outros cargos públicos. Nesse contexto, a ausência de reflexões sistemáticas e lacunas nas políticas de recursos humanos indicam a necessidade de reavaliação das estratégias de gestão, promovendo a conciliação entre valores individuais e organizacionais para fortalecer o vínculo entre servidor e instituição.

Assim, a compreensão do *turnover* e de suas implicações organizacionais revela-se essencial em um contexto dinâmico e complexo. As organizações que almejam a excelência devem abordar o turnover de forma estratégica, alinhando práticas de gestão de pessoas, cultura organizacional e satisfação no trabalho, a fim de garantir a retenção de talentos. Dessa forma, a identificação precoce dos fatores que conduzem ao desligamento e a implementação de políticas eficazes de retenção são fundamentais para o sucesso organizacional (Dessler, 2016).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada se classifica, quanto à sua natureza, como aplicada, sendo sua abordagem qualitativa. Já quanto aos seus objetivos, caracteriza-se como exploratória. Kauark, Manhães e Medeiros (2010) discutem que a pesquisa qualitativa é aquela que possui relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, buscando compreender o vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade dos indivíduos, o qual não pode ser reduzido a números ou a técnicas estatísticas.

No que diz respeito à caracterização como pesquisa exploratória, entende-se que, conforme Gil (2008, p. 46), “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Comumente, tais pesquisas envolvem entrevistas não padronizadas, além de levantamento bibliográfico e estudos de caso. Gil (2008) destaca ainda que esse tipo de pesquisa é especialmente indicado quando o tema é pouco explorado, o que dificulta a formulação de hipóteses, em razão da própria escassez de materiais disponíveis.

A pesquisa iniciou-se com uma análise criteriosa de documentos oficiais, todos acessíveis em fontes de domínio público. Essa abordagem metodológica, centrada na análise documental, é amplamente reconhecida em estudos qualitativos por sua capacidade de oferecer *insights* detalhados e contextualizados sobre o objeto de estudo. Segundo Gil (2008), a análise documental, quando realizada de maneira sistemática e objetiva, pode se configurar como uma técnica valiosa para a coleta de dados e evidências em diversas áreas de pesquisa. Kauark, Manhães e Medeiros (2010) destacam que a pesquisa exploratória tem como objetivo familiarizar-se com o problema, tornando-o mais explícito, envolvendo, além do levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas e a análise de exemplos que contribuam para a sua compreensão.

Com relação à pesquisa aplicada, tem-se como principal característica o interesse na aplicabilidade, utilização e consequências práticas dos conhecimentos (Gil, 2008). Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26) definem que a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Nesse sentido, a presente pesquisa busca produzir conhecimentos voltados à solução de problemas concretos relacionados ao contexto analisado. Esse delineamento metodológico foi adotado por permitir a compreensão aprofundada dos fatores subjetivos relacionados à decisão de desligamento.

Visando à obtenção da percepção quanto aos motivadores e inibidores para a permanência dos servidores no âmbito da Polícia Civil do Paraná, foram realizadas, de forma remota, entrevistas semiestruturadas com 10 ex-escrivães da PCPR oriundos do Curso de Formação de Escrivães de 2021, selecionados por adesão voluntária. Os participantes foram identificados como Entrevistado 01, Entrevistado 02 e assim por diante, de modo a preservar sua identidade. Foi utilizado um roteiro semiestruturado composto por doze questões abertas, abordando temas relacionados à remuneração, condições de trabalho, recursos humanos, estrutura organizacional, lotação, progressão na carreira e fatores associados à permanência ou ao desligamento da instituição. As entrevistas foram realizadas mediante consentimento dos participantes.

Os dados obtidos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), compreendendo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados. A partir da leitura das entrevistas, foram identificados padrões recorrentes e agrupados em quatro

categorias temáticas: aspectos remuneratórios, recursos humanos, estrutura organizacional e ingresso em outros cargos públicos, possibilitando a análise dos achados em consonância com o referencial teórico da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, procede-se à análise dos dados coletados e à interpretação dos resultados obtidos na pesquisa. Essa análise é crucial para a compreensão do significado dos dados e de como eles se correlacionam com os objetivos do estudo. Nesta seção, são analisados dados de natureza documental e quantitativa, provenientes de fontes oficiais relacionadas ao processo de formação de escrivães, considerando-se as nuances e particularidades da formação realizada na Escola Superior de Polícia Civil do Paraná em 2021.

4.1 Análise preliminar

A natureza altamente competitiva e a lentidão dos processos seletivos tornam a formação de escrivães um investimento significativo para a Polícia Civil do Paraná, sobretudo porque os formandos recebem vencimentos integrais durante o treinamento. Tendo em vista que a legislação estadual não prevê indenização em caso de desistência durante o estágio probatório, diferentemente do que ocorre em outros estados, é imprescindível compreender o problema de pesquisa, a fim de minimizar os custos associados a esse investimento e fomentar a retenção de talentos na organização.

A análise das principais motivações e dos fatores que desencorajam a permanência de talentos na Polícia Civil do Paraná após a formação de escrivães em 2021 permite a proposição de melhorias nos processos organizacionais e a formulação de políticas públicas.

Em consonância com o Plano Estratégico da Polícia Civil do Paraná 2019-2023, particularmente no que tange ao eixo Polícia e Sociedade, a busca por eficiência e efetividade organizacional implica o aprimoramento dos processos internos. Dessa forma, o enfoque recai sobre a permanência dos profissionais formados pelo curso de formação da Escola Superior de Polícia Civil do Paraná, com ênfase nos escrivães ingressantes em 2021. Com o objetivo de sistematizar e delimitar a base documental da pesquisa, apresentam-se, no Quadro 1, os principais documentos utilizados na análise, selecionados a partir de sua relevância para a compreensão do processo de formação e evasão de escrivães da Polícia Civil do Paraná.

Quadro 1 - Material utilizado para análise e delimitação do problema de pesquisa

Título do Documento	Link	Data do Documento	Informações adicionais
Mapa Estratégico 2019-2023	www.pc.pr.gov.br	Acesso em 05/07/2022	Missão, visão e valores da PCPR
Planejamento estratégico da PCPR	www.pc.pr.gov.br	Acesso em 05/07/2022	Análise do eixo Polícia e Sociedade
Compêndio PCPR & ESPC	www.espc.pc.pr.gov.br	Julho de 2022	Análise da perspectiva de melhoria dos processos internos da ESPC
Manual do aluno – Curso de formação ESPC 2022	www.espc.pc.pr.gov.br	Julho de 2022	Análise de pontos críticos na legislação do manual do aluno da ESPC
Análise da reivindicação dos alunos pós-formação 2021	Sugestões de melhoria – documento físico.	Dez. 2021	Análise das sugestões de melhorias dos processos.
Diários Oficiais do Estado do Paraná diversos. 10835 - Dez.2020 e 11004 – Ago. 2021	https://www.documentos.dioe.pr.gov.br/dioe/consultaPublicaPDF.do?action=pgLocalizar	Ago. 2021	Levantamento preliminar do índice de desistência pós formação dos escrivães de 2021.
Lista Classificação final do curso de formação ESPC	ESPC-PR	Ago.2021	Levantamento dos nomes

Observa-se que a seleção de documentos contempla diferentes fontes institucionais, permitindo uma visão abrangente do processo de formação, estrutura organizacional e registros oficiais relacionados à evasão de escrivães.

Inicialmente, foram ofertadas pelo Governo do Estado 200 vagas para o curso de formação. Dessa forma, buscou-se, em fontes abertas (Diários Oficiais), as relações de alunos nomeados, matriculados e excluídos durante o curso de formação.

De acordo com o Decreto nº 6.125, publicado no Diário Oficial nº 103316/2020, foram nomeados 182 escrivães, dos quais cinco não foram empossados. Com novas chamadas e recursos, foram efetivamente matriculados no curso de formação da ESPC 188 escrivães aprovados no concurso público de 2018, iniciado em 4 de janeiro de 2021, na modalidade de ensino a distância. Posteriormente, foram matriculados na etapa presencial, destinada às disciplinas práticas, 178 desses alunos. Ou seja, durante o curso na modalidade EaD, 10 alunos se desligaram. Dentre os que iniciaram a etapa presencial, apenas 172 concluíram a formação. No total, foi possível verificar que, nessa etapa preliminar, desde a nomeação, ocorreu a evasão de 21 escrivães.

De forma preliminar, com base nos dados apresentados, realizou-se um comparativo entre os matriculados e os concluintes do curso de formação, com o objetivo de identificar o índice inicial de evasão (turnover) durante o processo formativo, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2- Índice de Turnover antes do curso de formação de escrivães da Polícia Civil do Paraná, 2021

Indicador	Quantidade
Chamados para o curso de formação	188
Concluintes do curso de formação	172
Desistentes	16
Percentual	8,51% de desistência

Observa-se que, ainda durante o curso de formação, há um percentual significativo de evasão, indicando possíveis fragilidades no processo formativo ou desalinhamentos entre as expectativas dos candidatos e as condições oferecidas pela instituição.

Na sequência, com o objetivo de mensurar o índice de permanência dos escrivães após o primeiro ano de formação, realizou-se levantamento no Portal da Transparência, com base na lista de classificação dos formandos de 2021, a partir do qual foram obtidos os seguintes dados apresentados no Quadro 3.

Quadro 3- Índice de Turnover após o curso de formação de escrivães da Polícia Civil do Paraná, 2021

Indicador	Quantidade
Concluintes do curso de formação	172 escrivães
Desistentes após o primeiro ano	21
Percentual	12,21% de desistência

Verifica-se que o índice de evasão se mantém elevado mesmo após a formação, o que sugere que fatores adicionais, relacionados às condições de trabalho e à experiência profissional, podem influenciar a permanência dos servidores na instituição.

Em suma, a análise preliminar realizada evidencia a relevância de compreender os fatores que influenciam o alto índice de *turnover* dos escrivães formados em 2021 pela Escola Superior de Polícia Civil do Paraná. A natureza competitiva do processo seletivo, aproximadamente 41,1 mil inscritos, com cerca de 410 candidatos por vaga (G1 Paraná, 2018), aliada ao alto investimento financeiro e à ausência de indenização em caso de desistência durante o estágio probatório, configura um conjunto de elementos críticos a serem considerados. Esses resultados preliminares subsidiam a análise qualitativa aprofundada apresentada na seção seguinte.

5. DISCUSSÃO DOS ACHADOS EMPÍRICOS

A partir da análise preliminar dos dados, procede-se à análise qualitativa, realizada por meio de entrevistas com dez ex-escrivães da Polícia Civil do Paraná que se desligaram do cargo durante o primeiro ano após a

formação. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, compostas por aproximadamente doze questões abertas aplicadas a cada participante. Essa amostra corresponde a 47,62% da população de interesse. Os dados obtidos foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011).

A análise teve como objetivo compreender os fatores que motivam a saída de profissionais recentemente ingressos no serviço público policial. Nesse sentido, a investigação buscou explorar, em profundidade, as percepções dos entrevistados, permitindo a identificação de padrões e elementos recorrentes associados à evasão.

Quanto ao perfil dos participantes, verificou-se uma distribuição de gênero relativamente equilibrada, sendo 60% do sexo feminino e 40% do sexo masculino, o que contribui para uma análise mais abrangente das motivações de desligamento. Além disso, observou-se que 30% dos entrevistados não tinham a carreira de escrivão como objetivo principal, encarando o ingresso na PCPR como uma oportunidade circunstancial ao longo de sua trajetória educacional. Esse dado sugere uma possível fragilidade no vínculo inicial com a carreira, fator frequentemente associado ao aumento do *turnover*.

Os relatos evidenciam que a decisão de desligamento está associada a um conjunto de fatores inter-relacionados. Entre eles, destacam-se a insuficiência de recursos humanos, a discrepância entre remuneração e responsabilidades, e as condições adversas de alocação. Tais aspectos indicam que, embora medidas como reajustes salariais possam gerar efeitos imediatos, estratégias isoladas tendem a ser insuficientes para promover a retenção de profissionais no longo prazo, corroborando as contribuições de Santos (2023).

Do mesmo modo, outros dois participantes compartilharam preocupações quanto à insuficiência de pessoal para a adequada divisão de tarefas, um desafio significativo que afeta diretamente a eficiência operacional. Outros dois entrevistados destacaram a relevância dos aspectos salariais e das condições de trabalho como fatores determinantes em suas decisões de exoneração. De maneira particular, um dos participantes relatou sentimentos de insegurança e ausência de apoio por parte dos colegas de profissão, mencionando, inclusive, o temor de possíveis atos de sabotagem. Esse conjunto de relatos corrobora a perspectiva de Mitchell et al. (2001), segundo a qual o *turnover* frequentemente resulta da combinação de diversos fatores, dentre os quais se destaca a satisfação profissional.

Ao contextualizar esses achados no âmbito do objetivo central da pesquisa, a análise inicial permite oferecer uma perspectiva esclarecedora sobre os fatores que influenciam a decisão de ex-escrivães de deixar a Polícia Civil do Paraná. A exploração dessas motivações profundas contribui para uma compreensão mais ampla dos desafios enfrentados por profissionais que optaram por encerrar sua trajetória na instituição. Ressalta-se que, segundo Dessler (2016), o reconhecimento antecipado dos fatores que levam à saída de colaboradores, juntamente com a implementação de estratégias efetivas de retenção, é fundamental para o êxito de uma organização.

Seguindo o método de Bardin (2011), na fase de categorização, foram identificados os principais motivadores da saída, destacando-se a insuficiência salarial, a falta de recursos humanos, as condições físicas inadequadas e a busca por oportunidades em outras carreiras. A remuneração impacta diretamente a motivação e a satisfação, enquanto a carência de pessoal leva à sobrecarga. Além disso, o ambiente de trabalho desfavorável e a perspectiva de oportunidades mais atrativas também influenciam a decisão de desligamento, fatores consoantes aos apontados por Waldman et al. (1999), que evidenciam os prejuízos decorrentes do *turnover* para a organização. Esses resultados indicam que o turnover analisado decorre de uma combinação de fatores estruturais e organizacionais, reforçando a natureza multifatorial do fenômeno no contexto da segurança pública.

Os inibidores da saída, por sua vez, são os aspectos que poderiam impedir o desligamento, por gerarem maior interesse na permanência no cargo por parte dos servidores. Eles correspondem aos opostos dos fatores motivadores da saída, como a oferta de melhor remuneração, ampliação do quadro de servidores e melhoria da estrutura física de trabalho. Assim, há de se considerar que, dentre o total dos entrevistados, 60%, ou seja, seis candidatos, afirmaram que a melhoria desses três fatores seria suficiente para influenciar sua permanência no cargo.

Apresenta-se, a seguir, o Quadro 4, que relaciona a identificação dos participantes aos seus motivadores e inibidores da saída. Na sequência, procede-se à análise dos resultados, estruturada em quatro eixos temáticos. O primeiro aborda a dimensão remuneratória, o segundo trata da insuficiência de efetivo, o terceiro analisa as questões relacionadas à lotação e o último discute o ingresso em outros cargos. Após a análise individual desses eixos, será apresentada a síntese interpretativa dos achados, evidenciando como os fatores identificados se articulam entre si e podem contribuir para a formulação de estratégias voltadas à retenção de servidores na Polícia Civil do Paraná.

Quadro 4- Motivadores e inibidores

Entrevistado N°	Motivador da saída	Inibidor da saída
Entrevistado 01	Remuneração baixa	Remuneração melhor
Entrevistado 02	Lotação ruim e nomeado em outro concurso com salário melhor em sua cidade	Remuneração e lotação melhores
Entrevistado 03	Nomeado em outro cargo de segurança	Não há
Entrevistado 04	Nomeado em outro cargo de segurança	Não há
Entrevistado 05	Falta de servidores, lotação ruim e salário baixo	Remuneração melhor
Entrevistado 06	Falta de servidores, plano de carreira ruim e nomeação em outro cargo	Estrutura de trabalho melhor
Entrevistado 07	Falta de servidores e alta demanda de trabalho	Não há
Entrevistado 08	Trabalho exaustivo, sobrecarga física e emocional, remuneração e progressão ruim	Aumentar o efetivo, número de servidores e melhorar progressão
Entrevistado 09	Nomeado em outro concurso e insegurança na profissão	Auxílio da corporação em questões pessoais
Entrevistado 10	Nomeado em outro concurso, remuneração e ambiente de trabalho	Não há

Entre os dez entrevistados, seis citaram a remuneração como fator relevante para a exoneração do cargo, sendo assim, procede-se à análise das respostas com base na categorização das palavras-chave. A centralidade da remuneração nos relatos reforça sua relevância como variável explicativa do turnover, especialmente em contextos de comparação com outras carreiras públicas.

Na análise do primeiro entrevistado, observa-se que o principal motivador de sua saída foi a remuneração, como evidenciado em suas palavras: “*se fosse melhor remunerada com certeza não iria largar, fez muita diferença em minha vida*” (Entrevistado nº 01). O entrevistado também ressaltou, ao comparar sua remuneração atual com a do cargo de escrivão, que “*com menos de 2 anos o que um policial ganha com quase uma década*” (Entrevistado nº 01).

Ademais, sugeriu que a corporação investisse na valorização humana, por meio do aumento do quadro de servidores, bem como na melhoria da remuneração, considerando que esses seriam fatores relevantes para a permanência no cargo público.

Já o segundo entrevistado, natural do estado do Paraná, afirma que, caso a remuneração fosse mais atrativa e a lotação permitisse sua permanência próxima à cidade de origem, não teria solicitado a exoneração, conforme suas palavras: “*O salário é maior e fica em casa, que ainda consegue trabalhar em casa. Que optou trocar o sonho pela felicidade da família*” (Entrevistado nº 02).

Ainda enfatizou que, caso houvesse uma política institucional voltada à alocação de servidores em localidades próximas à sua residência, haveria maior propensão à permanência no cargo.

O quinto entrevistado relatou a escassez de mão de obra, bem como a incompatibilidade entre a remuneração e as atribuições desempenhadas, considerando a carga de trabalho envolvida. Além disso, destacou que, em sua experiência profissional, houve a necessidade de atuar simultaneamente em atividades cartorárias, regimes de sobreaviso e no apoio às atividades desempenhadas por delegados e outros policiais em campo.

Como inibidor de sua saída, o entrevistado destacou que a oferta de benefícios, como plano de saúde e auxílio alimentação, poderia ter evitado sua decisão de desligamento.

O oitavo entrevistado relatou que o trabalho é exaustivo e envolve elevada responsabilidade, havendo sobrecarga física e emocional. No que se refere às delegacias, apontou dificuldades na modernização estrutural, atribuídas aos hábitos e costumes de servidores mais antigos, além de mencionar um “*retorno financeiro péssimo, sem perspectiva de crescimento e a progressão é ruim*” (Entrevistado nº 08).

Os fatores que poderiam inibir a exoneração do cargo, segundo o entrevistado, incluem a melhoria na progressão funcional, o reconhecimento profissional e o aumento do número de servidores, de modo a possibilitar uma melhor divisão das tarefas e reduzir a sobrecarga de trabalho. Adicionalmente, destacou que a melhoria na remuneração tornaria o cargo mais atrativo, assim como a redução das atividades burocráticas, permitindo maior dedicação às atividades finalísticas de atendimento à população.

O sexto entrevistado relatou que seu desligamento ocorreu em função da limitação de recursos humanos na corporação, das fragilidades no plano de carreira, da precariedade estrutural e da necessidade de acúmulo de funções, incluindo atividades atribuídas ao cargo de investigador.

No que diz respeito aos inibidores de sua saída, em seu relato, destacou: “*Principalmente em relação aos policiais em si, que se tivesse um pouco mais atenção das demandas que pedia, que não era ouvido, e que não tinha para onde correr, que teria que ter mais estrutura para trabalhar e para ser reconhecido seu trabalho*” (Entrevistado nº 06).

Por fim, sugeriu que, no curso de formação policial, fosse ampliado o tempo destinado ao estágio prático, bem como a criação de um canal de comunicação institucional que possibilite aos policiais expressarem suas dificuldades de forma independente da hierarquia imediata, especialmente em relação à figura do delegado.

O sétimo entrevistado teve como motivador de sua saída “*a falta de mão de obra e muita demanda de trabalho*”, relatando também que já possuía preferência por atuar em sua área atual (judiciário). No entanto, destacou que “*poderia pensar se tivesse uma remuneração mais justa e um aspecto estrutural favorável, como maior número de pessoas para distribuir o trabalho*” (Entrevistado nº 07).

Além disso, sugeriu a ampliação do tempo de treinamento no curso de formação, bem como a implementação de treinamentos periódicos ao longo da carreira policial, além de um plano de carreira mais atrativo, melhores condições de trabalho, estrutura física adequada e acompanhamento psicológico contínuo. Esse achado sugere que a combinação entre sobrecarga de trabalho e ausência de condições estruturais adequadas contribui significativamente para a insatisfação e para a decisão de desligamento.

O penúltimo entrevistado relatou sentimentos de medo no exercício da função, destacando a precariedade dos locais de apreensão de drogas e armas. Ressaltou, ainda, que, em diversas situações, os procedimentos eram realizados de forma inadequada por ausência de alternativas, incluindo a execução de atribuições típicas do delegado, como a assinatura de documentos por meio de seu “*token*”. Adicionalmente, mencionou a percepção de um ambiente de intimidação, no qual questionamentos poderiam resultar em represálias, como transferências para outras unidades, caso se recusasse a cumprir atividades fora de suas atribuições. Esse relato evidencia fragilidades no ambiente organizacional, especialmente no que se refere à segurança psicológica e à clareza de atribuições, fatores que podem intensificar a propensão ao turnover.

Observa-se que esse entrevistado não apenas mencionou a lotação, mas também apontou a estrutura organizacional da Polícia Civil do Paraná como fator determinante para o desligamento. Além disso, relatou que se sentiu inseguro em relação aos colegas de profissão, em razão de práticas e hábitos organizacionais consolidados, e que a modernização aprendida na Escola Superior da Polícia Civil do Paraná (ESPC) não se refletia na prática cotidiana, em decorrência dos métodos de trabalho adotados pelos servidores mais antigos.

O terceiro e o quarto entrevistados tinham como foco a aprovação em outro concurso público, no caso, em outra instituição da área de segurança, principalmente por questões relacionadas às atribuições e à remuneração. Indicaram que não haveria medidas institucionais capazes de evitar sua exoneração do cargo de escrivão. Pelo curto período de permanência na corporação, um dos entrevistados mencionou que “*seria interessante ter salas maiores para acolher flagrante*”. Esse posicionamento encontra respaldo na literatura, como destacado por Alves (2019), que argumenta que a saída de servidores representa uma perda significativa do capital intelectual nas instituições de segurança pública. Nesse contexto, a busca por outras posições no setor público configura-se como um dos principais fatores associados ao *turnover*. Esse resultado indica que, diante de alternativas mais atrativas no setor público, a carreira de escrivão tende a ser percebida como transitória por parte dos servidores.

Por fim, o último entrevistado relatou que a carreira policial não configurava um objetivo pessoal, tendo optado por outras áreas de concursos administrativos principalmente por questões salariais. Adicionalmente, destacou que essas carreiras oferecem benefícios como plantões remunerados e outras vantagens, o que contribuiu para sua decisão.

Reiterou que a remuneração representa o principal fator influenciador de sua permanência no cargo, e que o aumento do número de servidores possibilitaria uma melhor divisão das tarefas e incremento da produtividade.

Consoante a Knapik (2012), a ausência de identificação e comprometimento com os objetivos e metas da organização não apenas indica uma desconexão entre o servidor e a instituição, mas também se configura como um fator preponderante que potencializa o *turnover*.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto da segurança pública, a eficácia e a produtividade de uma corporação fundamentam-se em pilares que transcendem as práticas operacionais, abrangendo aspectos relacionados à satisfação, motivação e condições de trabalho dos servidores. A análise empreendida a respeito da Polícia Civil do Paraná (PCPR) revela uma interação complexa de fatores que influenciam decisivamente a retenção e o desempenho de seus integrantes. Nesse sentido, os resultados deste estudo reforçam a compreensão de que o *turnover*, no contexto analisado, configura-se como um fenômeno multifatorial, que demanda abordagens integradas de gestão.

Primeiramente, é imperativo abordar o impacto significativo do aspecto remuneratório. Conforme apontado, 60% dos entrevistados identificam a remuneração como um elemento central de descontentamento. Tal insatisfação não apenas contribui para a desmotivação, mas também se configura como um indicativo de desvalorização profissional. Essa percepção, quando associada à insuficiência de pessoal, tende a potencializar seus efeitos, culminando em sobrecarga de trabalho e possível desgaste acelerado dos servidores.

Além desses fatores intrínsecos à corporação, outros desafios emergem, como a questão da distância das lotações e as limitações relacionadas ao suporte institucional e à estrutura operacional identificadas nas entrevistas. Tais aspectos apontam para um cenário em que o servidor pode perceber o ambiente de trabalho como desfavorável e, em alguns casos, incompatível com práticas institucionais consideradas adequadas. Esses achados indicam que fatores organizacionais e estruturais, quando não adequadamente gerenciados, podem comprometer não apenas a permanência dos servidores, mas também a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Nesse contexto, insere-se a recente reestruturação da PCPR, promovida em 2023, como uma tentativa de adequação e modernização institucional. A Lei Complementar nº 259/2023, sancionada pelo Governador em exercício, representa um avanço relevante na busca por melhores condições de trabalho e desenvolvimento profissional dos servidores da Polícia Civil do Paraná. Por meio dessa normativa, prevê-se reajuste salarial progressivo até 2026, bem como a reformulação da progressão na carreira, priorizando a promoção e o incentivo ao aperfeiçoamento contínuo. Entretanto, a implementação dessas medidas, embora significativa, não garante, por si só, a solução integral dos problemas identificados. A efetividade dessas alterações depende de avaliações contínuas e de médio e longo prazo, que permitam verificar sua influência nos níveis de retenção, satisfação e desempenho dos servidores.

Conclui-se, portanto, que a PCPR enfrenta desafios de natureza multifacetada, que demandam soluções estratégicas e permanentemente avaliadas. A reestruturação promovida em 2023 configura-se como um marco promissor, que deve ser acompanhado por análises subsequentes, com vistas à compreensão de seus impactos efetivos sobre o quadro funcional da instituição. Nesse sentido, o presente estudo contribui tanto para a gestão organizacional quanto para o avanço do conhecimento científico, ao fornecer evidências que podem orientar futuras pesquisas voltadas à avaliação da eficácia das medidas adotadas e ao fortalecimento institucional da Polícia Civil do Paraná. Adicionalmente, os resultados indicam a necessidade de alinhamento entre políticas de gestão de pessoas e as expectativas dos servidores, de modo a favorecer a construção de vínculos organizacionais mais duradouros e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ALVES, Márcia Aparecida. **Rotatividade (TURNOVER) na PCDF: estudos dos percentuais, mapeamento das motivações e tempo de experiência profissional**. Brasília: Ministério da Justiça, 2019. Disponível em: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/4226>. Acesso em: 20 ago. 2023.

ANÁLISE DA REIVINDICAÇÃO DOS ALUNOS PÓS-FORMAÇÃO. **Sugestões de melhoria para a PCPR – documento físico**. dez. 2021.

ANAND, Vijayanthee et al. Turnover intention among Indian police: Do organizational and community stressors matter? **Journal of Criminal Justice**, v. 82, p. 101969, 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CONCURSO PÚBLICO para escrivão da Polícia Civil do Paraná tem concorrência de mais de 410 candidatos por vaga. **G1 Paraná**, 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/pr/parana/concursos-e-emprego/noticia/2018/10/19/concurso-publico-para-escrivao-da-policia-civil-do-parana-tem-concorrencia-de-mais-de-410-candidatos-por-vaga.ghtml>. Acesso em: 20 ago. 2023.

CRUZEIRO, Caio Ianicelli. **Talent Acquisition: a evolução do recrutamento e seleção tradicional**. [S.l.: s.n.], 2019.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

ESCOLA SUPERIOR DA POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ (ESPC). **Compêndio PCPR & ESPC**. Curitiba: PCPR, 2022.

ESCOLA SUPERIOR DA POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ (ESPC). **Lista de classificação final do curso de formação ESPC**. Curitiba: PCPR, 2021.

ESCOLA SUPERIOR DA POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ (ESPC). **Manual do aluno – Curso de formação ESPC 2022**. Curitiba: PCPR, 2022.

GALLUP. **State of the American Manager: Analytics and Advice for Leaders**. [S.l.]: Gallup, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 268–279, 2002.

HERZBERG, Frederick. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Pub. Co., 1966.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

MITCHELL, T. R.; HOLTOM, B. C.; LEE, T. W. How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 4, p. 96–108, 2001.

PARANÁ (Estado). **Deliberação nº 492, de 2019. Dispõe sobre o Plano Estratégico da Polícia Civil do Paraná 2019–2023**. Curitiba: Polícia Civil do Paraná, 2019.

PARANÁ (Estado). **Lei Complementar nº 14, de 26 de maio de 1982. Dispõe sobre o Estatuto da Polícia Civil do Paraná**. Curitiba: [s.n.], 1982.

PARANÁ (Estado). **Lei complementar nº 3, de 14 de maio de 1974. Dispõe sobre o Estatuto da Polícia Civil do Paraná**. Curitiba: [s.n.], 1974.

PARANÁ (Estado). **Diários Oficiais do Estado do Paraná, n. 10835, dez. 2020; n. 11004, ago. 2021**. Disponível em: <https://www.documentos.dioe.pr.gov.br/dioe/consultaPublicaPDF.do?action=pgLocalizar>. Acesso em: ago. 2021.

PFEFFER, Jeffrey. **The human equation: Building profits by putting people first**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ. **Mapa Estratégico 2019–2023**. Disponível em:
<https://www.policiacivil.pr.gov.br/Pagina/Plano-Estrategico-PCPR-2019-2023>. Acesso em: 05 jul. 2022.

POLÍCIA CIVIL DO PARANÁ. **Planejamento estratégico da PCPR: análise do eixo Polícia e Sociedade**. Disponível em: <https://www.policiacivil.pr.gov.br/Pagina/Plano-Estrategico-PCPR-2019-2023>. Acesso em: 05 jul. 2022.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2017.

SANTOS, Cátia Sulina de Oliveira. **A felicidade no trabalho como forma de captação e retenção de policiais na Polícia de Segurança Pública**. Leiria: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, 2023.

WALDMAN, D. A.; KELLY, F.; ARORA, S.; SMITH, H. L. The shocking cost of turnover in health care. **Health Care Management Review**, v. 24, n. 2, p. 2–7, 1999.