

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO BARRETO ESQUÁRCIO

**Trajetórias de Carreira, Comprometimento e Percepção de Sucesso com e na Carreira:
estudos de caso com policiais militares que atuam na cidade de Belo Horizonte**

Belo Horizonte
2017

RODRIGO BARRETO ESQUÁRCIO

**Trajetórias de Carreira, Comprometimento e Percepção de Sucesso com e na Carreira:
estudos de caso com policiais militares que atuam na cidade de Belo Horizonte**

Projeto de dissertação apresentado ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em organizações e comportamento organizacional.

Orientadora: Prof. Dra. Zélia Miranda Kilimnik

**Belo Horizonte
2017**

E77t Esquárcio, Rodrigo Barreto.
Trajetórias de carreira, comprometimento e percepção de sucesso com e na carreira: estudos de caso com policiais militares que atuam na cidade de Belo Horizonte. / Rodrigo Barreto Esquárcio. – Belo Horizonte, 2017.

93 f. : il. ; 30 cm.

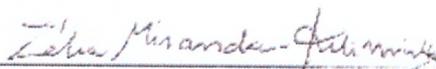
Orientador: Zélia Miranda Kilimnik.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Carreiras – Planejamento – Estudo de casos.
2. Policiais militares – Estudo de casos. I. Kilimnik. Zélia Miranda.
- II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.
- III. Título.

CDU: 331.96

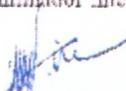
Dissertação intitulada "TRAJETÓRIAS DE CARREIRA, COMPROMETIMENTO E PERCEPÇÃO DE SUCESSO EM RELAÇÃO À CARREIRA: estudos de caso com policiais militares que atuam na cidade de Belo Horizonte" de autoria de Rodrigo Barreto Esquárzio, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik – Universidade FUMEC
(Orientadora)



Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)



Prof. Dr. António Del Macastro Filho – UFMG
(Examinador Externo)



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 19 de dezembro de 2017.

REITORIA

Av. Alfredowald, 1550 - Curitiba
20750-000 - Belo Horizonte, MG
Tel: (31) 3592-1000
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cláudio, 200 - Belo Horizonte
30510-10 - Belo Horizonte, MG
Tel: (31) 3592-1000
www.fumec.br

Dedico este trabalho ao meu Senhor que, de várias formas, permitiu que ele se tornasse uma realidade e me levou a acreditar que eu fosse capaz de alcançar meu objetivo, apesar das adversidades que eu tive que vencer.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por ter permitido eu chegar até aqui.

Aos meus familiares, em especial à minha esposa e minha filha Débora pela confiança e incentivo.

À minha orientadora Professora Dra. Zélia que é referência na área, não somente pelo conhecimento compartilhado, mas também pelo seu apoio e dedicação.

Aos meus professores e colegas, em especial à Betânia, que contribuíram com orientações e materiais.

À coordenação e secretaria do programa pela atenção e apoio para que todas as etapas fossem, adequadamente, cumpridas.

Resumo

O objetivo proposto neste estudo consistiu em analisar como o comprometimento e percepção de sucesso com e na carreira influencia os policiais militares de Belo Horizonte. Assim, o referencial teórico foi fundamentado em estudos sobre percepção de sucesso e comprometimento com a carreira, servindo de base para a realização de uma pesquisa do tipo descritiva com uma abordagem, predominantemente, qualitativa. Participaram na pesquisa, doze profissionais que atuam como policiais militares na cidade de Belo Horizonte, que se submeteram a uma entrevista conjugada com a aplicação de duas escalas: uma que avalia o comprometimento com a carreira (CARSON e BEDEIAN, 1994) e outra que avalia a percepção de sucesso na carreira (COSTA, 2010). Os dados foram submetidos à análise de conteúdo das categorias estabelecidas previamente: Caracterização dos entrevistados; Trajetória de carreira; Formações realizadas no decorrer da carreira; Comprometimento com a carreira; Percepção de sucesso na carreira; Incidentes críticos que possam ter abalado ou fortalecido o comprometimento e a percepção de sucesso com a carreira, bem como aspirações e investimentos futuros em relação à carreira. Os resultados da pesquisa mostraram que os policiais militares têm uma trajetória de carreira marcada pela experiência em diversas áreas e com outras formações. Percebeu-se que para iniciarem a carreira como policiais militares se submeteram a uma formação em segurança pública, em unidades onde funcionam escolas para a formação policial, dedicando-se à carreira escolhida. Observou-se que o atendimento a ocorrências que envolvem diversas pessoas é a prioridade desses profissionais. No que se refere ao comprometimento com a carreira, foi possível perceber que os entrevistados demonstram muita ligação com a profissão, reconhecem os problemas que enfrentam no desenvolvimento da atividade e alguns estão dispostos a seguir em frente, fazendo novos investimentos, visando o crescimento na carreira, assim como o aumento da remuneração. Com relação à percepção de sucesso na carreira, pôde-se constatar que o fator subjetivo é o mais percebido pelos profissionais que enfatizaram uma satisfação pelo trabalho bem realizado e resultados alcançados, o que os tornam satisfeitos. O fator objetivo é, também, percebido, mas com menos intensidade, tendo a maioria dos profissionais participantes da pesquisa denotado uma indefinição na percepção desse tipo de sucesso.

Palavras-chave: Sucesso; Comprometimento; Carreira; Policiais militares.

Abstract

The objective of this study was to analyze how the commitment and perception of success with and in the career influences the military police of Belo Horizonte. Thus, the theoretical framework was based on studies about the perception of success and commitment to the career, serving as the basis for conducting a research of the descriptive type with a predominantly qualitative approach. Twelve professionals who work as military police in the city of Belo Horizonte participated in the research, who underwent an interview in conjunction with the application of two scales: one that evaluates the commitment to the career (CARSON and BEDEIAN, 1994) and another that evaluates the perception of career success (COSTA, 2010). The data were submitted to content analysis of the previously established categories: Characterization of the interviewees; Career path; Formations made during the career; Commitment to career; Perception of career success; Critical incidents that may have shaken or strengthened the commitment and perception of career success, as well as career aspirations and future investments. The results of the survey showed that military police officers have a career trajectory marked by experience in various areas and with other backgrounds. It was noticed that to begin their career as military police officers they underwent training in public security, in units where schools for police training work, dedicating themselves to the chosen career. It was observed that the attendance to occurrences involving several people is the priority of these professionals. With regard to the commitment to the career, it was possible to perceive that the interviewees show a lot of connection with the profession, recognize the problems they face in the development of the activity and some are willing to go ahead, making new investments, aiming at career growth, as well as the increase in remuneration. Regarding the perception of career success, it was observed that the subjective factor is the most perceived by the professionals, who emphasized a satisfaction for the good work accomplished and results achieved, which makes them satisfied. The objective factor is also perceived, but with less intensity, and most of the professionals, participants of the research, denote a lack of definition in the perception of this type of success.

Keywords: Success; Commitment; Career; Military police.

Lista de Figuras

Figura 1: Síntese dos conceitos de ocupação, profissão e carreira.....	27
--	----

Lista de Quadros

Quadro 1: Comprometimento focado em ocupação, carreira e profissão.....	27
Quadro 2: Concepções sobre carreira nos estudos de comprometimento.....	29
Quadro 3: Caracterização dos entrevistados.....	37
Quadro 4: Síntese dos resultados.....	70

Lista de Tabelas

Tabela 1: Grau de comprometimento com a carreira.....	66
Tabela 2: Grau de percepção de sucesso na carreira.....	67
Tabela 3: (1) Percepção de sucesso X (2) Comprometimento Geral.....	69

Lista de Abreviaturas e Siglas

QVT- Qualidade de Vida no Trabalho

PMMG - Polícia Militar de Minas Gerais

Sumário

1	Introdução.....	13
1.1	Problema.....	14
1.2	Objetivos.....	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3	Justificativa.....	15
1.4	Estrutura	15
2	Referencial Teórico.....	16
2.1	Carreira.....	16
2.2	Percepção de sucesso na carreira.....	18
2.2.1	Sucesso objetivo e subjetivo.....	20
2.3	Comprometimento.....	22
2.4	Comprometimento com a carreira.....	25
2.4.1	As relações entre o comprometimento com a carreira e outros construtos.....	28
2.4.2	Dimensões do comprometimento com a carreira.....	29
2.5	Percepção de sucesso na carreira e Comprometimento com a carreira.....	30
3	Metologia.....	32
3.1	Abordagem de Pesquisa.....	32
3.2	Tipo e Método de Pesquisa.....	32
3.3	Técnicas de Coleta de Dados.....	32
3.4	Critério de Seleção dos Entrevistados.....	33
3.5	Análise dos Dados.....	34
4	Ambiência da Pesquisa.....	35
5	Resultados, Análise e Discussão.....	37
5.1	Caracterização dos entrevistados.....	37

5.2	Estudos de caso.....	37
5.2.1	Estudo de caso 1 - Danilo	37
5.2.2	Estudo de caso 2 - Aline.....	40
5.2.3	Estudo de caso 3 - João.....	43
5.2.4	Estudo de caso 4 - Abílio.....	46
5.2.5	Estudo de caso 5 - José.....	48
5.2.6	Estudo de caso 6 - Vitor.....	51
5.2.7	Estudo de caso 7 - Breno.....	53
5.2.8	Estudo de caso 8 - Warley.....	55
5.2.9	Estudo de caso 9 - Hernani.....	57
5.2.10	Estudo de caso 10 - Laís.....	59
5.2.11	Estudo de caso 11 - Fabio.....	61
5.2.12	Estudo de caso 12 - Ricardo.....	63
5.3	Análise comparativa das trajetórias de carreira dos casos estudados.....	65
5.4	Comprometimento com a carreira conforme a escala de Carson e Bedlan.....	65
5.5	Percepção de sucesso na carreira conforme a escada de Costa.....	67
5.6	Relação entre percepção de sucesso na carreira e comprometimento com a carreira...	68
6	Conclusão.....	71
	Referências.....	74
	Apêndices.....	80
	Anexos.....	89

1 Introdução

No intuito de progredirem, as organizações buscam incessantemente mecanismos capazes de manter seus funcionários comprometidos com os objetivos organizacionais (ENVALL et al., 2014). Segundo esses autores, para dispor de um funcionário comprometido é necessário fazer com que ele se sinta valorizado, parceiro da empresa, isto é, parte do time responsável pelo desenvolvimento organizacional.

Davis e Newstrom (2002, p. 4) afirmam que as organizações são sistemas sociais que combinam ciência e pessoas, tecnologia e humanismo, ressaltando que o progresso da sociedade depende de organizações eficazes. Complementam que o comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações (DAVIS; NEWSTROM, 2002, p. 5). Esse conhecimento deve ser usado como ferramenta de gestão pelos administradores em todos os tipos de organizações: governo, escola, negócios e prestação de serviços.

As contribuições do funcionário para a organização, em parte considerável, se dá a partir do que ele recebe do ambiente de trabalho que lhe é disponibilizado e da postura da empresa para com ele. Se os colaboradores sentirem que estão dando mais que o retorno que recebem, provavelmente diminuirão sua disposição em contribuir com os objetivos empresariais (ANBREU; SILVA, 2006). Assim sendo, o grau de comprometimento organizacional dos funcionários vem sendo reconhecido como elemento que influencia diretamente o desempenho na organização (LIZOTE, 2013).

Segundo Machado (2009), o indivíduo é responsável pelo direcionamento da sua profissão, pelo constante investimento em seu crescimento, pela ascensão em uma ou várias empresas e, inclusive, pelo redirecionamento de sua carreira, criando novas possibilidades e opções. De acordo com Moura e Soares (2010) as características pessoais como propulsores da carreira devem ser consideradas na trajetória profissional, uma vez que permitem ampliar o valor das contribuições que podem ser dadas à empresa e ao ambiente social onde o indivíduo está inserido. Isso permite compreender que o principal responsável pela percepção de sucesso na carreira é o próprio indivíduo (COSTA, 2011; NAKATA, 2011).

A abordagem da carreira nesta pesquisa é de muita importância devido ao fato da PMMG ter um plano vertical e tradicional de carreira muito rígida, que se inicia através de Concurso Público, com uma mobilidade muito grande ligada a critérios de promoção bem estabelecidos. Os policiais militares da Instituição têm oportunidades de concursos internos e

pontuações que lhes dão condições de ascensão profissional, caracterizando sua carreira como de natureza tradicional.

O primeiro construto a ser estudado, comprometimento com a carreira, pode ser entendido como o resultado alcançado pelo indivíduo nos seus processos de escolha na carreira e nos processos envolvidos no seu ingresso nessa carreira (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011). Conforme Kilimnik, Dias e Jamil (2014) os valores profissionais, o esforço e o tempo empregado na aquisição de conhecimento que seja relevante para o trabalho de uma pessoa podem ser entendidos como comprometimento organizacional e podem coincidir com fatores de comprometimento que essa pessoa tem com a própria carreira.

Já o segundo construto, percepção de sucesso na carreira, será avaliado considerando o sentimento de realização e satisfação da pessoa, com a própria carreira (JUDGE et al., 1995). Segundo Costa (2011), a percepção de sucesso na carreira é a interpretação da pessoa sobre as suas realizações em relação às diversas dimensões da carreira.

1.1 Problema

Procura-se, assim, responder à seguinte questão de pesquisa: qual é a percepção de sucesso e de comprometimento na e com a carreira dos policiais militares de Belo Horizonte?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Propõe-se com esta pesquisa analisar a percepção de sucesso e o comprometimento na e com a carreira de policiais militares de Minas Gerais que atuam na cidade de Belo Horizonte.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a percepção de sucesso objetivo e subjetivo no que se refere à carreira de policiais militares que atuam em unidade da capital mineira;
- b) Identificar o grau de comprometimento com a carreira de policiais militares que atuam em Belo Horizonte, de acordo com as dimensões de análise desse construto, a saber, Identidade, Resiliência e Planejamento.

1.3 Justificativa

Sucesso no trabalho, insatisfação e motivação tem se tornado temas importantes dentro das organizações, visto que podem interferir diretamente na qualidade do produto, na qualidade do serviço prestado e na imagem da organização.

Neste cenário, faz-se necessário analisar também a percepção de sucesso das pessoas que compõem a organização e que constituem peças fundamentais para o alcance de seus objetivos e metas. Notadamente, tem-se verificado uma mudança comportamental da Polícia Militar no que se refere ao trato com o cidadão ordeiro e melhoria da consciência cidadã, refletindo no material humano da instituição: o policial militar. Valorização, crescimento na carreira, inserção social e interação comunitária devem ser buscadas a todo o momento como forma de se atingir as metas e os objetivos da instituição.

Diante do exposto, justifica-se o esforço em identificar a percepção de sucesso objetivo e subjetivo e também o grau de comprometimento com a carreira, no intuito de que possam ser desenvolvidas práticas futuras de recursos humanos capazes de reter e estimular os servidores da organização, proporcionando, para eles, maior eficiência e produtividade.

1.4 Estrutura

A estrutura desse trabalho é composta, como no capítulo 1, por essa introdução. Pelo capítulo 2 se faz a guisa de referencial teórico em uma revisão da literatura sobre os conceitos “Percepção de Sucesso” e “Comprometimento com a carreira”. Os processos metodológicos no capítulo 3. No capítulo 4 é apresentada a ambiência da pesquisa. Os resultados da pesquisa compõem o capítulo 5. No capítulo 6 são feitas as conclusões do trabalho.

2 Referencial Teórico

A pesquisa teve a necessidade de direcionar o seu marco teórico para dois construtos que se interligam para a confirmação de investigações prévias sobre os policiais militares de Minas Gerais.

Os construtos “Percepção de sucesso” e “Comprometimento com a carreira” se convergem para alcançar as respostas dos objetivos propostos pela pesquisa. Foi buscado compreender os termos, de modo que eles sejam fundamentados pelo referencial a seguir.

2.1 Carreira

De acordo com Baruch (2011), a carreira é o principal componente da vida profissional e pode ser vista como uma jornada na qual as pessoas podem seguir o caminho tradicional ou optar por navegar pelo próprio caminho. Segundo Lima et al. (2015), a expressão carreira do indivíduo envolve experiências, trabalhos e atividades realizados pelo indivíduo durante sua vida, com ou sem vínculo empregatício.

Costa (2010, p. 20 e 21) define carreira como sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função não só dos trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também das suas percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais que resultam em desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho com maior complexidade e em transformação. Essas posições são influenciadas e negociadas, considerando motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Já Gunz e Mayrhofer (2011) definem carreiras como um padrão em condição ao longo do tempo, dentro de um espaço social delimitado, onde o espaço social limitado pode ser relacionado com o trabalho se o interesse é em carreiras de trabalho.

De acordo com Balassiano, Costa e Lemos (2013), tendo como ponto de vista as organizações, a carreira é um processo contínuo, sendo necessário se adaptar ao poder estabelecido para sobreviver à competição individual e se adaptar às mudanças e às regras estabelecidas que, muitas vezes, limitam seus interesses individuais.

De acordo com Visentin (2015, p.30), já em 1928, o sociólogo Everett Hughes, um dos fundadores do campo de estudo das ocupações, afirmava que a carreira abrange a forma como os indivíduos veem sentido em suas passagens pela vida, como também sobre o que

isso revela sobre a natureza e a constituição do trabalho de uma sociedade. Contudo, somente na década de 70 é que a carreira foi estabelecida como campo de estudos organizacionais.

Para Hall e Mirvis (1995), a carreira tradicional é vertical e linear, caracterizada pela permanência do profissional na mesma organização no decorrer de sua trajetória profissional. Atualmente, ela é cíclica, com flexibilidade para se adaptar às contingências do mercado de trabalho, podendo ser também sem fronteiras ou proteana (SILVA et al., 2012).

Motta (2006) considera que o achatamento hierárquico da empresa moderna descaracteriza a carreira como postos a superar, acrescentando à definição de carreira a perspectiva e desenvolvimento: independentemente das organizações, as carreiras se constroem como uma sequência de percepções individuais, atitudes e comportamentos que deixam transparecer um desenvolvimento e um êxito nas experiências de trabalho e de vida de uma pessoa (MOTTA, 2006, p. 12).

Segundo Kilimnik e Pimenta (2015), surge uma nova concepção de carreira sustentada na responsabilidade individual do profissional. Em decorrência de mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais que têm ocorrido nas últimas décadas, provocando intensas transformações no mundo do trabalho, dando origem a um novo modelo de gestão sustentado em três âncoras: flexibilidade do emprego, novas formas de trabalho balizadas na gestão do conhecimento e a perspectiva de curto prazo. Com isso, o significado da carreira também foi se alterando, ocorrendo uma ampliação significativa desse conceito para além da carreira tradicional trilhada em uma determinada empresa.

De acordo com Hall e Moss (1998), a carreira contemporânea é conceituada como proteana, devido à relação de semelhança com o Deus grego Proteus que tinha poderes para alterar sua forma, assim com os profissionais podem alterar sua trajetória profissional e seguir carreiras diferentes, impulsionados por necessidades pessoais.

De acordo com esses autores, as carreiras proteanas têm como principais características:

- a) o autodirecionamento na realização do trabalho;
- b) a possibilidade de redirecionamento a qualquer momento em virtude das necessidades pessoais e circunstâncias ambientais;
- c) a aprendizagem constante e autoconsciente;
- d) o gerenciamento moldado pelos indivíduos e não pela empresa;
- e) a valorização de experiências e habilidades;
- f) a importância dada ao tempo de carreira e não ao tempo cronológico;

- g) diferentes experiências pessoais em treinamento e em trabalho em várias organizações;
- h) a mensuração do sucesso ser decorrente dos valores subjetivos do indivíduo com a finalidade de autorealização.

Ainda, Kilimnik e Pimenta (2015, p.1); ressaltam que, embora a carreira atualmente tenha diferentes denominações como carreira proteana, sem fronteiras ou inteligente, elas têm em comum a responsabilidade do indivíduo no gerenciamento de sua carreira, associada a uma maior independência em relação à organização.

A carreira passa, então, a ser autogerida ou, em alguns casos, compartilhada com a empresa durante o tempo em que o profissional nela trabalhe. Mesmo nas empresas que oferecem planos de carreira de natureza mais tradicional, as pessoas que nelas trabalham compreendem, atualmente, que podem desenvolver trilhas individuais em direção às áreas de atuação na qual desejam e para as quais estão mais preparadas (KILIMNIK e PIMENTA, 2015).

2.2 Percepção de sucesso na carreira

Passamos a seguir, a analisar um dos construtos fundamentais para a pesquisa sob o ponto de vista de diversos autores.

Para Costa e Vieira (2014), o conceito de percepção é a visão das pessoas sobre determinados acontecimentos e situações inseridos num contexto psicológico (individual).

O conceito de sucesso na carreira sofreu variações ao longo do tempo. Tradicionalmente, as carreiras possuíam uma estrutura hierárquica rígida, com trajetórias lineares. O sucesso na carreira era avaliado por meio da taxa de mobilidade ascendente e indicadores externos de realização como, por exemplo, salário e status social (BARUCH, 2011).

Conforme Sant'anna e Kilimnik, o sucesso não consiste apenas em obter promoções ou outras recompensas tradicionais, ele também precisa ser percebido como tal pelo detentor da carreira (SANT'ANNA; KILIMNIK, 2009).

Com as mudanças no trabalho advindas das novas tecnologias, a era do conhecimento, as fusões de empresas, a mulher no mercado de trabalho e novas configurações das famílias, os aspectos objetivos (financeiro e promoção vertical) que eram prioridade para uma carreira

de sucesso, hoje perdem espaço para a empregabilidade adquirida por aprendizagem contínua e oportunidades de desenvolvimento (COSTA, 2010).

Conforme Lima et al. (2015), as pessoas escolhem seu tipo de carreira a partir de percepções pessoais de sucesso, podendo escolher uma carreira mais tradicional, voltada para estabilidade financeira e social do trabalho ou uma carreira moderna que é capaz de proporcionar mais autonomia em detrimento da estabilidade.

A percepção de sucesso na carreira é a interpretação das pessoas sobre as suas realizações em relação à carreira, à sequência de posições ocupadas, atitudes e comportamentos, trabalhos, estudos e outras experiências de vida que refletem o desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho de maior complexidade, em constante transformação e que são influenciadas e negociadas em função de motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade (COSTA, 2011).

Costa e Vieira (2014) sugerem que o sucesso na carreira tenha variadas dimensões, como resultados financeiros, promoções, realização de metas, capacidade crescente de se adaptar e atuar em trabalhos de maior nível de complexidade, identidade com o trabalho, visibilidade no mercado de trabalho ou empregabilidade, equilíbrio de vida - trabalho, realização pessoal, sentimento de orgulho e reconhecimento de outras pessoas, partindo do pressuposto de que sucesso na carreira é multidimensional e sua avaliação pode ser realizada por critérios externos (objetivos) ou por autoavaliação (subjetiva).

De acordo com Costa e Dutra (2011), ter bom desempenho, ter segurança material ter empregabilidade, alcançar postos almejados, contribuir com a sociedade, sentir-se satisfeito com a vida pessoal, familiar e profissional, desenvolver-se como pessoa, ser reconhecido pela sociedade, pela família e pelas organizações, criar algo diferente para a sociedade, cooperar com os colegas de trabalho e obter resultados em equipe são aspectos considerados por um indivíduo em uma carreira de sucesso. Segundo Costa (2011), a percepção de sucesso na carreira é a interpretação da pessoa sobre as suas realizações em relação às diversas dimensões da carreira.

A percepção do indivíduo em relação ao sucesso de sua carreira não depende do reconhecimento externo. As avaliações externas não repercutirão em tomadas de decisão de continuidade do caminho na sua trajetória profissional se o sucesso na carreira não for percebido por esse indivíduo (ROCHA et al., 2014).

De acordo com Visentim (2015), com a tendência das carreiras se tornarem cada vez mais sem fronteiras, ou seja, novas formas de carreiras desafiando as concepções tradicionais, o foco dos pesquisadores se volta também para o lado subjetivo da carreira, As pessoas terão a possibilidade de avaliar suas carreiras em padrões subjetivamente escolhidos, gerando percepções sobre o sucesso na carreira, assim como de comprometimento com a mesma.

2.2.1 Sucesso objetivo e subjetivo

Agora, serão analisadas as dimensões objetiva e subjetiva o referido construto.

Segundo Costa (2010), avaliar a carreira a partir da interpretação do próprio indivíduo talvez seja a melhor forma, pois quando a carreira é avaliada por outrem, consideram-se critérios relativamente objetivos e visíveis. Desse modo, pode ocorrer um equívoco, uma vez que na avaliação externa o sucesso é considerado a partir de aspectos perceptíveis (nível hierárquico e salário), o que pode não corresponder à realidade do avaliado.

O sucesso subjetivo na carreira pode ser avaliado por sentimentos de realização e satisfação com a própria carreira, percebidos pelo indivíduo. O contrato psicológico, na visão proteana, destacado por Andrade (2009, p. 26) deixa de ser aquele realizado com a organização para se tornar o que o indivíduo realiza consigo mesmo, de modo que o critério de sucesso se torna interno a este indivíduo.

Para Rocha et al. (2013, p. 6) se a própria pessoa não se perceber bem sucedida em sua carreira, as avaliações externas não se refletirão em tomadas de decisão como continuidade do caminho percorrido na trajetória profissional desse indivíduo. Segundo Costa e Dutra (2011), as tomadas de decisão dos indivíduos são efetivamente direcionadas por sua percepção sobre a carreira, mesmo que a avaliação da carreira de forma objetiva seja considerada ideal.

Para Costa (2010) a dimensão subjetiva da carreira envolve os fatores intangíveis. A sua escala de percepção de sucesso, após validação, apresentam, na dimensão subjetiva os fatores:

- **competência**, que revela o quanto o indivíduo se sente competente no que faz, o quanto se diferencia em termos profissionais;
- **cooperação**, que revela o quanto o indivíduo se sente bem sucedido no trabalho em equipe;

- **contribuição**, que revela o quanto o indivíduo sente que contribui com a sociedade e a percepção do sucesso em termos de contribuição.

Para Dries et al.(2008) significa fazer diferença com seu trabalho ou sua carreira, dar boas contribuições à sociedade de forma geral, sentir que seu trabalho deixa uma marca ou um legado para a organização ou a sociedade, ter pessoas que foram ajudadas por você em função da sua carreira, sentir-se útil com sua carreira, sentir-se valioso e importante onde atua. Além disso, significa deter as seguintes competências:

- **criatividade**, que revela o quanto o indivíduo é criativo profissionalmente;
- **desenvolvimento**, que revela o quanto a pessoa sente que seu trabalho é cada vez mais desafiante, desenvolvendo-se como profissional, em Dries et al.(2008), operacionalmente, significa propor soluções que quase ninguém encontra, apresentar inovações ou invenções de sua autoria, enxergar o que quase ninguém vê;
- **empregabilidade**, que revela o quanto o indivíduo se sente seguro em relação a ter oportunidades de trabalho (COSTA, 2010).

Segundo Dries et al. (2008), ter tranquilidade quanto a empregos futuros, ter visibilidade no mercado de trabalho, ter oportunidades de trabalho disponíveis, sentir que pode se adaptar facilmente a vários tipos de trabalho, sentir que tem estabilidade no trabalho, ter boa rede de contatos profissionais:

- **identidade**, revela o quanto a carreira do indivíduo faz sentido para ele como expressão do seu ser, trazendo-lhe felicidade e reconhecimento das pessoas próximas, operacionalmente;
- **valores**, revela o quanto o indivíduo sente que respeita seus valores enquanto desenvolve sua carreira, trabalhando de forma ética e com orgulho.

Quanto à dimensão objetiva da escala de Costa (2010), os fatores apresentados são: hierarquia e promoção, que é a percepção em termos de posição hierárquica e promoções obtidas na carreira; perceber o sucesso através desse fator.

Para Dries et al. (2008), operacionalmente, significa atingir os níveis hierárquicos desejados na carreira, alcançar as metas de poder e níveis hierárquicos, atuar em nível

hierárquico de acordo com sua capacidade, ter oportunidade de promoção de acordo com seus interesses, ter prestígio e status de acordo com seus interesses:

- **remuneração**, é a percepção em termos de recompensas financeiras obtidas na carreira, operacionalmente, ter suas necessidades materiais satisfeitas no futuro, poder comprar o que você e seus dependentes necessitam ou não abrem mão;
- **o fator equilíbrio vida-trabalho**, que revela o quanto o indivíduo lida com os desafios de desenvolver a carreira e ter vida pessoal.

2.3 Comprometimento

Abordaremos a seguir os diversos conceitos sobre comprometimento.

Segundo Ferreira (2009) o termo “comprometimento” significa o ato ou efeito de se comprometer. O substantivo comprometimento é cognato da palavra compromisso, do latim *compromissum*, que significa uma “obrigação mais ou menos solene; acordo pelo qual os litigantes sujeitam à arbitragem a decisão de um pleito”. Do mesmo morfema, deriva o verbo comprometer. Ainda segundo Ferreira (2009), este verbo apresenta cinco significados: 1) Obrigar por compromisso; 2) Implicar ou envolver (grifo nosso); 3) Expor a perigo ou perda; 4) Pôr alguém em situação suspeita ou má; 5) Tomar compromisso.

Segundo Carvalho (1969), o vocábulo “comprometer” deriva do termo latino *compromittere*. O autor apresenta a palavra empenhar como o primeiro cognato do termo comprometer. O sentido de “comprometer-se com alguma coisa” seria correspondido por estabelecer compromisso, empenhar a palavra. Comprometer também significa envolver-se com responsabilidade (grifo nosso). E o termo “comprometido” é o adjetivo correspondente ao verbo comprometer, que significa “estar obrigado por compromisso”.

Na literatura acadêmica internacional, para se referir ao fenômeno do comprometimento, utiliza-se a expressão *commitment*. Este termo é procedente da língua inglesa e derivada do verbo *to commit*, que segundo Almeida (1970), significa confiar, entregar; recolher, conduzir; cometer, praticar. A palavra *commitment* é o ato de confiar alguma coisa a alguém; entrega; comprometimento; compromisso. Legitima também este significado o dicionário Oxford (2011), trazendo a noção do *engage* (que significa envolvido ou comprometido com algo ou alguém) e destacando que o verbo *to commit*, no seu sentido reflexivo, significa comprometer-se.

A partir dessas definições, compreende-se que o ato de se comprometer é um tipo de obrigação, mas que tem uma natureza menos imposta. Ou seja, do comprometimento subentende-se que este surge de uma forma mais endógena que exógena, tendo como origem o próprio indivíduo e sua disposição a se comprometer às forças do sistema ou regulamentos, normas e regras. É um fenômeno caracterizado pelo envolvimento, atenção e esforço para manter ou alcançar determinado fim, que implica em uma atitude positiva do indivíduo.

A palavra envolver significa para Ferreira (2009): 1) Abranger, abarcar; 2) Encerrar, conter; 3) Cercar, rodear; 4) Cobrir, enrolar, cingir; 5) Cativar, seduzir; 6) Fazer tomar parte, comprometer (grifo nosso); 7) Acarretar. (...); 8) Ter relação amorosa com alguém. É importante observar que, segundo Ferreira (2009), os vocábulos envolver e comprometer são bastante relacionados. Dessa forma, a palavra comprometimento tem mais relação com o morfema “envolvimento” que com “imposição”. O comprometimento implica a ideia de envolvimento, apresentando um grau de responsabilidade semelhante a uma obrigação solene.

Essa visão proativa do comprometimento é corroborada em Costa (2007), ao salientar que o envolvimento não significa um posicionamento passivo do indivíduo e nem de aceitação sem nenhum questionamento quanto à relevância e significados das ações organizacionais. Segundo a autora, essa ideia poderia levar a uma compreensão equivocada do comprometimento, semelhante a um estado de alienação. Pelo contrário, o comprometimento envolve uma postura ativa e positiva dos indivíduos em relação àquilo que acreditam como convergentes com seus valores e crenças pessoais (COSTA, 2007).

Para Meyer e Herscovitch (2001), o comprometimento seria um alento que conduz o sujeito a um caminho de atuação com uma ou mais finalidades. Estes autores ainda colocam que esse incentivo estaria unido às distintas circunstâncias psicológicas subentendidas que ajuizariam o caráter da relação dos sujeitos com o elemento de interesse, o que acarreta consequências na determinação de prosseguir.

Meyer e Herscovitch (2001) também corroboram com a visão proativa do comprometimento, ao defini-lo como uma força que liga um indivíduo a um curso relevante de ação para um ou mais objetivos. Diferentemente dos processos de motivação, o comprometimento não é necessariamente baseado em noções de trocas ou recompensas para o indivíduo em curto prazo. A atitude positiva de se comprometer visa à convergência com elementos mais duradouros, que aproximam indivíduo e outras esferas por meio de valores pessoais conforme apresentado por Costa (2007). Comportamentos comprometidos podem existir mesmo na ausência de motivação intrínseca ou atitudes positivas.

Salancik (1991, apud COSTA, 2007) apresenta três aspectos para se compreender os níveis de comprometimento de um indivíduo com suas ações:

- a) **volição** - a percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha faz com que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo ato;
- b) **reversibilidade** - quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que envolva altos custos, maior o seu comprometimento com o determinado curso de ação;
- c) **caráter público ou explícito do ato** - a percepção de que outras pessoas significativas (família, amigos, colegas, etc.) tomam conhecimento do seu comportamento, aumenta a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente.

O presente estudo baseia-se na compreensão do comprometimento como um sentimento positivo do indivíduo a uma entidade organizacional, relacionado aos sentimentos de pertença e permanência. Tem uma natureza mais relacionada com o livre envolvimento do que com a imposição, sendo estimulado por fatores subjetivos, como a identificação.

Os estudos de Maia e Bastos (2011) e Nascimento, Emmendoerfer e Gava (2014) corroboram que, a partir do final do século XX, com novas relações de trabalho estabelecidas, enxugamento das organizações e difusão do conceito de competências, a busca de permanência do empregado cede diante da necessidade de melhores desempenhos e resultados em favor da organização.

Dentre os modelos de comprometimento utilizados em pesquisas visando à sua compreensão nos mais diversos espaços laborais, destaca-se seu precursor, o modelo tridimensional de Meyer e Allen, amplamente utilizado no Brasil e em outros países (Bastos et al., 2008; Rodrigues & Bastos, 2009; Botelho & Paiva, 2011; Simosi, 2012; Meyer et al., 2013). As três dimensões descritas por Meyer e Allen (1991) – afetiva, de continuidade (ou instrumental ou ainda calculativa) e normativa – demonstram possíveis vínculos entre o funcionário e a organização, os quais se diferenciam mediante o caráter pessoal, sendo, portanto, de natureza subjetiva.

Nesse sentido, os autores entendem o comprometimento como um estado psicológico que determina a ligação do empregado com a organização. Tais dimensões são consideradas por eles como componentes do comprometimento, não tipos isolados, podendo ser sumarizadas, conforme Botelho e Paiva (2011, p. 1260), da seguinte forma:

- a) **Comprometimento Afetivo** (*Affective Commitment*): comprometimento como um envolvimento, apego, no qual ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização;
- b) **Comprometimento instrumental** (*Continuance Commitment*): comprometimento percebido como altos custos associados a deixar a organização;
- c) **Comprometimento Normativo** (*Normative Commitment*): comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização.

Apesar de sua popularidade no meio acadêmico (Rodrigues & Bastos, 2009; Simosi, 2012; Meyer et al., 2013), algumas fragilidades do modelo tridimensional de Meyer e Allen têm sido apontadas como: esticamento indevido do conceito, escalas com propriedades psicométricas inadequadas e inconsistências empíricas, em parte decorrentes da inclusão da base de continuação, que apresenta controvérsias em sua estrutura fatorial, comportamento diferenciado dos demais fatores e correlações baixas ou negativas com variáveis desejáveis (Rodrigues & Bastos, 2009, p. 1).

Além disso, no comprometimento organizacional, o ponto em comum das definições é se um estado psicológico que caracteriza a relação indivíduo-organização. O que as diferencia é a natureza desse estado. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por intermédio de pressões normativas (Leite & Albuquerque, 2011, p. 21).

2.4 Comprometimento com a carreira

Adentramos agora, no segundo construto da pesquisa, fazendo uma abordagem teórica sobre o construto comprometimento com a carreira.

Para Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), o comprometimento com a profissão/carreira pode ser entendido como a dedicação ou o compromisso que uma pessoa assume com sua profissão, ocupação ou carreira. Para Bastos (1994), o comprometimento com a profissão/carreira é traduzido como uma atitude relacionada à vocação de uma pessoa.

A complementação que Goulet e Singh (2002) realizam desses conceitos faz com que este comprometimento com a profissão/carreira possa ser entendido como sendo, para uma

pessoa, os seus valores profissionais e vocacionais, o seu esforço e a quantidade de tempo despendido para adquirir um conhecimento relevante para a sua atividade ocupacional.

Bastos (1995, p. 15) ressalta que os conceitos de ocupação, profissão e carreira são mais largamente utilizados no domínio da pesquisa sobre comprometimento e, coerentemente com ele, Magalhães (2005), Goulet e Singh (2002) afirmam que há semelhanças conceituais quando se referem à carreira como abarcadora da profissão, da ocupação/vocação, ocorrendo uma sobreposição desses três conceitos básicos.

Nos seus estudos, LLapa-Rodríguez et al (2008) entendem que o comprometimento com a carreira pode ser definido como o agir de um indivíduo em relação à sua profissão ou vocação, coadunando persistência – que significa a manutenção do foco definido para seu trabalho, mesmo em virtude dos obstáculos – e identidade – que considera o grau de envolvimento do indivíduo com sua carreira, trabalho ou profissão.

Já Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) ressaltam o compromisso do indivíduo com sua profissão, ocupação ou carreira. A complementação que Goulet e Singh (2002) realizam desses conceitos ressalta os valores profissionais e vocacionais, bem como esforço e tempo gastos na aquisição de conhecimento relevante para a atividade ocupacional do indivíduo.

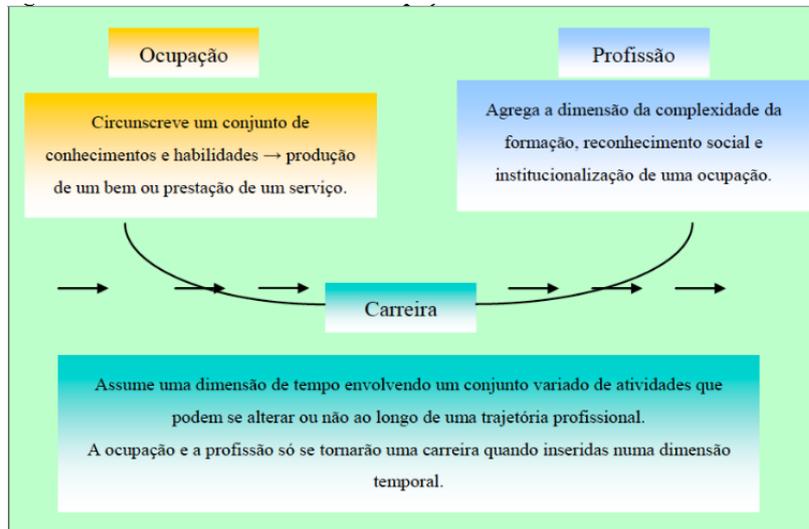
Conforme apresentado por Goulet e Singh (2002), a literatura aponta para a crença de que a busca pelo entendimento do comprometimento com a carreira é de fundamental importância. Para eles, o comprometimento com a carreira pode ser uma variável explanatória nos resultados do contexto organizacional, mais especificamente no que se referem à *turnover*, despesas e satisfação no emprego (GOULET e SINGH, 2002, p. 74).

Do ponto de vista institucional, o comprometimento com a carreira é necessário em parte porque profissionais de áreas tão diversas como medicina, militar e educação têm que tomar decisões rapidamente, que não podem ser supervisionadas facilmente por terceiros e seus clientes não têm conhecimento suficiente para avaliar o serviço recebido (SOMECH; BOGLER, 2002).

Bastos descreve o significado da palavra comprometimento no sentido de engajamento e envolvimento. Ulteriormente, o mesmo autor a descreve como uma disposição, ou seja, o comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo (BASTOS, 1994b, p.86). Ainda para esse autor, comprometimento é uma propensão que se tem a ação, é a forma de ser de um indivíduo disposto a agir. Este é o significado que se utiliza nesta pesquisa. O comprometimento como

um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua carreira. A figura 1 apresenta, de forma sistematizada, o sentido de cada um dos termos aqui tratados.

Figura 1- Síntese dos conceitos de ocupação, profissão e carreira



Fonte: extraído de CARVALHO, 2007, p. 34.

Também para Cooper Hakim e Viswesvaran (2005), o conceito “Comprometimento com a Carreira” engloba o comprometimento ou a dedicação das pessoas para com sua profissão, carreira, ocupação, pois frequentemente essas definições são vistas como sinônimas.

No quadro 1 são apresentados alguns conceitos e termos relacionados ao comprometimento, focados em ocupação, carreira e profissão, tal como propostos por Morrow (1993).

Quadro 1 – Comprometimento focado em ocupação, carreira e profissão

Dimensão	Subdimensões
Envolvimento com o trabalho	Comprometimento profissional
Comprometimento com a carreira	Comprometimento ocupacional
	Saliência de carreira
	Envolvimento com a carreira
	Profissionalismo
	Comprometimento instrumental com a ocupação
	Comprometimento normativo com a ocupação
	Comprometimento afetivo com a ocupação

Fonte: CARVALHO, 2007.

Para Carvalho (2007), os conceitos acima definidos, embora haja distinção na forma como são apresentados, não reportam nenhuma diferença substancial no seu conteúdo. Para ele, os três rótulos usados, ocupação, carreira e profissão se reportam ao mesmo vínculo psicológico de natureza afetiva que liga o indivíduo àquilo que faz no trabalho (CARVALHO, 2007, p. 63).

Para Blau (2003), há um crescente interesse nos estudos sobre comprometimento com a carreira, pois cada vez mais há mudanças no mundo do trabalho. Por exemplo, de reestruturações, reduções de pessoal e terceirização, entrada de minorias e das mulheres no mercado de maneira mais efetiva, maior expectativa de vida, globalização e outras questões econômicas. Tudo isso faz com que as pessoas cada vez mais tenham um foco primordial no comprometimento com a sua carreira (ocupacional) em vez de um comprometimento organizacional.

2.4.1 As relações entre o comprometimento com a carreira e outros construtos

No estudo desenvolvido por Goulet e Singh (2002), foi analisada a relação do comprometimento com a carreira e os seguintes construtos: envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, satisfação no emprego, ética no trabalho, situações extratrabalho (envolvimento familiar, número de dependentes), situações ocupacionais (medo de perder o emprego, motivação financeira, criatividade e adaptação do trabalho). Como resultados, os autores descobriram a existência de um relacionamento positivo entre o comprometimento com a carreira e envolvimento com o trabalho, evidenciando que o envolvimento com o trabalho é um antecedente do comprometimento com a carreira, em conformidade com outras pesquisas (BLAU, 1985, 1988, 1989; MCGINNIS; MORROW, 1990).

Conforme dito anteriormente, de acordo com pesquisa realizada por Visentin (2015), tendo como foco, docentes de ensino superior. A satisfação com a carreira influencia o comprometimento e a satisfação. O comprometimento com a carreira influencia positivamente o sucesso subjetivo e a satisfação influencia o sucesso objetivo.

Assim como no envolvimento com o trabalho, empregados mais comprometidos com suas empresas e mais satisfeitos com seus empregos são também mais comprometidos com suas carreiras. Um empregado, muito comprometido com sua organização e satisfeito com seu

trabalho, mais provavelmente estará em uma situação de gratificação de acordo com as aspirações na carreira. Dessa forma, será maior o comprometimento com a carreira.

De acordo com Morrow, apud Scheible et al. (2007), a primeira dessas perspectivas é a concepção de que a carreira pode ser entendida como uma sucessão de cargos, de responsabilidades e de funções que são vivenciadas e atribuídas a um indivíduo desde o momento em que inicia sua trajetória profissional até a sua aposentadoria.

Já na segunda, a carreira pode ser vista como uma identificação com a própria profissão, passando a ser percebida como vocação. Para a autora, a operacionalização mais recomendada é a última, devido a sua maior generalidade, pois cada vez existem menos diferenças entre empregos, ocupações e profissões.

Quadro 2 - Concepções sobre carreira nos estudos de comprometimento

Teórico	Concepção de carreira
Hall (1976)	Compreende a carreira como sinônimo de profissionalismo , no sentido de envolvimento e identificação dos profissionais com sua <u>profissão/carreira</u> .
Blau (1985)	Compreende carreira como <u>vocação</u> .
Greenhaus (1987)	Compreende carreira como uma série de trabalhos vinculados ao tempo de vida de um indivíduo

Fonte: CARSON; BEDEIAN (1994) apud CARVALHO, 2007, p.33.

2.4.2 Dimensões do comprometimento com a carreira

Conforme postulado por Goulet e Singh (2002), alguns fatores individuais (pessoais) e ocupacionais são determinantes do comprometimento com a carreira. Esses fatores possuem três características que foram identificadas como: a) identidade de carreira, isto é, o quão central uma carreira de alguém é para sua identidade; b) discernimento de carreira (*insight*) é a extensão (grandeza, medida, dimensão) pela qual uma pessoa tem percepções realísticas de si mesmo e da organização, relacionando essas percepções às suas metas de carreira; c) elasticidade da carreira, que é a resistência de uma pessoa à ruptura da carreira em uma situação menos adequada.

Como Aryee e Tan (1992) observaram das três dimensões, a identidade de carreira e a elasticidade da carreira são conceitualmente similares à conceituação de comprometimento de

carreira de Blau (1985). Esse autor (1985) define comprometimento com a carreira como a ação de um indivíduo em relação à sua profissão ou vocação, considerando dois itens: (a) persistência, que corresponde ao quanto o indivíduo se mantém na direção definida para seu trabalho, apesar das barreiras e dificuldades encontradas; (b) identidade com a carreira ou o grau de envolvimento pessoal com o trabalho, carreira ou profissão (BASTOS, 1996).

Finalmente, de acordo com Morrow (1993), apud Goulet e Singh (2002), o comprometimento com a carreira abrange diferentes dimensões: Comprometimento com a Profissão; Comprometimento com a Ocupação; Envolvimento com a Carreira; Saliência da Carreira; Profissionalismo; Comprometimento Afetivo com a Ocupação; Comprometimento Instrumental com a Ocupação; Comprometimento Normativo com a Ocupação. A autora recomenda que todas essas dimensões sejam tratadas como um único construto.

2.5 Percepção de sucesso na carreira e Comprometimento com a carreira

Barros (2003) apresenta conceitos de diferentes autores que relacionam sucesso e carreira:

Mark Twain, afirmou em 1887 que ‘tudo que você precisa nesta vida é ignorância e confiança, que então o sucesso é certo’. Alguns anos antes, o poeta Henry W. Longfellow observou que ‘a maioria das pessoas terá sucesso nas pequenas coisas, se não estiver preocupado com grandes ambições’. Já o francês Montesquieu dizia que ‘para ter sucesso na vida, a pessoa deve parecer idiota, mas ser sábia’. La Bruire descrevia apenas duas maneiras de subir na vida: com o próprio trabalho ou lucrando com a estupidez dos outros. (BARROS, 2003:121)

Pela diversidade de conceitos existentes sobre o sucesso, nota-se que a questão não é simples. A dimensão “sucesso na carreira” tem implicações importantes para as escolhas sobre a direção da carreira (BARROS, 2003).

De acordo com a concepção de Poon (2004), o comprometimento com a carreira é preditor do sucesso objetivo e subjetivo na carreira, bem como da satisfação com a mesma. Tal constatação sugere que os mecanismos que operam a influência objetiva e subjetiva de sucesso na carreira não são necessariamente os mesmos, o que reforça os argumentos de outros pesquisadores sobre a importância de avaliar esses dois componentes do sucesso.

Ainda conforme os estudos de Poon (2004), a satisfação, o comprometimento e as percepções de sucesso na carreira, influenciam o resultado de trabalho intrínseco como o sucesso subjetivo de carreira.

Os estudos de Srikanth e Israel (2012) apontam que o comprometimento com a carreira impacta no sucesso. Os autores consideram que com a expansão do significado de

sucesso na carreira entre os funcionários, é incontestável que as organizações devam oferecer oportunidades para o desenvolvimento e o cumprimento dos critérios subjetivos de sucesso para que possam atrair e reter talentos.

Nos seus estudos, Visentin (2015) propõe e analisa um modelo teórico sobre as possíveis relações entre sucesso, satisfação e comprometimento com a carreira. Os resultados obtidos indicam que o comprometimento com a carreira é preditor do sucesso subjetivo e objetivo na carreira docente.

A partir da análise teórica dos estudos que foram mencionados, podemos dar prosseguimento com a pesquisa, pois já temos um referencial teórico para os construtos analisados.

A seguir, serão analisados os aspectos metodológicos utilizados na presente pesquisa.

3 Metodologia

Os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta pesquisa serão descritos neste capítulo, com o detalhamento quanto à abordagem, tipo, método, técnicas de coleta de dados, critério de seleção dos entrevistados e análise de dados.

3.1 Abordagem de Pesquisa

No conceito de Malhotra (2006, p.156), a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema.

Já para Rodrigues Filho (2006), a abordagem qualitativa possui como ênfases: (1) perspectivas dos participantes e suas diversidades; (2) reflexividade do pesquisador; (3) variedade de abordagens e métodos.

Na pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995) não são utilizados instrumentos estatísticos para fazer a análise dos dados uma vez que este tipo de pesquisa não tem como foco a mensuração e a enumeração.

Neste estudo foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva, com uma abordagem com predominância qualitativa na modalidade estudo de caso, tendo policiais militares que atuam na cidade de Belo Horizonte.

3.2 Tipo e Método de Pesquisa

Esta pesquisa não teve por objetivo a generalização, mas a ampliação do campo de conhecimento, já que é do tipo descritiva.

O trabalho é composto de estudos de casos com pessoas, realizados mediante entrevistas semiestruturadas e aplicação da escala de comprometimento com a carreira e da escala de percepção de sucesso na carreira EPSC.

Segundo Bicalho (2011), o método estudo de caso se caracteriza pela análise profunda de uma unidade, pois busca o exame detalhado de um ambiente ou de uma situação particular.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Os policiais militares foram contatados em seus locais de trabalho onde ocorreu a coleta dos dados. As entrevistas iniciaram-se por alguns esclarecimentos sobre objetivo da

pesquisa, sua natureza confidencial e com instruções sobre como as escalas de comprometimento de carreira e percepção de sucesso deveriam ser preenchidas após as entrevistas.

A escala de comprometimento com a carreira utilizada foi desenvolvida e validada por Carson e Bedeian (1994), composta por doze itens e três dimensões, validada, também, por Rowe (2008). Contém questões que se agregam em torno das três dimensões: Identidade, Resiliência e Planejamento de carreira. Identidade se relaciona ao apego emocional à carreira, Resiliência consiste na persistência no comprometimento mesmo com as adversidades e Planejamento está relacionado com desenvolvimento e estabelecimento de metas de carreira.

Também foi utilizada a escala de percepção de sucesso na carreira EPSC, criada por (COSTA, 2010) e validada em 2011. Em 2013, ele validou a PSC reduzida. A escala tem 48 itens e dividida em 11 fatores que se agrupam em duas dimensões: objetivas e subjetivas. Avalia fatores como: competência, identidade, hierarquia, remuneração, equilíbrio vida trabalho, contribuição à sociedade, empregabilidade, valores, sucesso em equipe, desenvolvimento e criatividade.

Além disso, foi aplicada uma escala com dados demográficos e ocupacionais aos entrevistados, identificando suas características, tais como sexo, idade, estado civil, nº de filhos, escolaridade e tempo de atuação na carreira.

3.4 Critério de Seleção dos Entrevistados

A seleção dos pesquisados foi realizada, atendendo ao critério de acessibilidade e conveniência.

A condição estabelecida foi a de atuar como policial militar, na cidade de Belo Horizonte, pois é na capital do estado que concentra o maior efetivo da Polícia Militar, o que facilitará o acesso aos entrevistados. Ainda, serão selecionados aqueles policiais militares que trabalham na atividade fim (operacional) e que possuam no mínimo três anos de efetivo serviço, ou seja, após o estágio probatório, pois poderão responder melhor a entrevista e os questionários por estarem ambientados com a natureza do cargo. Foram pesquisados doze policiais militares, devido à acessibilidade e escopo, e todos eles cumpriram essas condições.

3.5 Análise dos Dados

Foi realizada a análise de conteúdo que possibilitou a leitura e interpretação das repostas obtidas, partindo do exame de descrições objetivas, sistemáticas e qualitativas das informações. Isso permitiu uma determinada organização das informações obtidas nas entrevistas, facilitando a interpretação e a compreensão.

Para Bardin (2002), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas para análise de informações, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo de mensagens que permitem inferir conhecimentos referentes às condições de produção e recepção dessas mensagens.

As categorias utilizadas para a análise de dados foram as seguintes:

A – Caracterização dos entrevistados; B – Trajetória de carreira; C – Formação(ões) na carreira policial militar e investimento(s) realizado(s); D – Comprometimento com a carreira; E – Percepção de sucesso com a carreira; F – Problemas da carreira policial militar e propensão para transição de carreira; G – Aspirações e planos futuros em relação à carreira policial militar.

Segundo Bardin (2002), as categorias reúnem um grupo de elementos selecionados por características comuns. O processo de categorização é utilizado pela maioria dos procedimentos de análise.

Tal processo atende as análises, pois fornece por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos e relações entre as categorias, formando um ambiente propício para as conclusões.

No capítulo a seguir será apresentado à ambiência da pesquisa, sendo apresentadas características estruturais da instituição pesquisada.

4 **Ambiência da Pesquisa**

A pesquisa foi aplicada na instituição que é a responsável direta pela Segurança Pública do Estado de Minas Gerais, órgão constitucionalmente encarregado na preservação da ordem pública no Estado, tendo como característica principal a Segurança Pública preventiva e ostensiva, além de estar diretamente subordinada ao Governador do Estado de Minas Gerais.

Trata-se da Polícia Militar de Minas, instituição com mais de 242 anos de existência que integra o Sistema de Segurança Pública. A instituição tem estruturas próprias e independentes, porém, embora com atribuições distintas, interligados funcionalmente, corporificando o esforço do Poder Público para garantir os direitos do cidadão e da coletividade, prevenindo e combatendo a violência e a criminalidade.

A Polícia Militar de Minas Gerais está organizada com base na hierarquia e na disciplina militar, competindo-lhe a polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais. Cabem-lhe ainda as atividades relacionadas com a preservação e restauração da ordem pública. Eventualmente, pode executar serviços de garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicas, especialmente das áreas fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural (MINAS GERAIS, 1989).

A corporação possui um efetivo de 41.352 militares, dados segundo a 11ª Edição do Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2017. A Polícia Militar de Minas Gerais estrutura sua carreira hierárquica de forma similar a do Exército Brasileiro em postos e graduações: coronel, tenente-coronel, major, capitão, 1º e 2º tenente – participantes do quadro de oficiais de polícia; aspirante-a-oficial e alunos da escola de formação de oficiais – configurados como praças especiais; subtenente, 1º, 2º e 3º sargento, cabo e soldado – fazendo parte do quadro de praças de polícia.

A Polícia Militar de Minas Gerais está presente em todos os municípios do estado e na maioria de seus distritos, executando a sua ação preventiva de criminalidade. Ao tomar conhecimento da violação da ordem pública, cabe à Polícia Militar, pela sua distribuição no espaço geográfico, a primeira ação que é a de intervir na ocorrência, cujos procedimentos constituem preparação para o passo seguinte a ser realizado pelo órgão público ou particular que detiver a competência e responsabilidade para tal.

Para executar esta atividade, o território do Estado de Minas Gerais foi dividido para fins de planejamento, comando, coordenação, execução e controle, em regiões, áreas,

subáreas, setores e subsetores, afetos respectivamente às Regiões da Polícia Militar, Batalhões, Companhias, Pelotões e Grupos (destacamentos), podendo estes últimos desdobrar-se em subgrupos (subdestacamentos) de acordo com a organização estabelecida no plano de articulação/desdobramentos elaborados anualmente. Tais divisões seguem critérios de posição sócio-geo-econômica do território, ajustadas a outros fatores como polarização regional, evolução e incidência da criminalidade violenta, organização judiciária do Estado, sistema viário, sistema prisional, defesa do meio ambiente, regionalização do Estado, atividades de defesa integrada e territorial, região metropolitana, adequação às atividades de coordenação e controle (MINAS GERAIS, 2002).

A distribuição de responsabilidades na execução das atividades segue a estrutura da hierarquia da corporação. Os cabos e soldados são os que executam o policiamento ostensivo e, em menor proporção, assumem comandos de subdestacamentos em distritos municipais. Os subtenentes e sargentos, além de executarem o policiamento ostensivo, comandam guarnições de radiopatrulha e grupos de cabos e soldados em atividades de policiamento a pé e em operações de menor porte, envolvendo no máximo 10 policiais militares. Os subtenentes e sargentos também podem assumir comandos de destacamentos em municípios de menor porte. Já os oficiais são encarregados do planejamento, coordenação e controle das atividades policiais e assumem posições de comando de frações (pelotões, companhias, batalhões e comandos regionais).

O efetivo que proporcionou uma fundamentação ampla para se aplicar os questionários nos construtos percepção de sucesso na carreira e comprometimento com a carreira foram os policiais militares lotados em Belo Horizonte.

A seguir, serão apresentados os resultados, a análise e a discussão dos resultados alcançados com a referida pesquisa.

5 Resultados, Análise e Discussão

Neste capítulo será apresentada a caracterização dos policiais militares pesquisados e os resultados de cada um deles sob a forma de casos, conjugando os dados obtidos nas entrevistas com escores resultantes da aplicação das escalas e análise de Bardin.

5.1 Caracterização dos entrevistados

A quadro 3 mostra a caracterização dos entrevistados, sem que houvesse prévio conhecimento dos perfis profissionais, que foram selecionados pelos critérios de acessibilidade, facilitando a identificação dos dados de cada um na leitura dos resultados da pesquisa.

Quadro 3 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Cargo/Graduação	Área de atuação	Tempo de serviço	Idade	Estado Civil	Nº de filhos
Danilo	Soldado	Operacional	3 anos	29	Solteiro	0
Aline	Soldado	Operacional	6 anos	33	Casada	0
João	Cabo	Operacional	9 anos	32	Separado	1
Abílio	Sargento	Operacional	27anos	50	Casado	2
José	Soldado	Operacional	8 anos	31	Solteiro	1
Vitor	Sargento	Operacional	26 anos	45	Casado	1
Breno	Cabo	Operacional	11 anos	35	Casado	0
Warley	Sargento	Operacional	25 anos	45	Casado	2
Hernani	Soldado	Operacional	4 anos	24	Casado	0
Laís	Cabo	Operacional	6 anos	29	Casada	0
Fabio	Soldado	Operacional	6 anos	27	Solteiro	0
Ricardo	Sargento	Operacional	21 anos	42	Casado	0

Fonte: Elaborado pelo autor (nomes fictícios).

5.2 Estudos de caso

A seguir, serão apresentados os resultados dos doze estudos de caso que proporcionaram a análise e discussão sobre os construtos abordados na presente pesquisa.

5.2.1 Estudo de Caso 1

A. Caracterização do entrevistado: policial militar Danilo

B. Trajetória de Carreira

O entrevistado, logo que concluiu o ensino médio, prestou concurso para uma empresa pública. Após sua nomeação, foi trabalhar em uma grande empresa prestadora de serviços para o estado de Minas Gerais, onde permaneceu durante três anos. Depois disso, iniciou um curso de ourives, enquanto aguardava uma oportunidade de promoção na carreira. A oportunidade se tornou realidade por meio da necessidade de um encarregado de equipe que prestaria serviços para a cidade administrativa do Estado, como responsável da equipe de prestadores de serviços administrativos em determinada repartição.

Prestou serviços por mais algum tempo, inclusive aprimorando sua visão de liderança entre os serviços prestados, mas, após perceber que não haveria mais melhoria na carreira, quis buscar outra carreira profissional.

O desejo e vocação para lidar com as pessoas o levaram a pesquisar sobre a Polícia Militar e como ingressar na carreira, para, em seguida, iniciar os estudos preparatórios com a tentativa de passar no concurso da referida instituição. Durante um período, conciliou o seu trabalho com a condição de estudante e as atividades práticas de ourives.

Atualmente, continua atuando apenas como policial militar, realizando os atendimentos à comunidade, ocupando o cargo (graduação) na carreira de Praça da Polícia Militar de Minas Gerais, além de trabalhar nas diversas modalidades de policiamento na qual é escalado, sendo o policiamento a pé, escolta de presos, operador de rádio, patrulheiro em viaturas policiais e redator de boletins de ocorrências.

C. Formação(ões) na carreira policial militar e investimento(s) realizado(s)

Ao prestar o concurso público para o Curso Superior de Tecnologia em atividade de Polícia Ostensiva/Curso de Formação de Soldados do Quadro de Praças da Polícia Militar de Minas Gerais em 2013, o entrevistado submeteu-se a um processo seletivo com exames médicos, testes físicos e psicológicos para obter o direito à matrícula ao referido curso de formação, objetivando a promoção à graduação de soldado. Após obter aprovação nas 36 disciplinas do curso, conseguiu se formar, completando o ensino superior na carreira.

Após, forma-se no curso, o entrevistado procura se atualizar, se voluntariando para cursos e treinamentos promovidos pela própria instituição. Contudo, ainda não foi chamado para fazer, sendo apenas convocado para um treinamento de policial básico bienal.

Com a vontade de crescer na carreira, o entrevistado se matriculou no curso de bacharelado em direito, com o auxílio de uma bolsa de estudos do governo federal, pois para a carreira do oficialato, é requisito o curso superior em Direito.

D. Comprometimento com a carreira

Em relação ao comprometimento geral, o entrevistado se apresenta como pouco comprometido com a carreira, alegando que isso fica evidente pela forma que a sociedade se posiciona diante da sua profissão de policial militar de Minas Gerais.

Avaliando o seu comprometimento com a carreira, sob o aspecto da identidade, o entrevistado se diz pouco alinhado à carreira; nem sempre motivado e realizado com as suas atividades. Sob o aspecto da resiliência, mostra que ela pouco existe, alegando o esforço para fazer os investimentos nas formações, a dedicação aos estudos e o contínuo desenvolvimento para novas carreiras para conquistar outro cargo público. Sob o aspecto do planejamento, a pretensão de passar no concurso para o Ministério Público para melhoramento salarial e o plano de investir na formação em Direito são colocados como evidências do estabelecimento de metas para outra carreira profissional.

De acordo com o escore alcançado na escala aplicada, o entrevistado se encontra pouco comprometido com a atual carreira conforme será mostrado posteriormente.

E. Percepção de sucesso na carreira

De modo geral, sobre sua percepção de sucesso na carreira, o entrevistado diz que ainda não atingiu aquilo que planejou, mas entende que está no caminho certo para que haja uma transição, já existindo certo sucesso com o seu curso superior; Direito.

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado acredita que está no caminho certo, mas tem muito por fazer, inclusive passar em outro concurso para aumentar, significativamente, o resultado financeiro.

Sob o ponto de vista subjetivo o entrevistado se considera bem sucedido pelo desempenho profissional, mas não sente realizado com o trabalho.

Pelo escore geral alcançado na escala aplicada, o entrevistado possui uma baixa percepção de sucesso na carreira. Quando separamos os escores, continua sendo baixa a percepção de sucesso na carreira do entrevistado, nos aspectos subjetivos e objetivos.

F. Problemas da carreira policial militar e propensão para transição de carreira

O entrevistado relatou que enfrenta dificuldades de compatibilidade de horários do serviço com os horários de seus estudos na faculdade. Ainda relatou que a possibilidade de responder criminalmente ou administrativamente por uma ação correta o deixa indignado e desmotivado, ainda mais quando a falta de compreensão da atividade policial, pelos diversos segmentos, dificulta a legitimação da sua atuação policial na sociedade.

Relatou ainda, que por diversas vezes solicitou, junto ao setor responsável, a adequação das suas escalas de serviço para que possa conciliar o seu turno de trabalho com o horário de sua faculdade, mas nem sempre obtém êxito nas solicitações, o que também o desestimula a tentar progredir na atual carreira por não concordar com tais decisões.

G. Aspirações e planos futuros em relação à carreira policial militar

O entrevistado disse que há uma intensa vontade de se buscar outra carreira pública, na qual esteja habilitado, através do curso bacharelado em direito, mediante concurso público.

Há pelo entrevistado a evidente vontade de seguir carreira no Ministério Público de Minas Gerais, através de aprovação no concurso público, para a carreira de promotor de justiça. O entrevistado entende que vai ser melhor para ele, pois terá garantias que o levarão a uma melhor atuação profissional e assim, um melhor retorno para a sociedade, além de uma melhor remuneração.

Para atingir esse plano no futuro, o entrevistado busca concluir o curso superior em Direito e se especializar, além de se matricular em curso preparatório específico para a carreira de Promotor de Justiça, objetivando-se assim a aprovação no concurso público do Ministério Público do Estado de Minas Gerais.

5.2.2 Estudo de Caso 2

A. Caracterização do entrevistado: policial militar Aline

B. Trajetória de Carreira

A entrevistada relatou que nasceu e concluiu o ensino médio em uma cidade do interior do estado de Minas Gerais. Após concluir o ensino médio, resolveu estudar para concursos públicos, tendo tentado o concurso para a prefeitura de sua cidade. Obtendo êxito na prova e boa classificação, foi nomeada para o cargo de assistente administrativo da prefeitura de sua cidade natal, onde desempenhou a atividade por três anos e meio.

Durante o referido período, iniciou seus estudos na faculdade, matriculando-se para o curso superior em Direito. Após concluir o curso superior, procurou fazer novos concursos públicos, onde ficou sabendo, pelo seu noivo, que estavam abertas as inscrições para o concurso público para matricular no Curso Técnico em Segurança Pública.

Após o seu noivo conseguir passar no referido concurso naquele ano, a entrevistada, após já ter concluído o seu curso superior em Direito, buscou também ingressar na carreira militar, tentando Curso Técnico em Segurança Pública no ano de 2011. Aprovada em todas as etapas do concurso, a entrevistada pode, então, fazer sua matrícula no referido curso.

A entrevistada relatou que, durante o período letivo do curso técnico, solicitou o desligamento do curso por três vezes, por motivos pessoais, dentre eles o receio de não se adaptar com a vida militar. Após a ocorrência desses episódios, a entrevistada foi convencida pela coordenação do referido curso e pela equipe de apoio psicológico a permanecer e buscar se formar, graduando-se assim como Soldado. Tal fato ocorreu no final do ano de 2011 e a entrevistada foi movimentada para uma unidade de atividade fim da instituição, sendo chamada também de unidade operacional onde permanece até a data dessa entrevista.

C. Formação(ões) na carreira policial militar e investimento(s) realizado(s)

Após se formar no Curso Técnico em Segurança Pública e graduar-se como Soldado, a entrevistada foi convocada para frequentar os cursos de Base Comunitária Móvel, Polícia Comunitária. Frequentou também o seminário de cooperação Brasil-Japão, além de frequentar também o curso Organização de Controle de Distúrbios, todos promovidos pela própria PMMG.

A entrevistada não participou de outros cursos promovidos pela instituição por não ter sido convidada e convocada para eles, onde assim buscou frequentar o curso preparatório combinado com a realização de uma pós-graduação em segurança pública.

D. Comprometimento com a carreira

Em relação ao comprometimento geral, a entrevistada se diz comprometida, apesar do tempo todo, por meio de estudos, desejar seguir outra carreira profissional.

Avaliando o seu comprometimento com a carreira sob o aspecto da identidade, a entrevistada declara que tem muito interesse na carreira e mantém um pensamento fixo de fazer o seu melhor como policial militar, sempre motivada e atuante, encarando o trabalho de como uma missão.

Sob o aspecto da resiliência, diz que atua há seis anos na mesma unidade, onde, inicialmente, teve muitas dificuldades de adaptação, mas insistiu e venceu essa limitação. Mesmo com a influência negativa de falsos amigos no mercado, continua comprometida com o trabalho e lutando pelo seu reconhecimento profissional. Sob o aspecto do planejamento, alega que, hoje, prioriza mais com o estabelecimento de metas para a carreira, visando seu desenvolvimento em outra carreira e um melhor retorno financeiro.

De acordo com o escore alcançado na escala aplicada, a entrevistada encontra-se levemente comprometida com a carreira conforme será mostrado posteriormente.

E. Percepção de sucesso na carreira

De modo geral, sobre sua percepção de sucesso na carreira, a entrevistada declara que acredita que poderá fazer mais sucesso, investindo mais em estudos e em estratégias de outra carreira profissional. Diz que o seu sucesso atual poderá ser percebido por meio do reconhecimento dos cidadãos que a enxergam como uma pessoa vencedora e acreditam no seu trabalho.

Sob o ponto de vista objetivo, a entrevistada alega que precisa ganhar mais dinheiro e que para isso precisa ser ainda mais focada na carreira.

Sob o ponto de vista subjetivo, a entrevistada se considera um sucesso, pelo prazer sentido com os resultados alcançados por ela nos seus estudos, além de se ver com uma imagem muito positiva para a instituição.

Pelo escore geral alcançado na escala aplicada, a entrevistada possui uma percepção de sucesso na carreira indefinida. Quando separamos os escores, é indefinida a percepção de sucesso subjetivo e observa-se também uma indefinição em relação à percepção de sucesso objetivo na carreira.

F. Problemas da carreira policial militar e propensão para transição de carreira

A entrevistada alegou que após apresentar problemas de saúde, que ela afirma ter sido o treinamento militar que provocou lesão em sua coluna, necessitou ser afastada das atividades fins, ficando a realizar rotinas internas e, devido ao fato de estar nessa condição, começou a sofrer retaliações.

Após estar afastada da atividade fim por uns dias, a entrevistada disse que foi informada que seria transferida para a Seção de Assistência à Saúde daquela unidade sem seu consentimento.

Após certo tempo, a entrevistada foi transferida para uma subunidade, retornando para a atividade fim. Após certo tempo, para poder estudar, teve que trabalhar somente no turno da madrugada por seis meses ininterruptos, o que, contudo, transcorreu sem maiores problemas de adaptação de horário.

Com a troca da gestão (comando) da unidade a qual servia, a entrevistada informou que houve um reconhecimento por parte do novo gestor, que a realocou em horário compatível também com as tarefas do lar, pois, já nesse período, estava casada com o seu marido que também é militar.

A entrevistada queixou-se de ter sofrido assédio moral e sexual recentemente, o que lhe trouxe transtornos psicológicos, levando-a a fazer acompanhamento com psicóloga da unidade a qual se encontra lotado atualmente. Perguntada se tomou alguma providência, a entrevistada relatou que os fatos ensejadores do suposto assédio foram levados ao conhecimento da corregedoria por alguém que ela desconhece. Disse que está aguardando a apuração dos fatos com confiança, pois acredita que a verdade sempre prevalece.

G. Aspirações e planos futuros em relação à carreira policial militar

A entrevistada relatou não ter nenhum plano futuro com relação à carreira militar, pois disse estar desiludida e que está investindo na preparação para o concurso público da Polícia Civil de Minas Gerais para a carreira de delegado de polícia civil, pois acredita ter uma identificação profissional com esse cargo, uma vez que possui formação jurídica e especialização em segurança pública.

Diante dos fatos recentes, a entrevistada tem se dedicado ainda mais para obter êxito no referido concurso público, pois acredita que será mais valorizada e melhor remunerada.

5.2.3 Estudo de Caso 3

A. Caracterização do Entrevistado: policial militar João

B. Trajetória de Carreira

O entrevistado é nascido e criado na cidade de Porteirinha-MG, onde concluiu o ensino médio em uma escola da rede estadual. O ingresso no mercado de trabalho foi como menor aprendiz e, ao completar a maior idade, foi desligado da empresa na qual prestava serviços administrativos. A procura por um emprego que lhe proporcionasse estabilidade e uma remuneração razoável o fez buscar por concursos públicos.

Ao constatar que estavam abertas as inscrições para o concurso público para o Curso Técnico em Segurança Pública da Polícia Militar de Minas Gerais, esse entrevistado se interessou, pois a sua rotatividade no mercado de trabalho o preocupava. Diante da possibilidade de ser um policial militar, o entrevistado buscou preparar-se e realizou a prova teórica, obtendo sucesso nessa etapa e nos demais exames, possibilitando assim a sua matrícula no referido curso.

Após formar no curso, o entrevistado foi promovido a Soldado e designado a servir em uma unidade de atividade fim da capital mineira (Batalhão), onde até hoje permanece. Após ter completado oito anos de serviço, o entrevistado foi promovido à graduação de Cabo, fazendo jus, assim, a um aumento de sua remuneração e responsabilidade hierárquica na instituição.

O entrevistado disse que já trabalhou na modalidade de patrulhamento em bicicletas, na condução de viatura de policiais e que atualmente trabalha na modalidade de policiamento em motocicleta, patrulhando um perímetro pré-estabelecido pelo seu chefe direto.

C. Formação(ões) na carreira policial militar e investimento(s) realizado(s)

O entrevistado conclui com êxito o Curso Técnico em Segurança Pública do ano de 2009. Após a referida data, o entrevistado não conseguiu a aprovação em nenhum outro curso de formação, mas tem feito alguns cursos de aperfeiçoamento, promovidos pela PMMG, que visam capacitar o policial militar.

O entrevistado declarou ter feito o curso de Base Comunitária Móvel, o de Polícia Comunitária, o de Intervenção Estratégica em Movimentos Sociais, o de Direitos Humanos e o credenciamento para condução de viaturas policiais. Disse ainda que está matriculado em um curso preparatório para tentar um concurso interno da instituição, objetivando se graduar.

D. Comprometimento com a carreira

Em relação ao comprometimento geral, o entrevistado enfatiza o caminho percorrido até aqui, com o investimento na formação nos primeiros anos de sua carreira, o que lhe deu a condição de ser policial militar e a realização de ser um servidor público de carreira.

Avaliando o seu comprometimento com a carreira sob o aspecto da identidade, o entrevistado declara que desde o início se identificou, levemente, com a filosofia da atividade policial militar e que trabalha o amor, humanidade e o bem estar das pessoas. Sob o aspecto da resiliência, diz nunca ter passado pela cabeça desistir da carreira, mesmo com as decepções

que teve no decorrer da mesma e que o estudo é foco contínuo, principalmente na aprovação em futuros concursos internos. Sob o aspecto do planejamento, alega que melhorou muito em relação ao estabelecimento de metas para a sua carreira profissional.

De acordo com o escore alcançado na escala aplicada, o entrevistado se encontra levemente comprometido com a carreira conforme será mostrado posteriormente.

E. Percepção de sucesso na carreira

De modo geral, sobre sua percepção de sucesso na carreira, o entrevistado acredita que as recompensas que sempre tem no trabalho em função de seu desempenho mostram o sucesso que faz.

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado informa que o grande retorno financeiro ainda está por vir, na medida em que for trabalhando para conquistar as promoções na carreira.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado se considera um sucesso por constatar um alto alcance de resultados dos seus serviços e pelo seu desempenho cada vez melhor.

Pelo escore geral alcançado pelo entrevistado na escala aplicada, predomina um escore elevado em relação à percepção de sucesso na carreira. Quando separamos os escores, observa-se, contudo, que é alta a percepção de sucesso subjetivo e baixa a percepção de sucesso objetivo.

F. Problemas da carreira policial militar e propensão para transição de carreira

O entrevistado disse que sentiu um pouco de dificuldade em se adaptar com o cotidiano da capital mineira e que a carreira policial militar reflete positivamente ou negativamente na vida das pessoas. Disse que não tem pretensão de abandonar a carreira e que busca mesmo é se adaptar e melhorar sua carreira com promoções.

O entrevistado diz gostar da carreira policial militar e que está satisfeito, pois com a recém-promoção na carreira, conseguiu um aumento na remuneração e entende que existe uma valorização na carreira, embora pudesse ser melhor.

G. Aspirações e planos futuros em relação à carreira policial militar

O entrevistado diz que iniciará o curso superior em Direito no início de 2018, almejando o objetivo de tentar passar na prova do concurso público para matricular-se no

Curso de Formação de Oficiais da PMMG onde representará um ótimo ganho na sua remuneração salarial.

Como este investimento é em longo prazo, o entrevistado diz que tentará o concurso interno para o Curso de Formação de Sargentos, o qual proporcionará a promoção à graduação de 3º Sargento. Para tal concurso, é exigido apenas ensino médio, mas devido ao fato de ser muito concorrido, ainda não obteve aprovação na prova objetiva que corresponde a primeira etapa do concurso interno.

5.2.4 Estudo de Caso 4

A. Característica do Entrevistado: policial militar Abílio

B. Trajetória de Carreira

O entrevistado diz que em 1990 trabalhava como prestador de serviços de escritório e era atleta. Ao perceber que ficaria desempregado e que necessitaria de um emprego que o proporcionasse constituir uma família, optou por tentar o processo seletivo para o Curso de Formação de Soldados da PMMG no mesmo ano.

Ao ser aprovado em todas as etapas, teve início o referido curso. Com muito treinamento militar e poucas disciplinas teóricas, o entrevistado se formou soldado, servindo na mesma unidade até os dias de hoje.

No ano de 2004, como parte de uma política de valorização profissional dos policiais militares, o entrevistado foi beneficiado com a promoção à graduação de Cabo por tempo de serviço. Durante todo esse período, o entrevistado trabalhava na modalidade de policiamento a pé, fazendo contato com os moradores e comerciantes da localidade onde trabalhava diuturnamente.

No ano de 2013, o entrevistado diz que foi convocado para se matricular em um curso que, com a aprovação nas disciplinas, proporcionaria a promoção à graduação de 3º Sargento. Após essa promoção, o entrevistado foi designado para uma subunidade, dentro da sua unidade principal, onde executou policiamento nas modalidades de rádio patrulhamento, patrulha de prevenção ativa contra crimes e patrulha de operações policiais.

O entrevistado diz que, atualmente, devido a um tratamento ortopédico, trabalha temporariamente em turnos de revezamento no almoxarifado de armamento da referida unidade, onde serve há 27 anos.

C. Formação(ões) na carreira policial militar e investimento(s) realizado(s)

O entrevistado concluiu, em 1990, o Curso de Formação de Soldados. Em 2013, ele concluiu Curso Especial de Formação de Sargentos. Após esse período, o entrevistado tem buscado se atualizar, fazendo o Exame de Aptidão Profissional, o Treinamento Policial Básico e os diversos seminários proporcionados pela instituição militar na qual serve.

Devido ao pouco tempo que lhe resta para se aposentar, o entrevistado diz não ser mais possível grandes investimentos na carreira e que não o fez antes porque, outrora, não tinha condições financeiras de arcar com estudos particulares.

D. Comprometimento com a carreira

Ao avaliar o seu comprometimento geral, o entrevistado diz que sempre procura fazer o melhor se preparando muito para cada atendimento e compartilhando com os seus colegas o seu conhecimento para que possa ajudar no desenvolvimento deles.

Avaliando o seu comprometimento com a carreira sob o aspecto da identidade, o entrevistado informa que a identificação e o entusiasmo são poucos e só foram reforçados com a prática e na medida em que aprendia mais sobre o assunto. Sob o aspecto da resiliência, diz que foi por um período inicial levemente comprometido e, mesmo assim, está buscando se aperfeiçoar através da preparação física e intelectual. Sob o aspecto do planejamento, alega que trabalha com o estabelecimento de metas de carreira, visando o seu próprio aperfeiçoamento e o crescimento por meio das promoções previstas.

De acordo com o escore alcançado na escala aplicada, o entrevistado se encontra levemente comprometido com a carreira conforme será mostrado posteriormente.

E. Percepção de sucesso na carreira

De modo geral, sobre sua percepção de sucesso na carreira, o entrevistado declara que logo no início atingiu o auge, o que diminuiu muito a sua vontade de crescer imediato na carreira por questões pessoais que prejudicaram o lado profissional. Ainda acredita que continua fazendo a diferença na vida das pessoas, porém nem sempre sendo reconhecido pelo trabalho realizado. O retorno financeiro precisa crescer novamente igual nos anos de 1999.

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado relata que esse sucesso veio logo no início da carreira, como policial militar em uma das melhores polícias do Brasil, onde trabalha há 27 anos. Orgulha-se de ter seu trabalho reconhecido em algumas ocasiões. Isso tudo, segundo ele, deixou de existir nos últimos dois anos por questões pessoais.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado se considera um sucesso em toda a sua trajetória como policial militar pelo reconhecimento de empresas ou pessoas.

Pelo escore geral alcançado na escala aplicada, o entrevistado possui uma alta percepção de sucesso na carreira. Quando separamos os escores, há uma indefinição em relação à percepção de sucesso objetivo e é alta a percepção de sucesso subjetivo.

F. Problemas da carreira policial militar e propensão para transição de carreira

O entrevistado diz que sofreu retaliações por ter sofrido uma lesão ortopédica que o impossibilitou, temporariamente, de executar algumas modalidades de serviço. Com isso, o entrevistado se sentiu desmotivado com a carreira, pois o que ele fez anteriormente não foi levado em conta. Disse que já passou por muitas dificuldades na sua trajetória profissional e que vivenciou a greve das polícias ocorrida no ano de 1997, o que foi para ele um marco histórico, pois foram repensados alguns comportamentos que violavam direitos dos policiais militares.

Disse também que, pelo seu tempo de serviço na instituição, deveria ser mais reconhecido, pois o tratamento que recebe é de um militar novato.

O entrevistado não pensa e nunca pensou em fazer nova transição de carreira, mas sim em manter uma profissão paralela, o que já está acontecendo.

G. Aspirações e planos futuros em relação à carreira policial militar

A banalização da violência no país, a falta de garantias legais para profissão, o momento ruim da economia e a falta de valorização da atividade policial são, de acordo com o entrevistado, os principais problemas enfrentados pelos policiais militares. Apesar disso, segundo o entrevistado, não há planos de transição para outra carreira, pois está perto de ir para a reserva (aposentar).

5.2.5 Estudo de Caso 5

A. Caracterização do Entrevistado: policial militar José

B. Trajetória de Carreira

O entrevistado relatou que após trancar a matrícula do curso superior em Comunicação Social, optou em tentar concursos públicos, pois necessitava de um retorno mais rápido e viu no concurso da Polícia Militar uma boa oportunidade. Disse que iniciou sua carreira na

Polícia Militar de Minas Gerais no dia 11 de Fevereiro de 2008. No referido ano, o entrevistado matriculou-se no Curso Técnico em Segurança Pública que foi realizado no 19º Batalhão da PM da cidade de Teófilo Otoni-MG. Após ser formar, foi movimentado para uma unidade sediada na cidade de Almenara-MG. Devido à necessidade de se repor, o efetivo foi entrevistado novamente e remanejado para a cidade de Joáima-MG, onde trabalhou entre os anos de 2008 a 2010.

O entrevistado disse que a cidade de Joáima tinha somente cinco policiais militares para uma população de 16 mil habitantes e com comunidades rurais a cerca de 70 quilômetros da referida cidade.

Em 2011, o entrevistado fez uma permuta para a cidade de Belo Horizonte a fim de morar com os seus familiares e por haver melhores condições de trabalho. Disse que o policiamento na capital mineira é mais tranquilo em relação ao que é executado no interior, pois na capital há uma pluralidade de modalidades de policiamento.

Atualmente, o entrevistado realiza diversas modalidades de policiamento, cobrindo as férias ou a folga de alguns militares, tais como: rádio patrulhamento, redação de boletins de ocorrências e moto patrulhamento em locais determinados pela chefia-comando imediato.

C. Formação(ões) na carreira policial militar e investimento(s) realizado(s)

O entrevistado concluiu com êxito o Curso Técnico em Segurança Pública, mas ainda não retornou para o curso superior que havia trancado. Afirmou que não teve oportunidade de realizar cursos dentro da instituição devido ao fato de ter servido numa área rural de uma cidade do interior de Minas Gerais.

D. Comprometimento com a carreira

Ao avaliar seu comprometimento geral, o entrevistado diz que é levemente comprometido, em todos os sentidos, com tudo aquilo que pega para fazer e não seria diferente com o serviço policial militar.

Em relação ao seu comprometimento com a carreira, sob o aspecto da identidade, o entrevistado declara que é pouco, mas procura ampliar o conhecimento e a atuação com muita dedicação e exclusividade. Sob o aspecto da resiliência, diz que é pouco comprometido, mas sempre procura superar as adversidades na atuação profissional para avançar na carreira. Sob o aspecto do planejamento, alega que o estudo é contínuo, se sente forte, com mais qualidade e maior retorno.

De acordo com o escore alcançado na escala aplicada, o entrevistado se encontra levemente comprometido com a carreira conforme será mostrado posteriormente.

E. Percepção de sucesso na carreira

De modo geral, sobre sua percepção de sucesso na carreira, o entrevistado declara sua satisfação com o trabalho realizado como policial militar e que os bons resultados alcançados são bons indicadores sobre ele.

Sob o ponto de vista do sucesso objetivo, o entrevistado informa que está em construção e, certamente, deixará de ser classificado como baixo quando ocorrerem conquistas materiais mais significativas.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado se considera um sucesso pelo tipo de trabalho que realiza, podendo permanecer em total sintonia com sua trajetória profissional.

Pelo escore geral alcançado na escala aplicada, o entrevistado possui uma indefinição de percepção de sucesso na carreira. Quando se separa os escores, constata-se que é baixa a percepção de sucesso objetivo e há uma indefinição em relação à percepção de sucesso subjetivo na carreira.

F. Problemas da carreira policial militar e propensão para transição de carreira

O entrevistado relatou que teve problemas ortopédicos ao se lesionar durante um treinamento militar e que por isso foi instaurado em um processo administrativo para avaliar o seu caso, temendo ele ser demitido da instituição. Apesar das dificuldades que passou no interior, o entrevistado não demonstra propensão para transição de carreira e que aguarda a sua promoção à Cabo por tempo de serviço.

G. Aspirações e planos futuros em relação à carreira policial militar

O entrevistado afirma que a única pretensão que possui é a de prestar o concurso interno para a matrícula no Curso de Formação de Sargentos da Polícia Militar de Minas Gerais que, atualmente, é um curso reconhecido como tecnólogo pela Secretaria de Educação de Minas Gerais.

Caso não consiga a aprovação no referido concurso, o entrevistado aguardará as promoções por tempo de serviço, na qual fará jus se não contrariar os requisitos para tais promoções de graduação militar.

5.2.6 Estudo de Caso 6

A. Caracterização do Entrevistado: policial militar Vitor

B. Trajetória de Carreira

A carreira militar do entrevistado iniciou após ser aprovado em todas as etapas do concurso público para matrícula no Curso de Formação de Soldados em 1991. Após receber o treinamento e a doutrina militar, o entrevistado se formou Soldado no mesmo ano, sendo designado para servir em uma unidade de serviço operacional na capital mineira.

Devido ao fato de receber uma baixa remuneração e à vontade de melhorar na carreira, o entrevistado tentou o concurso para o Curso de Formação de Soldados e em 1993, graduando-se Cabo. Durante os anos seguintes, tentou o concurso interno para Sargento sem obter êxito.

No ano de 2009, após alteração na legislação de promoção da PMMG, o entrevistado foi convocado para matricular-se no Curso Especial de Formação de Sargentos. Ao término desse curso, obteve a promoção à graduação de 3º Sargento. No ano de 2015, o entrevistado conseguiu a promoção à graduação de 2º Sargento e permanece nessa graduação atualmente.

O entrevistado disse que já trabalhou em diversas modalidades de policiamento, sendo o policiamento nas escolas, o rádio patrulhamento e o policiamento a pé; as modalidades que mais trabalhou nos seus 26 anos de efetivo serviço na instituição.

C. Formação(ões) na carreira policial militar e investimento(s) realizado(s)

O entrevistado declarou que em 1991 fez o Curso de Formação de Soldados e em 1993, após avaliação, fez o Curso de Formação de Cabo, obtendo a promoção à graduação de Cabo.

Já em 2009, o entrevistado disse que, por meio de convocação por tempo de serviço, matriculou-se no Curso Especial de Formação de Sargentos, onde, após conclusão, foi promovido à graduação de 3º Sargento. No ano de 2013, o entrevistado realizou a prova teórica chamada de Exame de Aptidão Profissional, na qual o qualificou a concorrer à promoção à graduação de 2º Sargento que aconteceu no mês de Dezembro de 2015.

Para conseguir uma boa pontuação no Exame de Aptidão Profissional, diz ter-se matriculado em curso preparatório que o auxiliou na atualização dos conhecimentos profissionais. Disse que optou em não fazer um curso superior.

D. Comprometimento com a carreira

Em relação ao comprometimento geral, o entrevistado diz que cuida muito de sua carreira, pois depende só dela para obter seus ganhos financeiros.

Quanto ao seu comprometimento com a carreira, sob o aspecto da identidade, o entrevistado declara que mantém um grande interesse pela carreira, estando sempre motivado e com um sentimento de realização sempre presente.

Sob o aspecto da resiliência, diz que nem menores ganhos financeiros nem a falta do adequado empenho de alguns colegas provocam queda na sua motivação. Sob o aspecto do planejamento, alega que o realiza, semestralmente, muito atento às necessidades da localidade onde trabalha.

De acordo com o escore alcançado na escala aplicada, o entrevistado se encontra muito comprometido com a carreira conforme será mostrado posteriormente.

E. Percepção de sucesso na carreira

O entrevistado relata que o fato de se manter financeiramente, ter maior liberdade quanto aos horários, poder recomeçar todos os dias, lhe gera um sentimento de muito sucesso.

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado declara que o considera indefinido, pois as conquistas materiais ainda podem crescer com a sua última promoção.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado ressalta que poder trabalhar para melhorar a sociedade que já é um sucesso.

Pelo escore geral alcançado na escala aplicada, o entrevistado possui uma alta percepção de sucesso na carreira. Quando se separa os escores, constata-se que é alta a percepção de sucesso subjetivo e há uma indefinição em relação à percepção de sucesso objetivo na carreira.

F. Problemas da carreira policial militar e propensão para transição de carreira

O entrevistado relatou que teve problemas com a baixa remuneração recebida nos primeiros anos de sua carreira. Isso só veio a melhorar após a greve das polícias no ano de 1997 no estado de Minas gerais. Disse que nunca teve intenção de mudar de carreira, afirmando que nasceu para ser militar.

G. Aspirações e planos futuros em relação à carreira policial militar

Possui como aspiração e planos futuros a sua transferência para a reserva remunerada (aposentadoria) e por consequência a promoção imediata à graduação de 1º Sargento da Polícia Militar. Declara que por estar quase no final dos 30 anos permitidos para a carreira, não se podem vislumbrar maiores planos para ele.

5.2.7 Estudo de Caso 7

A. Caracterização do Entrevistado: policial militar Breno

B. Trajetória de Carreira

Após conclusão do ensino médio, o entrevistado buscou profissionalizar-se na música, se tornando instrumentista e professor de instrumento musical. Contudo, desejou ter uma carreira profissional que tivesse estabilidade. Foi quando tomou conhecimento da carreira de policial militar, procurando se inteirar mais sobre quais eram os requisitos necessários para investidura do cargo de soldado da polícia militar.

Ao iniciar os estudos preparatórios para o concurso público para a matrícula no Curso Técnico em Segurança Pública, o entrevistado foi dimensionando as atribuições e a dedicação que a carreira militar iria exigir dele. Em 2008, após ser aprovado no concurso, o entrevistado matriculou-se no referido curso, no qual pode vivenciar uma carga teórica e também prática nunca antes vivida.

O entrevistado relata que desempenha suas atividades no policiamento em viaturas, atendendo as mais diversas solicitações e, logo em seguida, no registro de boletins de ocorrências.

Em 2016, o entrevistado foi promovido à Cabo por tempo de serviço, continuando a prestar os referidos serviços na mesma unidade de serviço operacional (Batalhão).

C. Formação(ões) na carreira policial militar e investimento(s) realizado(s)

O entrevistado fez o Curso Técnico em Segurança Pública, o curso de Base Comunitária Móvel, o curso de Promotor de Polícia Comunitária, Curso de Direitos Humanos, Curso de Orientação ao Turista. Além disso, diz ter feito treinamentos e seminários de aperfeiçoamento profissional.

D. Comprometimento com a carreira

Em relação ao comprometimento geral, o entrevistado declara que deveria ser muito mais comprometido e fazer muito mais coisas para alavancar sua carreira.

Avaliando o seu comprometimento com a carreira, sob o aspecto da identidade, o entrevistado enfatiza um interesse muito grande pelo assunto, o que estimula muito estudo e busca de novas formações. Sob o aspecto da resiliência, declara que tem dia que acredita muito na carreira, mas tem dia que acredita menos, convivendo com o medo de não dar certo. Apesar da instabilidade nesse sentido, segue em frente. Sob o aspecto do planejamento, diz que não estabelece metas pessoais, mas, levemente, visando à geração de novas oportunidades na carreira.

De acordo com o escore alcançado na escala aplicada, o entrevistado se encontra levemente comprometido com a carreira.

E. Percepção de sucesso na carreira

Avaliando de modo geral sua percepção de sucesso na carreira, o entrevistado acha que pode melhorar sua remuneração, o que pode comprometer essa percepção.

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado acredita que ele (o sucesso) existe, pelo fato das pessoas necessitarem de policiamento por causa da violência, trabalhando com prevenção no seu trabalho e nos diversos processos de atendimento.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado considera como indefinido pelas transformações alcançadas pelas pessoas. Por também ser músico, sempre tem novos eventos para participar, frutos do seu trabalho realizado também ao longo de anos. Tenta, de igual maneira, perceber sucesso na carreira policial igual à carreira de músico, mas não tem certeza disso.

Pelo escore geral alcançado na escala aplicada, o entrevistado possui uma alta percepção de sucesso na carreira. Quando separamos os escores, há uma baixa em relação à percepção de sucesso objetivo e indefinição na percepção de sucesso subjetivo.

F. Problemas da carreira policial militar e propensão para transição de carreira

O entrevistado disse que a falta de reconhecimento e valorização da atividade policial militar é um problema que todo militar enfrenta. Não tem interesse na transição de carreira, pois, apesar dos problemas, gosta do que faz.

G. Aspirações e planos futuros em relação à carreira policial militar

Disse que sonha em ser Sargento e que a matrícula no Curso de Formação de Sargento é um objetivo a ser conquistado, além de desejar se matricular, posteriormente, em algum curso superior. A promoção à graduação de 3º Sargento é algo que aspira desde quando ingressou na instituição PMMG.

5.2.8 Estudo de Caso 8

A. Caracterização do Entrevistado: policial militar Warley

B. Trajetória de Carreira

O entrevistado, no ano de 1991, trabalhava em uma rede de lanchonetes quando ficou sabendo que estavam abertas as inscrições para o processo seletivo do Curso de Formação de Soldados, que seria realizado direto em uma unidade operacional da capital mineira. Após ser aprovado em todas as etapas, ele se matriculou no referido curso em 1992. No final do mesmo ano, graduou-se como soldado, permanecendo na mesma unidade.

Após 05 anos na mesma graduação, o entrevistado conseguiu ingressar no Curso de Formação de Cabo e no ano 1997 foi promovido à graduação de Cabo. Após vários anos sem concorrer a nenhuma promoção, no ano de 2010, o entrevistado foi convocado para fazer a matrícula no Curso Especial de Formação de Sargentos e assim, ao terminar com êxito o curso, foi promovido à graduação de 3º Sargento da Polícia Militar.

Disse também que há dois anos está concorrendo à promoção de 2º Sargento. Contudo, devido ao fato de não ter conseguido uma ótima nota na prova escrita em exame de aptidão, não foi promovido ainda e teme não ser promovido antes de se aposentar.

C. Formação(ões) na carreira policial militar e investimento(s) realizado(s)

Realizou o Curso de Formação de Soldados em 1992, o Curso de Formação de Cabos em 1997 e o Curso Especial de Formação de Sargentos no ano de 2010. Já tentou o Exame de Aptidão Profissional nos anos 2015 e 2016, contudo sem obter uma ótima nota na prova, o que segundo ele atrasou sua futura promoção. Diz que já realizou os cursos de Direção Defensiva e o curso de Moto Patrulhamento, além de participar de treinamentos e seminários sobre policiamento.

D. Comprometimento com a carreira

Em relação ao comprometimento geral, o entrevistado diz, enfaticamente, que o seu é levemente, mas que algumas de suas relações e ações do dia a dia têm relação direta com a profissão policial militar.

Avaliando o seu comprometimento com a carreira sob o aspecto da identidade, o entrevistado identificou como levemente, mas em muitas das suas atitudes, relata que a farda é a sua segunda pele, tamanho o envolvimento e gosto pela atividade policial. Sob o aspecto da resiliência, diz que, para não ser transferido, está sempre criando algo diferente para agregar valor ao trabalho e atendendo às novas expectativas através da próxima promoção. Sob o aspecto do planejamento, alega que o estabelecimento de metas é uma parte importante de sua carreira, visando à melhoria constante dos índices e o maior alcance do seu trabalho, apesar de estar próximo o fim dela.

De acordo com o escore alcançado na escala aplicada, o entrevistado se encontra levemente comprometido com a carreira.

E. Percepção de sucesso na carreira

De modo geral, sobre sua percepção de sucesso na carreira, o entrevistado avalia que a ajudar outro por meio de sua intervenção é o maior indicativo do seu sucesso. Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado alega que os seus resultados no trabalho são satisfatórios, mas nem sempre bem definidos.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado se considera um sucesso por sempre receber sinais muito positivos do público externo e de seus colegas subordinados.

Pelo escore geral alcançado na escala aplicada, o entrevistado possui uma indefinição de percepção de sucesso na carreira. Quando separamos os escores, continua sendo alta a percepção de sucesso na carreira do entrevistado somente no aspecto subjetivo.

F. Problemas da carreira policial militar e propensão para transição de carreira

Um dos maiores problemas que o entrevistado relatou, foi a baixa remuneração salarial que recebeu durante anos devido a falta de aumento. Tal fato e a pressão ou violações de direitos de seus colegas de trabalho, provocou um movimento grevista em 1997 que resultou em melhoria para a carreira do policial, sendo destacado por ele o aumento

significativo da remuneração, fim da prisão disciplinar, adequação das normas internas à luz da nova constituição da república.

Disse ainda que vários colegas abandonaram a carreira no ano 1997, mas que ele optou por não abandonar devido ao fato de já estar casado e com filho menor. Após esse período, o entrevistado disse que nunca mais teve propensão para transição da carreira de policial militar.

Relatou ainda que, mesmo recentemente, já sofreu retaliações por falar o que pensa e não ter agradado seus colegas com as palavras ditas, mas que entende que a hierarquia e a disciplina devem existir nas instituições militares.

G. Aspirações e planos futuros em relação à carreira policial militar

Deseja ser promovido à graduação de 2º Sargento antes de ser transferido para a reserva (aposentadoria). Por estar com quase 26 anos de serviço, já não tem maiores planos para sua carreira, pois o sonho de ser Sargento já foi alcançado e sente-se realizado profissionalmente.

5.2.9 Estudo de Caso 9

A. Caracterização do Entrevistado: policial militar Hernani

B. Trajetória de Carreira

Oriundo da faculdade de Teologia, o entrevistado afirmou que necessitava de uma carreira estável para formar uma família e se interessou pelo concurso público para a graduação de soldado na Polícia Militar e Minas Gerais.

O entrevistado disse também que há quatro anos ingressou na PMMG para integrar o quadro de Praças da instituição através do Curso de Formação de Soldados. Disse que sua trajetória, ainda muito curta, se resumiu em sua experiência no estágio e no serviço operacional da unidade na qual serve há três anos.

C. Formação(ões) na carreira policial militar e investimento(s) realizado(s)

Fez o Curso de Formação de Soldados no ano de 2013 e curso preparatório para o concurso ao Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Disse que já frequentou seminários para aperfeiçoamento na atuação profissional.

D. Comprometimento com a carreira

Em relação ao comprometimento geral, o entrevistado se diz muito comprometido, fazendo com qualidade o seu trabalho e cuidando do seu desenvolvimento para contribuir com o desenvolvimento dos cidadãos de bem aos quais serve na condição de policial militar.

Avaliando o seu comprometimento com a carreira sob o aspecto da identidade, o entrevistado declara ser muito comprometido com o seu trabalho como policial militar, apoiando as pessoas no desenvolvimento social, buscando guardar um perfeito alinhamento com sua missão de vida, o que o faz se sentir realizado. Sob o aspecto da resiliência, informa que enfrenta os percalços da legislação e ainda realiza as ocorrências da melhor maneira possível, ganhando em experiência e no aprendizado de novas tecnologias no combate ao crime. Sob o aspecto do planejamento, enfatiza que, bienalmente, passa por uma reciclagem, visando se fortificar na atividade policial.

De acordo com o escore alcançado na escala aplicada, o entrevistado se encontra muito comprometido com a carreira.

E. Percepção de sucesso na carreira

De modo geral, o entrevistado relata que sente o seu sucesso ao constatar que os cidadãos de bem retornam para suas casas sem sofrerem qualquer tipo de agressão.

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado alega que deseja e pode alcançar melhores resultados no sentido profissional.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado considera que faz bem o seu trabalho, pois a satisfação, a realização pelos resultados alcançados é comum para ele.

Pelo escore geral alcançado na escala aplicada, o entrevistado possui uma indefinição de percepção de sucesso na carreira. Quando se separam os escores, constata-se indefinição na percepção de sucesso subjetivo e há também uma indefinição em relação à percepção de sucesso objetivo na carreira.

F. Problemas da carreira policial militar e propensão para transição de carreira

O entrevistado aponta a escassez de recursos logísticos como um dos problemas percebidos na carreira. Afirma que a única propensão para a transição de carreira se deu ao tentar o concurso para a carreira de Bombeiro Militar.

G. Aspirações e planos futuros em relação à carreira policial militar

Planeja se graduar como sargento nos próximos anos e aguardar as respectivas promoções por tempo de serviço. Disse que também deseja tentar o concurso para o Curso de Formação de Oficiais, porém somente para o Corpo de Bombeiros.

Caso não consiga ingressar no Corpo de Bombeiros Militar, irá cursar o curso superior de Direito para que possa tentar o Curso de Formação de Oficiais da PMMG, pois tal curso superior é a escolaridade exigida para a matrícula.

5.2.10 Estudo de Caso 10

A. Caracterização do Entrevistado: policial militar Laís

B. Trajetória de Carreira

Atualmente, está há nove anos na PMMG. Iniciou, como todos os outros, ingressando no Curso Técnico de Segurança Pública, curso que forma os soldados na PMMG com duração de 10 meses. Depois de formada trabalhou na Academia de Polícia Militar APM na seção de armamento e tiro durante dois anos. Posteriormente, foi transferida para o 41º Batalhão, situado na região do Barreiro, onde permaneceu por seis meses desempenhando funções administrativas. Por último, foi transferida para outro Batalhão, sendo enviada para um setor localizado na região sul da capital mineira, local onde iniciou seu trabalho na área operacional e onde se encontra até hoje.

Apesar de possuir formação na área de Administração de Empresas, não atua diretamente nessa área, mas possui um empreendimento de produtos personalizados para complementar a sua renda mensal.

Atualmente, desempenha atividades diversas tais como: motorista de viatura, radioperador, intendente, motociclista, Base Comunitária Móvel, comanda viatura e executa policiamento a pé.

C. Formação(ões) na carreira policial militar e investimento(s) realizado(s)

Concluiu com êxito o Curso Técnico de Segurança Pública. Também participou dos cursos: Curso Crack é possível vencer, Curso de Transporte Irregular de passageiros, Curso de operador de Bases Comunitárias Móveis. Concluiu, recentemente, uma pós-graduação na área de gestão.

D. Comprometimento com a carreira

Em relação ao comprometimento geral, a entrevistada se diz levemente comprometida, mas faz com qualidade o seu trabalho e cuida do seu desenvolvimento para contribuir com o desenvolvimento da comunidade onde serve atualmente.

Avaliando o seu comprometimento com a carreira sob o aspecto da identidade, a entrevistada declara que seu trabalho como policial militar, apoiando as pessoas no desenvolvimento pessoal e profissional, a faz enxergar melhor a vida, fazendo-a se sentir realizada. Sob o aspecto da resiliência, informa que enfrenta os percalços da sociedade, mas realiza atendimentos de qualidade. Sob o aspecto do planejamento, enfatiza que é muito comprometida, buscando sempre se atualizar, visando melhorar seu desempenho como policial militar.

De acordo com o escore alcançado na escala aplicada, a entrevistada encontra-se levemente comprometida com a carreira.

E. Percepção de sucesso na carreira

Sobre sua percepção de sucesso na carreira, a entrevistada declara que pode escolher com quem trabalhar. O fato de receber testemunhos positivos dos seus colegas de trabalho e o reconhecimento do seu profissionalismo são provas do seu sucesso.

Sob o ponto de vista objetivo, a entrevistada alegou que uma boa remuneração é fruto do sucesso profissional, sendo inclusive um motivo para ela estar satisfeita.

Sob o ponto de vista subjetivo, a entrevistada se considera um sucesso apesar de demonstrar um pouco de incerteza nos seus dizeres.

Pelo escore geral alcançado na escala aplicada, a entrevistada possui uma indefinição de percepção de sucesso na carreira. Quando separamos os escores, continua sendo indefinida a percepção de sucesso na carreira da entrevistada, tanto no que se refere ao fator objetivo como para o fator subjetivo.

F. Problemas da carreira policial militar e propensão para transição de carreira

A entrevistada declarou que os cursos de formação da PMMG geram desgastes nos alunos, sendo que alguns permanecem com sequelas de ordem física e psicológica. Tais desgastes a desmotiva tentar concursos internos da instituição, mas não pensa em desistir da carreira.

G. Aspirações e planos futuros em relação à carreira policial militar

Devido ao desgaste sofrido nos cursos de formação da PMMG, pretende fazer apenas os cursos aos quais será indicada pelo tempo de carreira, como por exemplo, o Curso Especial de Formação de Sargentos destinado aos militares com certo tempo de carreira.

5.2.11 Estudo de Caso 11

A. Caracterização do Entrevistado: policial militar Fabio

B. Trajetória de Carreira

Iniciou sua carreira após ser aprovado em concurso público em todas as suas etapas. Em 31 de janeiro de 2011 matriculou-se no Curso Técnico de Segurança Pública por período de nove meses. Disse ter sido uma mudança radical, ingressando de corpo e espírito na Polícia Militar. Aprendeu muito, destacando a importância da disciplina um dos pilares da instituição. A importância do espírito de corpo sempre apoiando o companheiro “sair junto, chegar junto” das atividades.

Disse que o curso é extremamente corrido, com muito conteúdo a ser passado com pouco tempo e menos ainda para estágio. Disse demonstrar orgulho, pois o curso foi concluído e hoje veste uma segunda pele, a farda. Nesses seis anos que se seguiram, disse ele que a cada empenho, cada ocorrência, instrução, atividade física vai moldando e criando o seu perfil de Policial Militar.

Trabalhou por diferentes atividades, operador de CAD, policiamento a pé, rádio patrulhamento, patrulha de operações e administrativo. De forma a conhecer as peculiaridades de cada empenho. Além dessas modalidades de policiamento, presta serviços de auxiliar de almoxarife e técnico em informática.

Formado em Técnico de Redes de Computadores, realiza manutenção particular em computadores, notebooks.

C. Formação(ões) na carreira policial militar e investimento(s) realizado(s)

Concluiu com êxito os cursos Técnico de Segurança Pública, Operador de Cadastro, Atendimento Despacho de Patrulhas, Instrumento de Menor Potencial Ofensivo, Credenciamento de Viaturas Policiais, Instrutor e Multiplicador do Software Elios no Tablet.

Informou que participou de alguns seminários, palestras e treinamentos que proporcionaram uma ampliação conhecimento sobre a sua carreira.

D. Comprometimento com a carreira

Em relação ao seu comprometimento geral, o entrevistado diz ter muita clareza em relação aos resultados que quer ter, que se mantém muito focado e consciente do que tem que fazer.

Avaliando o seu comprometimento com a carreira sob o aspecto da identidade, o entrevistado declara que ama o que faz, pois percebe que suas intervenções proporcionam a transformação das pessoas para melhor e o sentimento é do devido cumprimento de uma missão. Sob o aspecto da resiliência, informa que superou momentos de prejuízo e estudou muito para encontrar a atual formação policial e que traz bons resultados. Sob o aspecto do planejamento alega que tem tudo planejado, mostrando fortemente o que tem a fazer e aonde quer chegar, deixando bem claro isso.

De acordo com o escore alcançado na escala aplicada, o entrevistado se encontra muito comprometido com a carreira.

E. Percepção de sucesso na carreira

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado alega que os seus resultados no trabalho são altamente satisfatórios e sempre bem definidos.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado considera ter um grande sucesso e que faz um bom trabalho, o que o torna satisfeito e realizado pelos resultados.

Pelo escore geral alcançado na escala aplicada, o entrevistado possui uma alta percepção de sucesso na carreira. Quando separamos os escores, continua sendo alta a percepção de sucesso na carreira do entrevistado, tanto para o fator objetivo com para o fator subjetivo.

F. Problemas da carreira policial militar e propensão para transição de carreira

Não se lembra de problemas da carreira policial militar, exceto a violência que assola toda a sociedade. Disse não haver propensão para transição de carreira, pois está satisfeito em servir a sociedade.

G. Aspirações e planos futuros em relação à carreira policial militar

Fazer o Curso de Formação de Sargentos, galgar as promoções e atuar em uma escala que atenda e possa conciliar sua vida social com o trabalho.

5.2.12 Estudo de Caso 12

A. Caracterização do Entrevistado: policial militar Ricardo

B. Trajetória de Carreira

Ingressou na PMMG como soldado, na cidade de Pouso Alegre, sede do 20º BPM no ano de 1997. Após a formação, foi designado a servir na cidade de Monte Sião/MG (divisa com o Estado de São Paulo), onde exerceu sua função dentro da normalidade até 2005. Em 2005, quando no atendimento de uma ocorrência de perturbação de sossego (festa com som alto), aproximadamente 15 pessoas o agrediram, para se defender diante de tal agressão, realizou disparos de arma de fogo nas pernas de três indivíduos, isso na intenção de se defender das agressões.

Um dos indivíduos atingidos pelos disparos era parente do prefeito. Por essa motivação, foi transferido da cidade como uma espécie de barganha entre prefeitura, que mantém o órgão policial militar no município e comandantes da PMMG na região, na ocasião. Salienta que foi julgado e absolvido do fato mencionado. Foi então transferido para cidade de Belo Horizonte, onde permanece até os dias atuais, servindo em uma unidade operacional.

Executa o Policiamento ostensivo e atua como comandante/integrante de viatura policial no atendimento de diversos tipos de solicitações via central de atendimento conhecida como 190.

C. Formação(ões) na carreira policial militar e investimento(s) realizado(s)

Concluiu com êxito o Curso de Formação de Soldados e o Curso Especial de Formação de Sargentos, curso credenciamento de condutores de viaturas policiais, além de

participar de seminários de polícia comunitária e treinamentos que visam aperfeiçoar a atuação policial militar.

D. Comprometimento com a carreira

Em relação ao comprometimento geral, o entrevistado enfatiza o caminho percorrido que lhe deu a condição de ser policial militar e a realização de um servidor público de carreira. Demonstra, em geral, estar levemente comprometido.

Sob o aspecto da identidade, o entrevistado declara que desde o início se identificou levemente com a filosofia da atividade policial militar e que trabalha o bem estar das pessoas. Sob o aspecto da resiliência, diz ser muito perseverante e focado, principalmente, no que se refere à aprovação em futuros concursos internos da carreira. Sob o aspecto do planejamento, alega muito comprometido, mantendo um padrão de conduta para a sua carreira profissional.

De acordo com o escore alcançado na escala aplicada, o entrevistado se encontra levemente comprometido com a carreira conforme será mostrado posteriormente.

E. Percepção de sucesso na carreira

De modo geral, sobre sua percepção de sucesso na carreira, o entrevistado acredita que as recompensas que sempre tem para o seu trabalho em função da sua atividade mostram o grande sucesso que ele faz.

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado diz que na medida em que for trabalhando para a conquista das promoções na carreira, deixará de ser indefinido quanto ao sucesso na carreira.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado se considera um sucesso, por constatar um alto alcance de resultados dos seus serviços, pelo seu desempenho, cada vez melhor.

Pelo escore geral alcançado pela entrevistada, na escala aplicada predomina uma alta em relação à percepção de sucesso na carreira. Quando separamos os escores, observa-se, contudo, que é alta a percepção de sucesso subjetivo e indefinida a percepção de sucesso objetivo.

F. Problemas da carreira policial militar e propensão para transição de carreira

Declarou que na sua carreira sofreu perseguições e retaliações, mesmo atuando de forma legítima. Declarou também que não se pode externalizar o que pensa, pois pode ser

facilmente mal interpretado no meio militar. Já pensou em desistir da carreira quando sofreu retaliações, mas que hoje não mais pensa em transição de carreira.

G. Aspirações e planos futuros em relação à carreira policial militar.

O entrevistado disse que sua maior aspiração é ser transferido para a reserva (se aposentar). O plano futuro é que isso se concretize na próxima promoção, a de 2º Sargento, antes de ser transferido para a reserva, pois assim poderá receber outra promoção prevista para aqueles militares que forem transferidos para a reserva.

5.3 Análise comparativa das trajetórias de carreira dos casos estudados

Fica evidenciado na análise das entrevistas e dos dados de caracterização dos pesquisados que há uma proximidade quanto ao tempo de carreira em relação à continuidade nos estudos após a primeira formação na carreira policial militar.

Chama a atenção, também, o fato de que três dos doze pesquisados possuem graduação em Administração, Direito e um em Teologia, mostrando que profissionais de diferentes graduações buscaram a carreira em policial militar.

Um aspecto importante também é o fato de que cinco dos pesquisados não têm nenhum curso superior (graduação) e apenas dois dos pesquisados possuem pós-graduação.

Outros dois aspectos que podem ser ressaltados são os seguintes: 1 – Dos doze pesquisados, duas são mulheres e dez são homens; 2 – Dos doze pesquisados, cinco têm outra carreira em paralelo, dois não têm e não querem ter e os outros cinco que ainda não têm manifestaram o desejo de ter.

5.4 Comprometimento com a carreira conforme a escala de Carson e Bedeian

Em relação ao comprometimento com a carreira, foi realizada uma análise do grau desse comprometimento de modo geral e sob os aspectos da Identidade (apego emocional à carreira), da Resiliência (persistência no comprometimento mesmo com as adversidades) e do Planejamento (desenvolvimento e estabelecimento de metas de carreira) de acordo com as respostas dos entrevistados conforme demonstrado na Tabela 1.

O entrevistado 1, de acordo com os escores alcançados, se mostra, de modo geral, pouco comprometido com a carreira. O mesmo grau de comprometimento é constatado, quando consideramos, isoladamente, os escores alcançados em cada uma de suas três dimensões: Identidade, Resiliência e Planejamento.

Já os entrevistados 3, 8 e 10, de acordo com os escores alcançados, se mostram, de modo geral, levemente comprometidos com a carreira, apesar de apresentarem um elevado escore no que se refere à dimensão Planejamento.

O entrevistado 7, de acordo com o escore alcançado, se mostra, de modo geral, levemente comprometido com a carreira, mesmo não mostrando o mesmo grau de comprometimento pelo elevado escore alcançado na dimensão identidade.

O entrevistada 9, de acordo com o escore alcançado, se mostra, de modo geral, muito comprometido com a carreira. Esse grau de comprometimento não é constatado quando consideramos, isoladamente, os escores alcançados nas dimensões Resiliência e Identidade, sendo constatado o grau levemente comprometido. O escore alcançado na dimensão Planejamento que atribui à entrevistada, isoladamente, o grau de fortemente comprometida com a carreira, o que não influenciou o suficiente para que o comprometimento de modo geral atingisse essa mesma classificação.

O entrevistado 11, de acordo com o escore alcançado, se mostra, de modo geral, muito comprometido com a carreira. Os escores alcançados na dimensão planejamento, que atribuíram ao entrevistado o grau de fortemente comprometido com a carreira, não influenciou o suficiente para que o comprometimento geral atingisse esse mesmo grau, resultando apenas o escore Resiliência como muito comprometido. Por outro lado, o escore alcançado na dimensão Identidade, que atribuiu ao entrevistado o grau de levemente comprometido com a carreira, não influenciou, contudo, o suficiente, para que o comprometimento geral atingisse essa mesma classificação.

Tabela 1 – Grau de comprometimento com a carreira e Score Obtido

Entrevistado	Geral	Identidade	Resiliência	Planejamento
Caso 1	Pouco: 7,33	Pouco: 7,00	Pouco: 8,00	Pouco: 7,00
Caso 2	Levemente: 11,33	Muito: 16,00	Pouco: 8,00	Levemente: 10,00
Caso 3	Levemente: 12,33	Levemente: 11,00	Levemente: 12,00	Muito: 14,00
Caso 4	Levemente: 11,33	Pouco: 8,00	Levemente: 10,00	Muito: 16,00
Caso 5	Levemente: 11,00	Pouco: 8,00	Pouco: 8,00	Fortemente: 17,00
Caso 6	Muito: 14,00	Levemente: 9,00	Fortemente: 17,00	Muito: 16,00
Caso 7	Levemente: 12,33	Muito: 16,00	Levemente: 10,00	Levemente: 11,00
Caso 8	Levemente: 12,66	Levemente: 12,00	Levemente: 10,00	Muito: 16,00
Caso 9	Muito: 13,33	Levemente: 11,00	Levemente: 9,00	Fortemente: 20,00
Caso 10	Levemente: 11,66	Levemente: 10,00	Levemente: 9,00	Muito: 16,00
Caso 11	Muito: 14,00	Levemente: 9,00	Muito: 16,00	Fortemente: 17,00
Caso 12	Levemente: 11,33	Levemente: 9,00	Muito: 13,00	Muito: 12,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Obs.: os critérios de classificação dos escores de comprometimento com a carreira encontram-se no final do Anexo 1.

5.5 Percepção de sucesso na carreira conforme a escala de Costa

Em relação à percepção de sucesso na carreira, foi realizada uma análise do grau dessa percepção de modo geral e sob os aspectos objetivo e subjetivo de acordo com as respostas dos entrevistados conforme ficou demonstrado na tabela 2.

O entrevistado 11, de acordo com os escores obtidos, possui uma alta percepção de sucesso na carreira, de modo geral e separadamente, considerando os aspectos objetivo e subjetivo.

Os entrevistados 4, 6 e 12, de acordo com os escores obtidos, possuem uma alta percepção de sucesso na carreira de modo geral e quanto ao fator subjetivo. Porém, há uma indefinição da percepção de sucesso na carreira quando consideramos o fator objetivo.

Os entrevistados 2, 8, 9 e 10, de acordo com os escores alcançados, possui uma alta percepção de sucesso na carreira, considerando o fator subjetivo. Porém, há uma indefinição da percepção de sucesso, quando consideramos o fator objetivo e de modo geral.

Apenas o entrevistado 1, de acordo com os escores obtidos, possui uma baixa percepção de sucesso na carreira, de modo geral e considerando, separadamente, o fator objetivo.

Tabela 2 – Grau de percepção de sucesso na carreira

Entrevistado	Sucesso Geral		Sucesso Objetivo		Sucesso Subjetivo	
	Classificação	Escore	Classificação	Escore	Classificação	Escore
Caso 1	Baixo	2,33	Baixo	1,20	Alto	4,44
Caso 2	Indefinido	3,40	Indefinido	3,60	Indefinido	3,60
Caso 3	Alto	5,00	Baixo	1,40	Alto	4,44
Caso 4	Alto	4,00	Indefinido	3,20	Alto	4,60
Caso 5	Indefinido	3,40	Baixo	2,20	Indefinido	3,40
Caso 6	Alto	3,80	Indefinido	3,00	Alto	3,89
Caso 7	Alto	3,67	Baixo	1,80	Indefinido	3,60
Caso 8	Indefinido	2,80	Indefinido	3,00	Alto	4,44
Caso 9	Indefinido	3,40	Indefinido	3,00	Indefinido	2,60
Caso 10	Indefinido	3,40	Indefinido	2,80	Indefinido	3,60
Caso 11	Alto	4,44	Alto	3,68	Alto	4,44
Caso 12	Alto	3,89	Indefinido	3,20	Alto	4,20

Fonte: Elaborado pelo autor

Obs.: os critérios de classificação dos escores de percepção de sucesso na carreira, encontram-se no final do Anexo 1.

Mais da metade dos entrevistados se mostra com escore alto em relação ao sucesso geral na carreira e também com um grau elevado de percepção de sucesso subjetivo. Já com relação ao sucesso objetivo, mais da metade dos entrevistados apresentaram uma indefinição quanto à percepção do sucesso na carreira.

5.6 Relação entre percepção de sucesso na carreira e comprometimento com a carreira

A relação entre o comprometimento geral com a carreira e a percepção de sucesso geral, objetivo e subjetivo na carreira foi analisada, comparando os resultados obtidos nas respectivas escalas, de acordo com as respostas dos entrevistados, conforme demonstrado na tabela 3.

No caso do entrevistado 1 configura-se uma situação onde existe pouco comprometimento com a carreira e uma baixa percepção de sucesso geral e sucesso objetivo, mas há uma alta definição em relação à percepção do sucesso subjetivo.

No caso da entrevistada 2 configura-se uma situação onde existe um leve comprometimento com a carreira e uma indefinição quanto à percepção de sucesso geral, sucesso objetivo e sucesso subjetivo.

No caso do entrevistado 3 configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma elevada percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo e baixo sucesso objetivo.

No caso do entrevistado 4 configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso subjetivo e percepção do sucesso geral. Quanto ao sucesso objetivo há uma indefinição.

No caso do entrevistado 5 configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma indefinição de percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo, mas indefinição em relação à percepção do sucesso objetivo.

No caso do entrevistado 6 configura-se uma situação onde existe muito comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo, mas há uma indefinição em relação à percepção do sucesso objetivo.

No caso do entrevistado 7 configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral, uma baixa de sucesso objetivo, mas há uma indefinição em relação à percepção do sucesso subjetivo.

No caso do entrevistado 8 configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma indefinida percepção de sucesso geral e sucesso objetivo e elevada de sucesso subjetivo.

No caso do entrevistado 9 configura-se uma situação onde existe muito comprometimento com a carreira e uma indefinida percepção de sucesso geral, sucesso objetivo e sucesso subjetivo.

No caso da entrevistada 10 configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma indefinida percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo e também em relação à percepção do sucesso objetivo.

No caso do entrevistado 11 configura-se uma situação onde existe muito comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral, sucesso objetivo e sucesso subjetivo.

No caso do entrevistado 12 configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo, apesar de ser indefinido o sucesso objetivo.

Tabela 3 – Percepção de Sucesso x Comprometimento Geral

Entrevistado	1 Geral	1.1 Objetivo	1.2 Subjetivo	2 Comprometimento
Caso 1: Danilo	Baixo	Baixo	Alto	Leve
Caso 2: Aline	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Leve
Caso 3: João	Alto	Baixo	Alto	Leve
Caso 4: Abílio	Alto	Indefinido	Alto	Leve
Caso 5: José	Indefinido	Baixo	Indefinido	Muito
Caso 6: Vitor	Alto	Indefinido	Alto	Leve
Caso 7: Breno	Alto	Baixo	Indefinido	Leve
Caso 8: Warley	Indefinido	Indefinido	Alto	Muito
Caso 9: Hernani	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Leve
Caso 10: Laís	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Muito
Caso 11: Fabio	Alto	Alto	Alto	Levemente
Caso 12: Ricardo	Alto	Indefinido	Alto	Muito

Fonte: Elaborado pelo autor

Mais da metade dos entrevistados se mostra muito ou levemente comprometida com a carreira e com um grau elevado de percepção de sucesso subjetivo, o que indica uma relação positiva entre o comprometimento e a percepção desse tipo de sucesso. O mesmo não se pode dizer com relação ao sucesso objetivo, pois mais da metade dos entrevistados, muito ou levemente comprometidos, apresentaram uma indefinição quanto à percepção do sucesso na carreira.

Quadro 4 - Síntese dos resultados

Entrevistado	Resultados
Danilo	Demonstrou pouco comprometimento com a carreira, com uma baixa percepção de sucesso geral e sucesso objetivo e uma alta percepção do sucesso subjetivo.
Aline	Demonstrou leve comprometimento com a carreira e uma indefinição quanto à percepção de sucesso geral, sucesso objetivo e sucesso subjetivo.
João	Demonstrou leve comprometimento com a carreira e uma elevada percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo e baixo sucesso objetivo.
Abílio	Demonstrou leve comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso subjetivo e percepção do sucesso geral. Quanto ao sucesso objetivo foi verificada uma indefinição.
José	Demonstrou leve comprometimento com a carreira e uma indefinição de percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo e também indefinição em relação à percepção do sucesso objetivo.
Vitor	Demonstrou comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo, mas há uma indefinição em relação à percepção do sucesso objetivo.
Breno	Demonstrou leve comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral, uma baixa de sucesso objetivo, mas há uma indefinição em relação à percepção do sucesso subjetivo.
Warley	Demonstrou existir um leve comprometimento com a carreira e uma indefinida percepção de sucesso geral e sucesso objetivo, mas elevada percepção de sucesso subjetivo.
Hernani	Demonstrou muito comprometimento com a carreira e uma indefinida percepção de sucesso geral, sucesso objetivo e sucesso subjetivo.
Laís	Demonstrou um leve comprometimento com a carreira e uma indefinida percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo e também em relação à percepção do sucesso objetivo.
Fabio	Demonstrou muito comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral, sucesso objetivo e sucesso subjetivo.
Ricardo	Demonstrou um leve comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo, apesar de ser indefinido o sucesso objetivo.

Fonte: Elaborado pelo autor (nomes fictícios).

6 Conclusão

As conclusões dessa pesquisa são baseadas na análise os resultados mencionados no capítulo anterior, onde foram observados os doze estudos de caso.

Este trabalho teve como objetivo geral analisar o comprometimento com a carreira e a percepção de sucesso na carreira de policiais militares lotados em Belo Horizonte.

Foi realizada uma pesquisa de campo durante o mês de Outubro e Novembro de 2017, com entrevistados de diferentes unidades da Polícia Militar de Minas Gerais.

Os policiais militares pesquisados têm uma trajetória de carreira, com uma experiência anterior em áreas diversas e com outras formações. Para iniciarem a carreira como policiais militares se submeteram a um curso de formação, em escolas especializadas nessa área, no estado de Minas Gerais, com regime de dedicação integral. O tipo de curso de formação mais frequentemente realizado é o Curso de Formação de Soldados.

No decorrer de suas carreiras, de modo geral, tiveram boas oportunidades para realização de outros cursos de formação, geralmente, seguidos de promoções, na maior parte das vezes, de Cabo para Sargento.

As entrevistas realizadas, a escala de comprometimento com a carreira proposta e validada por Carson e Bedeian (1994) e a escala de percepção de sucesso na carreira criada por Costa (2010) apresentaram ótima aplicabilidade, uma vez que permitiram uma adequada coleta e análise dos dados para a composição do conteúdo que teria que ser demonstrado nas categorias de análise.

Quanto ao comprometimento com a carreira, todos os doze entrevistados se mostraram comprometidos, sendo que três são muito comprometidos e oito são levemente comprometidos com a carreira. Esse comprometimento foi verificado no sentido de que os entrevistados demonstraram uma forte ligação psicológica com a profissão e o desejo de realizar investimentos, visando à progressão dentro da carreira de policial militar e, como consequência, o aumento da remuneração, mesmo reconhecendo vários problemas que enfrentam no desenvolvimento de suas atividades em uma sociedade com crise de referência de valores e com uma legislação que não contribui muito para a atividade policial.

No que se refere à percepção de sucesso na carreira, a metade dos entrevistados possui uma elevada percepção de sucesso de modo geral. Um grupo menor possui uma indefinição quanto à percepção de sucesso e apenas um dos entrevistados apresenta grau baixo nesse sentido. Quanto ao sucesso subjetivo, mais da metade dos entrevistados apresenta uma elevada percepção de sucesso. Já em relação à percepção de sucesso objetivo, uma minoria

apresenta uma alta percepção e um número considerável apresenta uma indefinição nesse aspecto.

Mais da metade dos entrevistados se mostra muito ou levemente comprometida com a carreira e com um grau elevado de percepção de sucesso subjetivo, o que indica uma relação positiva entre o comprometimento e a percepção desse tipo de sucesso. O mesmo não se pode dizer com relação ao sucesso objetivo, pois mais da metade dos entrevistados, muito ou levemente comprometidos, apresentaram uma indefinição na percepção do sucesso na carreira.

Limitações do estudo

A princípio, as limitações desta pesquisa são as seguintes:

- Em se tratando de estudos de casos com uma seleção de entrevistados que atendeu ao critério de conveniência e acessibilidade, fica limitada a generalização dos resultados;
- Além disso, foram entrevistados doze profissionais que atuam como policiais militares, o que, entretanto, não se trata de um problema, no caso de pesquisas qualitativas, pois dessa forma pôde-se pesquisar em maior profundidade. No presente estudo, por exemplo, detectou-se um padrão de respostas, em parte dos pesquisados, indicativo de um problema em comum entre eles que consiste de uma indefinição no que se refere à percepção de sucesso objetivo, provavelmente devido ao fato de haver falta de segurança jurídica (melhores leis para a atuação e direitos deles) e de que a remuneração na carreira não se revela tão compensadora, considerando o elevado risco e dedicação que precisa ser feito. E esse é um achado que pode se aplicar a outros grupos desde que as condições sejam semelhantes.

Contribuições do estudo

A pesquisa contribuiu para uma reflexão dos profissionais que já atuam como policiais militares e daqueles que pretendem ingressar na carreira através dos concursos públicos de ingresso para a instituição, sobre os fatores envolvidos na construção de um comprometimento com essa carreira. Da mesma forma permite uma reflexão sobre a questão do sucesso com relação aos seus pontos de vista objetivo e subjetivo e o que se pode fazer para alcançá-lo ao longo da carreira.

A pesquisa pôde contribuir com a ampliação do conhecimento das pessoas, incluindo os gestores, sobre a carreira policial militar e como os profissionais, que já atuam, estão lidando com ela, considerando o comprometimento e o sucesso com e na carreira.

Recomendações de estudos futuros

Há que se considerar aqui que as discussões e análises realizadas por esta pesquisa não se esgotam, sendo muito mais um despertar para pesquisas qualitativas, com integrantes da segurança pública em Minas Gerais, ampliando as investigações sobre a área temática. Recomenda-se a realização de estudo com policiais militares em todo o território mineiro, mediante a utilização das escalas de Comprometimento e Percepção de Sucesso na Carreira, de maneira a verificar a existência de respaldo para os achados do presente estudo.

Referências

- ALMEIDA, A. A. Dicionário prático da língua inglesa. Editora Fase Ltda. Rio de Janeiro, 1970.
- ALVES, M.; Azevedo, N. R.; Gonçalves, T. N. R. Satisfação e situação profissional: um estudo com professores nos primeiros anos de carreira. Educ. Pesqui., São Paulo, *Ahead of print*, jan. 2014.
- ANBREU, M. J. C.; Silva, G. A. V. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. Revista de Gestão USP. v. 13, n. especial, p. 93-104, São Paulo, 2006.
- ANDRADE, Guilherme Assunção de. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. 2009. p. 102. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais – FACE. Belo Horizonte, p. 102, 2009.
- ARYEE, S.; Tan, K. Antecedents and outcomes of career commitment. Journal of Vocational Psychology, [S. l.], v. 40, n. 3, p. 288-305, 1992.
- BALASSIANO, M.; Costa, I. S. A.; Lemos, A. H.C. Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2013.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. 5. Ed. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARROS, B.T. Gestão à brasileira: somos ou não diferentes. Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: 2003.
- BARUCH, Y. Transformações nas carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais. In: KILIMINIK, Z. M. (Org.). Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualimark, 2011, p. 08-119.
- BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. RAE – Revista da Administração de Empresas, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 28-39, jul./set.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento com o trabalho: a estrutura dos vínculos de trabalho com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. Cadernos de Psicologia, Brasília, v.1, 1995.
- BASTOS, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. E. C., & Pinho, A. P. M. (2013). Comprometimento no trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas. In L. O. Borges, & L. Mourão (Orgs.), O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia (pp. 279-310). Porto Alegre: Artmed.

BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organização e Sociedade*, [S. l.], v.1, n. 2, p. 77-106, 1994b.

BAOTHAM, S.; Hongkhuntod, W.; Rattanajun, S. The Effects of Job satisfaction and Organizational Commitment on Voluntary Turnover Intentions of Thai Employees in the New University. *Review of Business Research*, v. 10, n. 1, p. 73-82, 2010.

BENSON, J.; Brown, M. Generations at Work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.

BICALHO, Rachel Ferreira Sette. Estresse, fatores de pressão no trabalho e comprometimento com a carreira: estudos de caso com médicos da upa centro sul de Belo Horizonte. 2011. 123 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Empresariais (FACE) da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2011.

BLAU, G. J. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, [S. l.], n. 58, p. 277-288, 1985.

BLAU, G. Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, [S. l.], v. 32, p.284 297, 1988.

BLAU, G. Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, [S. l.], v. 35, p. 88 103, 1989.

BLAU, G. Testing for a four dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, [S. l.], v. 76, p. 469 488, 2003.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011.

CARSON, Kerry D.; Bedeian, Arthur G. Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, v. 44, n. 3, p. 237-262, 1994.

CARVALHO, J. M. Novo dicionário prático júnior ilustrado. Editora Egéria S.A., 1969.

CARVALHO, T. A. T. A escolha e o comprometimento com a profissão/carreira: um estudo entre psicólogos. 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - Departamento de Psicologia da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

COOPER-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.

COSTA, Luciano Venelli. A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de Universidades privadas selecionadas da grande São Paulo. 2010. 271 f. Tese (Doutorado em Administração),

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 271, 2010.

COSTA, Luciano Venelli. Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira. EnANPAD. Rio de Janeiro, 2011.

COSTA, A.R.; Vieira, A.M. Percepção de sucesso na carreira, bem-estar no trabalho e desempenho: um estudo com professores universitários. *Qualit@s Revista Eletrônica*, v. 16, n.2, p. 01-13, 2014. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2061>> Acesso em: 06 Abri. 2016.

COSTA, V. M. F. As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro/Petrolina. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2007.

DAVIS K.; Newstrom, J.W. Comportamento humano no trabalho. Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 2002.

DRIES, Nicky; Pepermans, Roland; Carlier, Olivier. Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, v. 73, n. 2, p. 254-267, 2008.

ENVALL, M. F. O., Teixeira, E. B., Envall, V. R., & Dalongaro, R. C. (2014). Comprometimento organizacional como uma variável estratégica da gestão de pessoas: Um estudo em uma empresa gaúcha. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração [EnANPAD]*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

FERREIRA, A. B. de H. Minidicionário da língua portuguesa. 4ª edição. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2009.

FÓRUM Brasileiro de Segurança Pública. Anuário Brasileiro de Segurança Pública. Ano 11, 2017. Disponível em <http://www.forumseguranca.org.br/atividades/anuario/>.

GOULET, L.R.; Singh, P. Career commitment: a reexamination and an extension. *Journal of vocational behavior*, v. 67, p.73-91. 2002.

GUNZ, Hugh; Mayrhofer, Wolfgang. Re-conceptualizing career success: a contextual approach. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, v. 43, n. 3, p. 251-260, 2011.

HALL, D. T.; Mirvis, P. H. *Careers as lifelong learning*. The changing nature of work. San Francisco: Jossey Bass, 1995.

KILIMNIK, Zélia Miranda; Dias, Sheila Mara Oliveira; JAMIL, George Leal. Fatores de Pressão no trabalho e comprometimento com a carreira: um estudo com profissionais de tecnologia da informação. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 11, n. 2, jul./dez.2012. Disponível em: <<http://189.16.45.2/ojs/index.php/reinfo/article/view/1044>>. Acesso em: 11.01.2017.

KILIMNIK, Z.M.; Pimenta, C. Da autogestão da carreira para autogestão da qualidade de vida no trabalho. Labqv, 2015. Disponível em: <<http://www.labqv.com.br/carreira-e-qualidadede-vida/>> Acesso em: 18 nov. 2016.

LEITE, N. R. P., & Albuquerque, L. G. (2011, janeiro/fevereiro/março). Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: O caso Vale. Revista de Administração – RAUSP, 46(1), 19-31.

LIMA, T.C.B.; et al. Percepção de sucesso na carreira: semelhanças e diferenças entre profissionais do setor público. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), São Paulo, v. 5, n.1, p.18-33, 2015. Disponível em:

<<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/23317/16791>>Acesso mar 2016.

LIZOTE, S. A. Relações entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades. (Tese de Doutorado). Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu/SC, 2013. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Suzete%20Antonieta%20Lizote.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

LLAPA-Rodríguez, E. O. et al. Reflexões conceituais sobre comprometimento organizacional e profissional no setor saúde. Rev. Latino-Am. Enfermagem, vol.16 n. 3, Ribeirão Preto, mai/jun, 2008.

MAIA, L. G.; Bastos, A. V. B. Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 390-405, set./dez. 2011.

MAGALHÃES, G. Introdução à metodologia da pesquisa: caminhos da ciência e tecnologia. São Paulo: Ática, 2005.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEYER, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. Journal of applied psychology, 78,538-551, 1993.

MEYER, J. P., Allen, N. J. A. Three-component conceptualization of organizational commitment. Human resources management review, v. 1. n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER J. P. and Herskovits L. Commitment in the workplace: toward a general model, human resource management review, v. 11, p. 299-326, 2001.

MEYER, J. P., Stanley, L. J. & Vandenberg, R. J. A Person-centered approach to the study of commitment, 2013.

McGINNIS, S.; Morrow, P. Job attitudes among full- and part-time employees. Journal of Vocational Behavior, [S. l.], v. 1, n. 36, p. 82-96, 1990.

MINAS Gerais. Constituição do Estado de Minas Gerais. Assembleia Legislativa. Belo Horizonte, 1989.

_____. Polícia Militar de Minas Gerais. Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública 01 – Emprego da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2002

MIRANDA, B.S. A associação entre percepção de sucesso na carreira e valores individuais. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 165p, 2013.

MORROW, P. C. The Theory and Measurement of Work Commitment. Greenwich: JAI Press, 202p, 1993.

MOTTA, Paulo Roberto. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, p. 9-19, 2006.

NAKATA, L. E. Carreiras e Reflexões. Estudos e Negócios, ESAGS, ano 6, n. 11, p. 8-17, 2011.

NASCIMENTO, A. L. D.; Emmendoerfer, M.; Gava, R. Comprometimento no trabalho de gestores públicos em uma autarquia estadual no Brasil. Revista do Serviço Público Brasília, v. 65, n. 2, p. 199-226, abr./jun. 2014.

OXFORD, Dicionário para estudantes brasileiros de inglês. New York. Oxford University Press, 2011.

POON, June ML. Career commitment and career success: moderating role of emotion perception. Career Development International, v. 9, n. 4, p. 374-390, 2004.

ROCHA, Jane et al. Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira. Revista de Administração da UNIMEP, v. 12, n. 3, 2014.

RODRIGUES, A. C. A.; Bastos, A. V. B. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre comprometimento Organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. In: EnAnpad, XXXIII, 2009, São Paulo, Anais...São Paulo, ANPAD, 2009.

RODRIGUES Filho, José. Anotações de palestras e seminários. Programa de Pós-Graduação em Administração. Curso de Mestrado em Administração. Universidade Federal da Paraíba. 2006.

ROWE, Diva Ester Okazaki; Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno. Comprometimento e entrenchamento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 6, p. 973-992, 2011.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; Kilimnik, Zélia Miranda. Nova carreira. GVexecutivo, v. 8, n. 2, p. 32-35, 2009.

SCHEIBLE, A. C. F.; Bastos, A. V. B.; Rodrigues, A. C. A. Comprometimento e entrenchamento: integrar ou reconstruir? Uma exploração das relações entre estes construtos à luz do desempenho. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração - ENANPAD, 31. 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

SILVA, A. D. (2008). A Construção de Carreira no Ensino Superior. Tese de Doutorado, Universidade do Minho, Braga.

SIMOSI, M. Trajectories of organizational commitment: A qualitative study in a Greek public sector organization. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 13, n. 1, p. 111-130, 2012.

SRIKANTH, P. B.; Israel, D. Career commitment & career success: mediating role of career satisfaction. *The Indian Journal of Industrial Relations*, v. 48, n. 1, p. 137-149, 2012.

SOMECH, A.; Bogler, R. Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, v. 38, n. 4, p. 555-577, Oct., 2002.

SOMERS and Birbaum, 1998 M.J. Somers, D. Birbaum Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts *Journal of Organizational Behavior*, 19 (6) (1998), pp. 621-634 [S. 1.

VROOM V H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.

VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VISENTIN, Izabela Calegário. Relações entre os construtos sucesso na carreira, satisfação com a carreira e comprometimento com a carreira: proposta e análise de um modelo. 2015. 132 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências Empresariais (FACE) da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2015.

YUCEL, I. Examining the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business Management*, v.7, n.20, p. 44-57, 2012.

Apêndices

Apêndice A

Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada

- 1- Você poderia descrever, brevemente, sua trajetória de carreira do momento inicial até o momento atual, principalmente no que se refere à atuação como policial militar?
- 2- Quais foram as principais mudanças ou transições na carreira pelas quais passou?
- 3- Paralelamente, você tem outra carreira/profissão?
- 4- Quais foram suas formações/cursos realizados na carreira policial militar?
- 5- Quais são suas modalidades/funções de atuação profissional?
- 6- Quais são suas aspirações e planos para investimentos futuros na carreira policial?

Dimensões de Análise da pesquisa (Categorias)

1. Trajetória de Carreira.
 2. Formação(ões) na carreira policial militar e investimento(s) realizado(s).
 3. Comprometimento com a carreira.
 4. Percepção de sucesso na carreira.
 5. Problemas da carreira policial militar e propensão para transição de carreira.
 6. Aspirações e planos futuros em relação à carreira policial militar.
-

Apêndice B

Caso 1 – Danilo

O entrevistado se declara como pouco comprometido com a carreira, alegando que isso fica evidente pela forma que a sociedade se posiciona diante da sua profissão de policial militar de Minas Gerais, o que foi refletido pelo escore obtido na escala aplicada, que atribuiu ao entrevistado o grau de pouco comprometido com a carreira.

Sobre sua percepção de sucesso na carreira, pelo escore geral alcançado na escala aplicada, o entrevistado possui uma baixa percepção de sucesso na carreira. Quando

separamos os escores, continua sendo baixa a percepção de sucesso na carreira do entrevistado.

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado acredita que está no caminho certo, mas tem muito por fazer, inclusive passar em outro concurso para aumentar, significativamente, o resultado financeiro.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado se considera bem sucedido pelo desempenho profissional, mas não se sente realizado com o trabalho.

No caso do entrevistado, configura-se uma situação onde existe pouco comprometimento com a carreira e uma baixa percepção de sucesso geral e sucesso objetivo, mas há uma alta definição em relação à percepção do sucesso subjetivo.

Caso 2 - Aline

Para demonstrar que é comprometida com a carreira, a entrevistada diz, enfaticamente, que tem muito interesse na carreira e mantém um pensamento fixo de fazer o seu melhor como policial militar, sempre motivada e atuante, encarando o trabalho como uma missão. De acordo com o escore alcançado na escala aplicada, a entrevistada encontra-se levemente comprometida com a carreira.

Sobre sua percepção de sucesso na carreira, pelo escore geral alcançado na escala aplicada, a entrevistada possui uma percepção de sucesso na carreira indefinida. Quando separamos os escores, é indefinida a percepção de sucesso subjetivo e observa-se também uma indefinição em relação à percepção de sucesso objetivo na carreira.

Sob o ponto de vista objetivo, a entrevistada alega que precisa ganhar mais dinheiro e que para isso precisa ser ainda mais focada na carreira.

Sob o ponto de vista subjetivo, a entrevistada se considera um sucesso pelo prazer sentido com os resultados alcançados por ela nos seus estudos, além de se ver com uma imagem muito positiva para a instituição.

No caso da entrevistada, configura-se uma situação onde existe um leve comprometimento com a carreira e uma indefinição de percepção de sucesso geral, sucesso objetivo e sucesso subjetivo.

Caso 3 – João

Segundo o entrevistado, de acordo com o escore alcançado na escala aplicada, o entrevistado se encontra levemente comprometido com a carreira conforme será mostrado posteriormente.

Sobre sua percepção de sucesso na carreira, o entrevistado, de modo geral, acredita que as recompensas que sempre tem para o seu trabalho em função da sua atividade mostram o sucesso que ela faz.

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado informa que o grande retorno financeiro ainda está por vir, na medida em que for trabalhando para a conquista das promoções na carreira.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado se considera um sucesso por constatar um alto alcance de resultados dos seus serviços e pelo seu desempenho cada vez melhor.

No caso do entrevistado, configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma elevada percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo e baixo sucesso objetivo.

Caso 4 – Abílio

Para o entrevistado, o seu comprometimento é visível. O entrevistado se encontra levemente comprometido com a carreira e foi refletido pelo escore obtido na escala aplicada, que atribuiu ao candidato o referido grau.

Sobre sua percepção de sucesso na carreira, pelo escore geral alcançado na escala aplicada, o entrevistado possui uma alta percepção de sucesso na carreira. Quando separamos os escores, há uma indefinição em relação à percepção de sucesso objetivo e é alta a percepção de sucesso subjetivo.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado se considera um sucesso em toda a sua trajetória como policial militar pelo reconhecimento de empresas ou pessoas.

No caso do entrevistado, configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso subjetivo e percepção do sucesso geral. Quanto ao sucesso objetivo há uma indefinição.

Caso 5 – José

O entrevistado diz que é comprometido, em todos os sentidos, com tudo aquilo que pega para fazer e não seria diferente com o serviço policial militar, o que foi refletido pelo escore obtido na escala aplicada, que atribuiu ao candidato o grau de levemente comprometido com a carreira.

Sobre sua percepção de sucesso na carreira, o entrevistado declara que sua satisfação com o trabalho realizado como policial militar e os bons resultados alcançados são bons indicadores sobre ele, apesar de se apresentar como indefinido nesse aspecto.

Sob o ponto de vista do sucesso objetivo, o entrevistado informa que está em construção e, certamente, deixará de ser classificado como baixo quando ocorrerem conquistas materiais mais significativas.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado se considera um sucesso, pelo tipo de trabalho que irá realizar, podendo permanecer em total sintonia com sua trajetória profissional.

No caso do entrevistado, configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma indefinição de percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo, mas indefinição em relação à percepção do sucesso objetivo.

Caso 6 – Vitor

O entrevistado procura mostrar seu comprometimento e de acordo com o escore alcançado na escala aplicada, o entrevistado se encontra muito comprometido com a carreira.

Sobre sua percepção de sucesso na carreira, o entrevistado relata que o fato de se manter financeiramente, ter melhor liberdade com os horários, poder recomeçar todos os dias, lhe gera um sentimento de muito sucesso, com alta percepção de sucesso na carreira.

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado declara que o considera indefinido, pois as conquistas materiais ainda podem crescer com a sua última promoção.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado ressalta que poder trabalhar para melhorar a sociedade já é um sucesso.

No caso do entrevistado, configura-se uma situação onde existe muito comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo, mas há uma indefinição em relação à percepção do sucesso objetivo.

Caso 7 – Breno

O entrevistado declara que deveria ser mais comprometido. De acordo com o escore alcançado na escala aplicada, o entrevistado se encontra levemente comprometido com a carreira.

De modo geral, em sua percepção de sucesso na carreira, o entrevistado acha que pode melhorar sua remuneração. Pelo escore geral alcançado na escala aplicada, o entrevistado possui uma alta percepção de sucesso na carreira.

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado acredita que ele existe pelo fato das pessoas necessitarem de policiamento por causa da violência, trabalhando com prevenção no seu trabalho nos diversos processos de atendimento.

Sob o ponto de vista subjetivo, percebido como indefinido, o entrevistado, por ser músico também, sempre tem novos eventos para participar, percebendo o sucesso do seu trabalho. Tenta de igual maneira perceber sucesso na carreira policial igual à carreira de músico, mas não tem certeza disso.

No caso do entrevistado, configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral, uma baixa de sucesso objetivo, mas há uma indefinição em relação à percepção do sucesso subjetivo.

Caso 8 – Warley

Em relação ao comprometimento geral, o entrevistado diz, enfaticamente, que o seu é leve, apesar de que em algumas ações do dia a dia pode demonstrar muito comprometimento na atividade policial militar.

Sobre sua percepção de sucesso na carreira, o entrevistado possui uma indefinição de percepção de sucesso na mesma.

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado alega que os seus resultados no trabalho são satisfatórios, mas nem sempre bem definidos.

Sob o ponto de vista subjetivo, menos visível, mas percebido pelo detentor da carreira, o entrevistado se considera um sucesso por sempre receber pontos positivos do público externo e de seus colegas subordinados.

No caso do entrevistado, configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma indefinida percepção de sucesso geral e objetivo e elevada de sucesso subjetivo.

Caso 9 – Hernani

O entrevistado, em relação ao comprometimento geral, se diz muito comprometido fazendo com qualidade o seu trabalho e cuidando do seu desenvolvimento para contribuir com o desenvolvimento dos cidadãos de bem a qual serve na condição de policial militar.

Sobre sua percepção de sucesso na carreira, o entrevistado possui uma indefinição de percepção de sucesso na mesma.

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado alega que deseja e pode alcançar melhores resultados no sentido profissional.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado considera que faz bem o seu trabalho, pois a satisfação, a realização pelos resultados alcançados é comum para ele.

No caso do entrevistado, configura-se uma situação onde existe muito comprometimento com a carreira e uma indefinição percepção de sucesso geral, sucesso objetivo e sucesso subjetivo.

Caso 10 – Laís

Em relação ao comprometimento geral, a entrevistada se diz levemente comprometida, mas faz com qualidade o seu trabalho e cuida do seu desenvolvimento para contribuir com o desenvolvimento da comunidade onde serve atualmente.

Sobre sua percepção de sucesso na carreira, a entrevistada declara que poder escolher com quem trabalhar, os testemunhos positivos dos seus colegas de trabalho e o reconhecimento do seu profissionalismo são provas do seu sucesso.

Sob o ponto de vista objetivo, a entrevistada alega que reconhecerá o sucesso na sua carreira quando for melhor remunerada.

Sob o ponto de vista subjetivo, a entrevistada se considera um sucesso apesar de demonstrar um pouco de incerteza nos seus dizeres.

No caso da entrevistada, configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma indefinida percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo, bem como em relação à percepção do sucesso objetivo.

Caso 11 – Fábio

De acordo com o entrevistado, ele é muito comprometido com a carreira. Em relação ao seu comprometimento geral, o entrevistado diz ter muita clareza em relação aos resultados que quer ter.

Sobre sua percepção de sucesso na carreira, pelo escore geral alcançado na escala aplicada, o entrevistado possui uma alta percepção de sucesso na carreira.

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado alega que os seus resultados no trabalho são altamente satisfatórios e sempre bem definidos.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado considera ter um alto sucesso e fazer um bom trabalho, o que o torna satisfeito e realizado pelos resultados.

No caso do entrevistado, configura-se uma situação onde existe muito comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral, sucesso objetivo e sucesso subjetivo.

Caso 12 – Ricardo

Segundo o entrevistado, enfatiza o caminho percorrido que lhe deu a condição de ser policial militar e a realização de um servidor público de carreira. Demonstra, em geral, estar levemente comprometido.

De modo geral, sobre sua percepção de sucesso na carreira, o entrevistado acredita que as recompensas que sempre recebe em função da sua atividade mostram o elevado sucesso que ele faz.

Sob o ponto de vista objetivo, o entrevistado diz que na medida em que for trabalhando para conquistar as promoções na carreira, algumas dúvidas que tem na mesma se resolverão.

Sob o ponto de vista subjetivo, o entrevistado se considera um sucesso por constatar um alto alcance de resultados dos seus serviços pelo seu desempenho cada vez melhor.

No caso do entrevistado, configura-se uma situação onde existe leve comprometimento com a carreira e uma alta percepção de sucesso geral e sucesso subjetivo, apesar de ser indefinido o sucesso objetivo.

Apêndice C

Dados Demográficos e Ocupacionais

Responda as questões a seguir de acordo com as características de seu perfil:

Sexo:

- 1 – Feminino
- 2 – Masculino

Qual a sua idade? ____ anos.

Estado Civil:

- 1- Solteiro
- 2 – Casado
- 3 – Separado/divorciado
- 4 – Viúvo

Quantos filhos você tem? (Colocar 0 (zero) caso não tenha filhos_____)

Qual a sua escolaridade?

1. – Ensino médio completo.
2. – Ensino superior incompleto.
3. – Ensino superior completo.
4. – Pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado)

Dados ocupacionais

Há quanto tempo você está na instituição?

1. – Há menos de 1 ano.
2. – De 2 a 5 anos.
3. – De 6 a 10 anos.
4. – De 11 a 20 anos.
5. – De 21 a 25 anos.
6. – Mais de 25 anos.

Qual o cargo/graduação: 1 Soldado; 2 Cabo; 3 Sargento

Qual a área de atuação: 1 Operacional(fim); 2 Administrativa(meio)

Apêndice D

Carta Convite e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, Rodrigo Barreto Esquárccio, responsável pela pesquisa “Comprometimento e percepção de sucesso com e na carreira: estudos de caso com policiais militares que atuam na cidade de Belo Horizonte” estou fazendo um convite para você participar como voluntário.

Esta pesquisa pretende analisar a percepção de sucesso e o comprometimento na e com a carreira de policiais militares que atuam na cidade de Belo Horizonte. Acredito que ela seja importante, pois podem ser desenvolvidas práticas de recursos humanos capazes de reter e estimular os servidores da organização, proporcionando, para eles, maior eficiência e produtividade.

Sua participação será voluntária e consistirá em participar da entrevista que poderá ser gravada conforme a sua permissão.

É importante esclarecer que você tem garantido o direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação. Convém ressaltar, também, que as informações serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, **não havendo identificação** dos voluntários, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Durante todo o período da pesquisa, você tem o direito de tirar dúvidas ou pedir esclarecimentos, bastando entrar em contato comigo. Esclarecimentos adicionais poderão ser solicitados a qualquer tempo. O telefone para contato é 31 98653-3905.

Se você entendeu claramente as informações acima, concorda com os termos, acredita ter sido suficientemente informado sobre o projeto e, além disso, aceita participar de livre e espontânea vontade da presente pesquisa, preencha e assine o campo abaixo onde consta “voluntário” e coloque a data de hoje.

Voluntário: _____

Belo Horizonte, _____ de _____ de 2017.

26. () Não tenho violado meus valores enquanto exerço minha carreira.
27. () Estou tranquilo quanto a ter emprego ou trabalho no futuro.
28. () Tenho uma boa rede de contatos profissionais.
29. () Eu e as equipes com quem trabalho temos alcançado resultados de sucesso juntos.
30. () Minha carreira é compatível com minhas vocações.
31. () Tenho sucesso nas avaliações da minha competência.
32. () As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.
33. () Sou feliz com minha vida pessoal/familiar.
34. () Sou competente na realização das minhas atividades profissionais.
35. () Os clientes das minhas atividades profissionais reconhecem meu trabalho.
36. () Meu trabalho gera efeitos positivos na sociedade.
37. () Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira.
38. () Os trabalhos que desenvolvo atualmente em minha carreira exigem um alto nível de competência. ®
39. () Tenho controle sobre as fronteiras entre o meu tempo pessoal, da família e do trabalho.
40. () Sou reconhecido(a) pelos meus superiores.
41. () Minha carreira tem impacto positivo na comunidade.
42. () Sou reconhecido(a) pelos colegas de trabalho.
43. () O prestígio (ou status) profissional da minha posição hierárquica está de acordo com meus interesses. ®
44. () Meu(s) trabalho(s) é(são) útil(eis) para a vida das outras pessoas.
45. () Tenho várias oportunidades de trabalho disponíveis.
46. () Meus colegas de trabalho me ajudam.
47. () Sou importante onde atuo.
48. () Minha renda supre as necessidades minhas e de meus dependentes. ®

Crivo de classificação dos escores de percepção de sucesso na carreira

- 1,00 – 2,33 _____ Baixa percepção de sucesso.
 2,33 – 3,66 _____ Indefinido.
 3,67 – 5,00 _____ Alta percepção de sucesso.

Segunda Parte: Questionário de Comprometimento com a Carreira

A seguir, você encontrará uma série de frases que abordam aspectos da sua vida profissional. Na expressão “Carreira”, considere como uma sequência de experiências relativas a uma profissão ou função, não equivalendo ao cargo atual que você ocupa, ou seja, sua trajetória profissional na empresa. Use a chave de respostas abaixo para informar o seu grau de concordância com o significado da frase. Os números 1, 2, 3, 4 e 5 indicam o quanto a frase se aplica a você: quanto maior o número, mais você concorda com a frase. Não se

esqueça de usar os números intermediários (4, 3 e 2) para expressar níveis intermediários de concordância e não apenas as opções extremas representadas pelos números 5 e 1. Assinale apenas uma resposta por frase e, por favor, não deixe nenhum item sem resposta.

Chave de respostas para as escalas:

1	2	3	4	5
A frase não é absolutamente verdadeira para mim				A frase é totalmente verdadeira para mim

1. Minha carreira é uma parte importante de quem eu sou.	1	2	3	4	5
2. Minha carreira tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
3. Eu não me sinto emocionalmente apegado a essa carreira.	1	2	3	4	5
4. Os desgastes associados à minha linha de trabalho/campos de carreira, às vezes, parecem-me grandes demais.	1	2	3	4	5
5. Eu tenho uma estratégia para alcançar meus objetivos nessa carreira.	1	2	3	4	5
6. Eu criei um plano para o meu desenvolvimento nessa carreira.	1	2	3	4	5
7. Os problemas que eu encontro nessa carreira, às vezes, levam-me a questionar se os ganhos estão sendo compensadores.	1	2	3	4	5
8. Eu não costumo pensar sobre o meu desenvolvimento profissional nessa carreira.	1	2	3	4	5
9. Eu estou fortemente identificado com a carreira.	1	2	3	4	5
10. Eu tenho metas específicas para meu desenvolvimento nessa carreira.	1	2	3	4	5
11. Os problemas dessa carreira levam-me a questionar se o fardo pessoal está valendo a pena.	1	2	3	4	5
12. O desconforto associado à minha carreira, às vezes, parece-me muito grande.	1	2	3	4	5

Crivo de Correção do Questionário sobre Comprometimento com a Carreira

Passe as respostas marcadas para a tabela abaixo. No entanto, para as questões de número 1, 2, 7, 8, 11 e 12, inverta as respostas conforme o critério abaixo, preenchendo as linhas correspondentes:

***Critério Para Inversão de Respostas:** 1 2 3 4 5
 ↓ ↓ ↓ ↓ ↓
 5 4 3 2 1

1	2	7	8	11	12

Crivo de correção das dimensões de comprometimento com a carreira						
Comprometimento com a carreira	Questões				Soma	
Identidade	1	2	3	9		
Planejamento	5	6	10	8		
Resiliência	4	7	11	12		
Total:					:3=	

1-4	5-8	9-12	13-16	17-20
Muito pouco comprometido com a carreira	Pouco comprometido com a carreira	Levemente comprometido com a carreira	Muito comprometido com a carreira	Fortemente comprometido com a carreira