

**FATORES DE PERMANÊNCIA NA CARREIRA POLICIAL: UM ESTUDO COM  
PROFISSIONAIS DA GUARDA CIVIL METROPOLITANA DE SÃO PAULO**

**FABIAN DE SOUZA SILVA**

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO (UMESP)

**LUCIANO VENELLI-COSTA**

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO (UMESP)

**ALMIR MARTINS VIEIRA**

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO (UMESP)

**LAUDELINO SIQUEIRA AMARAL SANEMATSU**

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO (UMESP)

# FATORES DE PERMANÊNCIA NA CARREIRA POLICIAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA GUARDA CIVIL METROPOLITANA DE SÃO PAULO

## INTRODUÇÃO

A carreira de policial no Brasil é considerada uma profissão de alto risco à vida. As notícias relacionadas à violência são diárias e uma parcela significativa das vítimas é o próprio policial. Há que se reconhecer, no entanto, que outras profissões também oferecem risco direto à integridade física de seus colaboradores, com resultados semelhantes aos profissionais que atuam na área de segurança pública. No caso específico deste trabalho, tratar-se-á de aspectos concernentes à carreira do policial pertencente à Guarda Civil Metropolitana de São Paulo (GCM-SP).

Segundo Coetzee e Esterhuizen (2010), na escolha da carreira, o debate constante se concentra na percepção prévia das expectativas do colaborador diante da organização, buscando assim a satisfação de suas necessidades pessoais, o que pode provocar reflexão na análise da fidelização à carreira na GCM-SP, posto que os profissionais desta organização, em sua grande maioria, nela permanecem até sua aposentadoria.

A importância da carreira policial é notada primeiramente pelo próprio policial, a partir da consciência de seu compromisso, responsabilidade e risco de acertar e errar perante a sociedade. Este profissional carrega diariamente o estereótipo (assim como os médicos, engenheiros, pilotos de avião, entre outros) daquele que não pode errar. Sua crença e expectativa em relação à sua vida pessoal e profissional são constantemente munidas pela alta carga de componentes psíquicos e comportamentais inerentes à função.

A remuneração e a rígida hierarquia se configuram em peculiaridades desse tipo de profissão. O salário baixo, na maioria das corporações policiais no Brasil, dificulta a retenção de talentos, assim como a rigidez na relação do poder decorrente da composição hierárquica e sobre esse aspecto é razoável reconhecer que nem todas as pessoas estão dispostas a ser submetidas a uma relação de trabalho na qual pouco se manifesta sua opinião. Ademais, é provável que os investimentos realizados durante a carreira na polícia, como treinamento, tempo, ascensão hierárquica e vínculo afetivo com a instituição policial aumentem a carga emocional na decisão de buscar novas possibilidades profissionais, como já sinalizaram Fernandes, Venelli-Costa, Vieira e Amorim (2014).

Assim, considerando algumas dimensões comportamentais dos profissionais de segurança pública, busca-se encontrar uma explicação razoável que justifique a permanência deste profissional numa carreira de alto risco, tanto à sua vida e de seus familiares.

Pelas informações disponíveis no site do Sindicato dos Guardas Civis Metropolitanos de São Paulo - SindGuardas (2018), tem-se que em torno de 60% do efetivo da GCM-SP, ingressante na corporação entre 1996 e 2006, ainda permanecia na referida organização em 2017. No período posterior (entre 2007 e 2017), apenas 29% dos agentes permaneceram na carreira policial da GCM-SP. Ainda segundo dados disponíveis pelo SindGuardas (2018), o principal motivo da evasão de profissionais da corporação, considerando o último concurso, se refere à baixa remuneração, às novas ofertas de trabalho e ao baixo vínculo emocional entre o servidor e a instituição.

Desde a fundação da GCM-SP, em 1986, não houve análise sobre os aspectos que envolvem a permanência e saída deste servidor na instituição. A idade média do servidor da GCM-SP é de aproximadamente 45 anos, ou seja, supõe-se necessidade de rápida renovação em seu quadro de servidores. Assim, neste trabalho, tem-se como enfoque a percepção do policial da GCM-SP com relação ao sucesso da sua carreira, ao comprometimento afetivo, e à falta de opções seguras para saída deste trabalhador da instituição, geradas por investimentos realizados em sua carreira, aspecto tratado no cenário acadêmico como “entrenchamento”.

De acordo com Bastos (2002), a intenção do colaborador em permanecer na organização tem uma relação maior com os sentimentos construídos durante a sua carreira, do que com componentes calculativos. O próprio entrenchamento apresenta investimentos de cunho afetivo, como o receio de migrar para uma nova carreira.

Em função do cenário descrito, surgiu a seguinte questão de pesquisa: dado que a função exercida pelo profissional da Guarda Civil Metropolitana (GCM) de São Paulo oferece perigo constante para sua vida e para a vida de seus familiares, por que então permanecer nesta carreira? Para responder tal questão, este trabalho tem como objetivo identificar os níveis de Percepção de Sucesso na Carreira, de Comprometimento Organizacional Afetivo, de Entrenchamento Organizacional e de Intenção de Permanecer na Carreira segundo a percepção de profissionais pertencentes à organização mencionada.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Carreira e Percepção de Sucesso na Carreira (PSC)**

Conforme defende Venelli-Costa (2011), a maior parte dos trabalhos classifica as carreiras por segmentos: carreira docente, carreira administrativa, carreira policial etc., porém, no mundo contemporâneo, as carreiras são menos definidas: um professor coordenando os negócios de uma escola, um comandante de uma instituição policial gerenciando o departamento de logística de sua unidade, um enfermeiro sendo responsável pela compra de medicamentos num hospital, para se registrar alguns exemplos. A carreira é, deste modo, um construto que obteve importância na segunda metade da Revolução Industrial, com a consolidação da importância da divisão do trabalho e com a valorização dos cargos (DUTRA, 2002). Com o passar do tempo, novos enfoques foram observados em relação à carreira, tendo nas ciências humanas aplicadas, o seu maior laboratório.

Trata-se, portanto de uma trajetória construída por ocupações durante a vida profissional do indivíduo, que se consolida de várias maneiras. Esta trajetória pode ser numa única ou em poucas organizações; se fundindo, como uma profissão; mas também pode ser a somatória de um caminho percorrido por um empreendedor, com papéis e ocupações diversas (DUTRA, 2002). Sendo assim, a carreira é tão única quanto as próprias pessoas e foge, portanto, de um padrão esquemático padronizado. A carreira é a soma de experiências profissionais ao longo da vida. Esta é dependente de situações organizacionais que influenciam a direção e a consolidação das carreiras (LONDON; STUMPF, 1982).

Cabe ressaltar que o conceito de percepção de sucesso na carreira (PSC) está relacionado à interpretação do indivíduo sobre a construção de carreira em suas diversas dimensões. Esta interpretação de sucesso na carreira varia de pessoa para pessoa, ou seja, é individual e única. Segundo Venelli-Costa (2011), a carreira profissional tem sido avaliada de forma objetiva, por salário e promoções; e de forma subjetiva, pela maneira como o trabalhador interpreta seus avanços na área profissional. Sendo assim, alguns dos fatores descritos podem ter grande influência na permanência do servidor de segurança pública, profissional investigado neste artigo. O sucesso na carreira está atrelado às realizações percebidas ou reais que os indivíduos têm acumulado como resultado de suas experiências de trabalho (JUDGE; CABLE; BOUDREAU; BRETZ, 1995).

### **Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)**

O comprometimento organizacional afetivo (COA) é a manifestação emocional do colaborador em relação à organização, resultante do alinhamento entre os desejos estratégicos organizacionais e a satisfação das necessidades psicológicas do indivíduo (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

Esta dimensão do comprometimento organizacional ocorre principalmente quando o colaborador se sente parte importante nos processos e manifesta atitude positiva dentro da organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000; FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA 2014). No cenário assumido para este trabalho, é de se supor que, nas instituições policiais, este fenômeno pode ocorrer provavelmente pelo forte laço dos propósitos cultuados nas corporações, sobre a importância na relação entre o profissional atuante e a sociedade por ele assistida.

Os indivíduos com vínculos afetivos à organização, normalmente são motivados e apresentam alto desempenho. Pode-se esperar que estes indivíduos faltem menos ao trabalho e contribuam de forma mais significativa no sentido dos objetivos da organização do que aqueles que não possuem vínculos dessa natureza. Meyer e Allen (1991) destacam a caracterização do comprometimento afetivo, grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização. Nesse sentido, tal qual registram Rowe e Bastos (2010), pode-se afirmar que o comprometimento organizacional afetivo resulta de um vínculo afetivo em relação à organização, com o sujeito identificando-se e envolvendo-se com ela, e permanecendo na organização porque quer.

### **Entrincheiramento Organizacional (EO)**

O entrincheiramento organizacional (EO) se refere a uma atitude individual do colaborador desencadeada pela falta de perspectivas em sua carreira. Este fenômeno ocorre pela necessidade e pela ausência de alternativas. São diversos fatores pelos quais o indivíduo se sente obrigado a permanecer numa carreira. Os investimentos aplicados durante a sua carreira como tempo, dinheiro, estabilidade, bem como custos emocionais a serem perdidos, levam a uma posição estática e defensiva em sua vida funcional. A mudança de ocupação é um desafio indesejável e requer ruptura do seu “porto seguro”, dificultando alguma mudança, tal qual apontam Rodrigues e Bastos (2013). A possível e mencionada ruptura mostra a rigidez na carreira sendo que os prejuízos psicológicos podem ser irreversíveis.

Para Carson e Bedeian (1994), o entrincheiramento é um processo de estagnação, no qual os indivíduos não se adaptam e não se motivam a encontrar alternativas para o seu encaminhamento profissional. Adicionam ainda os autores que alguns sintomas do entrincheiramento podem ser: medo de estigma social, visão da idade como fator de limitação das alternativas de carreira, além da percepção de desequilíbrio na relação custo-benefício da mudança.

Os primeiros estudos realizados no Brasil sobre entrincheiramento organizacional começaram por Baiocchi e Magalhães (2004). A investigação realizada pelos referidos autores tinha como foco os fenômenos negativos do comprometimento organizacional, ou seja, buscava-se um fator que poderia justificar o não comprometimento por parte do indivíduo com as aspirações da organização (BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004). Assim, o conceito de entrincheiramento surgiu da necessidade de se entender os motivos pelo qual o colaborador tinha dificuldade de obter expectativas positivas da sua carreira em relação às organizações. A estagnação da carreira foi percebida como um fenômeno negativo, mas seria necessário compreender este comportamento.

O envolvimento dos colaboradores nos objetivos das organizações sempre foi de grande relevância na produção estratégica das organizações. Para Carson e Bedeian (1994), a preocupação central dos estudos sobre entrincheiramento considerou o indivíduo no processo, e não as organizações. Isto ocorreu pelo fato de que o tema “carreira” passou a ter importância nos estudos das organizações apenas no século XX.

A carreira, assim, não era vista como algo importante para as pessoas e para as organizações, pois o indivíduo tinha a concepção de que carreira era sinônimo de períodos de

cargos ocupados por ele, durante a sua vida profissional. A ideia de que, ao entrar numa organização, só sairia ao se aposentar, contribuiu para esta sensação.

Para alguns pesquisadores, o comprometimento organizacional e seus desdobramentos comportamentais, como o entrincheiramento (aspecto considerado nesta pesquisa), se tornaram importante tema para a obtenção de símbolos ocupacionais, tendo em vista que as organizações não podem assegurar os empregos da maneira como ocorria em meados do século XX. A consequência deste fenômeno foi o fim de uma suposta lealdade organizacional, além da limitação dos vínculos que, até então, eram compreendidos como permanentes (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2013).

### **Intenção de Permanecer na Carreira (IPC)**

A intenção de permanecer na carreira se confunde com outras dimensões na busca do entendimento e de respostas capazes de solucionar o que, para muitas organizações, se tornou um problema: a retenção de talentos e o maior alinhamento dos colaboradores com os objetivos das organizações (VENELLI-COSTA 2011). Neste trabalho, testar-se-á a correlação de dimensões já validadas (PSC, COA e EO) e o construto Intenção de Permanecer na Carreira – IPC.

Portanto dado o referencial teórico-conceitual assumido foram definidas as seguintes hipóteses para este estudo:

**H1** – A Percepção de Sucesso na Carreira (objetiva e subjetiva) do Guarda Civil Metropolitano de São Paulo influencia na Intenção de Permanecer na Carreira Policial

**H2** – Fatores do Comprometimento Organizacional Afetivo contribuem fundamentalmente na Intenção de Permanecer na Carreira Policial da GCM-SP

**H3** – O Entincheiramento Organizacional determina a Intenção de Permanecer na Carreira Policial da GCM-SP

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para realização desta pesquisa, assumiu-se abordagem quantitativa, por meio de um estudo elaborado com corte transversal, do qual participaram profissionais da GCM-SP, por meio de aplicação de questionário eletrônico, durante o mês de junho de 2017. Os estudos com corte transversal ou simplesmente estudos transversais são estudos que explicam a situação em que uma população está vivendo em um determinado momento (ROUQUAYROL; ALMEIDA FILHO, 2006).

### **Guarda Civil Metropolitana de São Paulo (GCM-SP) – aspectos gerais**

De acordo com as informações disponíveis no site da Prefeitura de São Paulo (2018), a organização da qual fazem parte os respondentes desta pesquisa, foi fundada em 1986, com o papel primordial de proteger os logradouros públicos e as pessoas da metrópole. A partir de 2014, em função do agravamento das questões de segurança pública passou a ter papel de polícia. No final de 2017, a corporação contava com aproximadamente 5.000 componentes. O plano de carreira da categoria foi instituído pela Câmara Municipal de São Paulo em 2015.

A jornada de trabalho, para a maioria dos componentes, é realizada na escala de 12 horas trabalhadas, seguidas por 36 horas de descanso. Sua estrutura hierárquica é dividida em quatro níveis, com 10 cargos: 3ª, 2ª e 1ª Classe de GCM's e Classe Especial (base da corporação); Classe Distinta e Subinspetor (graduados intermediários); Inspetor (oficiais de comando); Subcomandante e Comandante Geral.

## Instrumento de pesquisa

O instrumento foi composto pelas escalas reduzidas de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSCR) e Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO), a escala completa de Entrincheiramento Organizacional (ECO) e duas variáveis adaptadas de Van Dam (2008), para medir a intenção de permanecer na organização, na qual o respondente informa, em uma escala do tipo Likert, quanto tempo pretende ficar na carreira policial e quanto tempo pretende ficar especificamente na carreira da GCM-SP, sendo: 1 = desejo sair imediatamente; 2 = desejo sair em breve; 3 = desejo ficar mais algum tempo; 4 = desejo ficar muito tempo; 5 = desejo ficar até me aposentar. Estas variáveis foram criadas na intenção de se obter a perspectiva do servidor da GCM-SP em relação ao tempo que deseja permanecer na instituição.

### Escala de percepção de sucesso na carreira

O instrumento que trata da Percepção de Sucesso na Carreira foi validado por Venelli-Costa, em 2010, e publicado em 2011, por Venelli-Costa e Dutra (2011). Cabe ressaltar que o instrumento é dividido em onze fatores para que o indivíduo, por meio da pesquisa *survey* (com 48 questões) faça a leitura daquilo que ele próprio compreende ser o sucesso de sua própria carreira.

Para este trabalho, adotou-se a escala reduzida de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSCR). Esta dimensão apresenta 10 itens divididos em dois fatores que contemplam, de forma comprovada, as necessidades de avaliar a PSC como antecedentes e consequentes de outras variáveis. Os referidos fatores respondem às percepções de sucesso na carreira objetiva e subjetiva, percebidos pelo próprio indivíduo. A versão reduzida cobre parte conceitual e sustenta a versão completa, não correndo o risco de comprometer os resultados da pesquisa. O quadro 1 apresenta os fatores da versão reduzida da referida escala.

**Quadro 1 - Fatores da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira (versão reduzida)**

<b>Fator</b>	<b>Definição</b>
<b>Objetivo</b>	Envolve resultados que os outros conhecem e normalmente usam para avaliar a carreira da pessoa, tais como remuneração e status hierárquico.
<b>Subjetivo</b>	Envolve resultados que têm valor para a própria pessoa, independentemente dos resultados que as outras pessoas conhecem sobre a sua carreira, tais como sentir-se competente, gostar e ter orgulho do que faz, estar em constante desenvolvimento, inovar e realizar atividades gratificantes.

Fonte: Venelli-Costa e Dutra (2011)

### Escala de comprometimento organizacional afetivo

Segundo Siqueira (2008), a escala de Comprometimento Afetivo (ECO) é uma medida unidimensional que permite avaliar a intensidade com que os empregados nutrem sentimentos positivos e negativos frente à organização que os emprega. Portanto, permite aferir o compromisso de base afetiva. A sua construção compõe 18 sentimentos (15 positivos e 3 negativos), que foram selecionados para representar o vínculo afetivo com a organização.

Cabe ressaltar que Siqueira (2008) propõe uma forma reduzida para a ECO, pois foram selecionados itens que detinham correlações item-total (homogeneidade) mais elevadas. Dentre os 18 itens, cinco apresentavam homogeneidade igual ou superior a 0,80, para os quais foi calculado um novo coeficiente de precisão, obtendo um valor de Alfa de Cronbach igual a 0,93. Uma relação alta e quase perfeita ( $r = 0,95$ ;  $p < 0,01$ ) foi obtida entre as formas completa (18

itens) e reduzida (5 itens) da ECOA. Com elevados índices de confiabilidade que detém em sua forma completa ou reduzida, a ECOA pode ser utilizada em investigações científicas ou em situações práticas de avaliação (SIQUEIRA, 2008; FERNANDES; SIQUEIRA; VIEIRA, 2014), quando for necessário mensurar o grau de comprometimento afetivo nutrido pelo empregado frente à organização empregadora.

### Escala de Entrincheiramento organizacional

A escala de entrincheiramento organizacional (EEO), proposta por Carson K., Carson P. e Bedeian (1995), é composta de três fatores, conforme pode ser visto no quadro 2:

**Quadro 2. Fatores da Escala de Entrincheiramento Organizacional**

<b>Fatores</b>	<b>Definição</b>
<b>Investimento na carreira</b>	Investimentos acumulados em uma carreira de sucesso e que seriam perdidos ou que valeriam menos caso fosse buscada uma nova carreira
<b>Custos emocionais</b>	Custos emocionais associados com a atuação numa nova carreira
<b>Limitações alternativas</b>	Percepção da ausência de opções disponíveis para o exercício de uma nova carreira

Fonte: Adaptado de Carson K., Carson P. e Bedeian (1995)

### Coleta de dados

A pesquisa foi aplicada no Centro de Formação de Segurança Urbana (CFSU), unidade de capacitação da GCM-SP, como também por meio do Google Forms, sendo que o questionário eletrônico foi enviado por e-mail, havendo também, aplicação presencial no próprio CFSU, junto a 74 servidores que estavam em curso de atualização profissional. Por meio eletrônico, obteve-se participação de 42 profissionais da GCM-SP. No total, o estudo contou com a participação de 116 servidores, de todos os níveis hierárquicos da corporação, sendo 33,62% do sexo feminino e 66,38% do sexo masculino; a média de idade foi de 44,03 anos (Desvio Padrão = 6,385 e Coeficiente de Variação = 0,145); o tempo médio na instituição indicou 17,71 anos (Desvio Padrão = 5,293 e Coeficiente de Variação = 0,299); 62,1% dos entrevistados possuem o curso superior (25% com curso superior completo e 37,1% com curso superior de pós-graduação); 74,1% são casados e 24,1% são solteiros; 1,7% são viúvos e 56,6% têm entre um e dois filhos. Outro dado em destaque é o fato de 19,8% estarem na GCM-SP há exatos dezesseis anos. A tabela 1 apresenta dados sobre as variáveis quantitativas (idade, anos de trabalho na GCM-SP, anos de trabalho em toda carreira e número de filhos) dos dados demográficos.

**Tabela 1- Dados demográficos da população pesquisada: variáveis quantitativas**

<b>Dados Parciais</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Idade (anos completos)	116	26	60	44,03	6,385
Anos na GCM	116	3	30	17,71	5,293
Anos de Trabalho na Carreira	116	9	47	27,40	6,756
Filhos	116	0	4	1,82	1,213

Fonte: Elaborado pelos autores

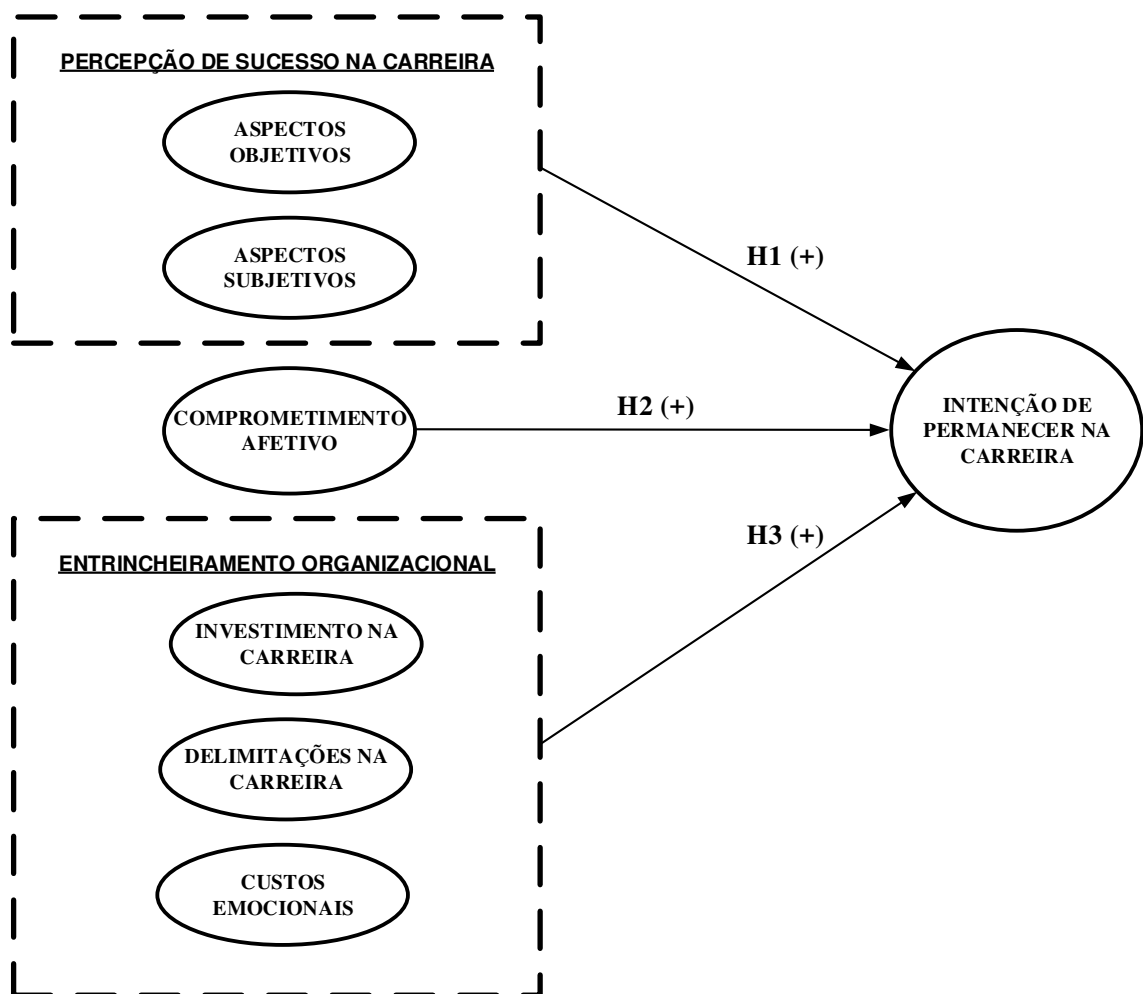
## Análise dos resultados

As análises foram feitas pelo método de equações estruturais, com o algoritmo *Partial Least Squares* (PLS), utilizando o software Smart PLS 3.0, aplicando regressão múltipla hierárquica sobre cada construto bem como a análise de caminhos para o modelo como um todo.

## Correlações e regressão múltipla linear

A seguir (figura 1), demonstra-se o modelo proposto de pesquisa, considerando o tamanho da amostra, a avaliação de correlações e o modelo de regressão.

**Figura 1. Modelo de pesquisa**



Fonte: Elaborado pelos autores

A escolha dos 116 participantes da pesquisa foi realizada por conveniência, sendo que o cenário empírico ficou acima da amostra mínima necessária para análise de regressão múltipla. A amostra mínima de respondentes para o modelo de pesquisa elaborado é igual a 98 respondentes, de acordo com os critérios de Tabachnick e Fidell (2001), considerando seis preditores à variável dependente.



## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Confiabilidade

Para fins de avaliação de confiabilidade das escalas, foram calculados os valores de Alfa de Cronbach de cada uma das dimensões do modelo de pesquisa, a saber: percepção de sucesso na carreira sob aspectos objetivos (PSCO) e subjetivos (PSCS), comprometimento organizacional afetivo (COA), além das dimensões de entrincheiramento organizacional, tais como investimentos na carreira (EOIC), delimitações na carreira (EODC) e custos emocionais (EOCE), sendo todas as dimensões relacionadas como antecedentes diretos da intenção de permanecer na carreira policial (IPC). A tabela 2 apresenta os indicadores de Alfa de Cronbach e o número final de variáveis para cada indicador.

**Tabela 2. Valores dos índices de confiabilidade das escalas**

Dimensão	PSCO	PSCS	COA	EOIC	EODC	EOCE	IPC
Alfa de Cronbach	00,78	00,77	00,91	00,85	00,71	00,73	00,97
Número de Itens	C5	I5	I5	Q4	T3	D2	D2

**Legenda:** percepção de sucesso na carreira sob aspectos objetivos (PSCO) e subjetivos (PSCS), comprometimento organizacional afetivo (COA), entrincheiramento organizacional: investimentos na carreira (EOIC), delimitações na carreira (EODC) e custos emocionais (EOCE); intenção de permanecer na carreira (IPC). Amostra: n = 116.

**Fonte:** Dados da pesquisa

Pelos resultados, nota-se que todos os construtos apresentam valores satisfatórios de confiabilidade, acima de 0,70, conforme recomendado por Cronbach e Meehl (1955). Especificamente no tocante à Escala de Entincheiramento Organizacional, em busca de melhoria da confiabilidade da escala, foi excluída a terceira questão referente às Delimitações na Carreira. Da mesma forma, a segunda e a quarta questões referentes aos Custos Emocionais foram excluídas. O mesmo foi feito em relação à terceira questão da Escala de Intenção de Permanecer na Carreira. Vale registrar, entretanto, que tais ajustes não comprometeram a confiabilidade dos construtos e das escalas, cujos itens considerados na pesquisa se apresentam no quadro 3.

**Quadro 3. Itens que permaneceram nas escalas**

Escala	Itens
Percepção de Sucesso na Carreira (objetiva)	1, 2, 4, 9 e 10
Percepção de Sucesso na Carreira (subjetiva)	3, 5, 6, 7 e 8
Comprometimento Organizacional Afetivo	1, 2, 3, 4 e 5
Entincheiramento Organizacional por investimentos na carreira	1, 2, 3 e 4
Entincheiramento Organizacional por delimitações na carreira	1, 2 e 4
Entincheiramento Organizacional por Custos Emocionais	1 e 3
Intenção de Permanecer na Carreira	1 e 2

**Fonte:** Elaborado pelos autores

## Estatística descritiva das escalas

Na tabela 3, serão apresentados dados e informações pertinentes ao primeiro objetivo deste trabalho, onde se avalia os níveis dos construtos aqui estudados, visualizam-se os valores das estatísticas descritivas das escalas a partir dos seus escores fatoriais. Nota-se que a dimensão com maior valor de mediana foi a variável Intenção de Permanecer na Carreira e o construto com menor valor da mediana foi a Percepção de Sucesso na Carreira, sob os aspectos objetivos.

**Tabela 3. Estatística descritiva das dimensões do instrumento de medida**

Dimensão	PSCO	PSCS	COA	EOIC	EODC	EOCE	IPC
Média	2,21	3,94	2,93	3,29	3,14	3,36	4,08
Mediana	2,20	4,00	3,00	3,50	3,00	3,50	5,00
Desvio Padrão	0,74	0,73	0,85	1,12	0,95	1,21	1,24
Coefficiente de Variação	33%	19%	29%	34%	30%	36%	30%

**Legenda:** percepção de sucesso na carreira sob aspectos objetivos (PSCO) e subjetivos (PSCS), comprometimento organizacional afetivo (COA), entrincheiramento organizacional: investimentos na carreira (EOIC), delimitações na carreira (EODC) e custos emocionais (EOCE); intenção de permanecer na carreira (IPC). Amostra: n = 116.

**Fonte:** Dados da pesquisa

## Níveis de percepção de sucesso na carreira (objetiva e subjetiva)

No cenário pesquisado, os dados demonstraram que o profissional da GCM-SP tem baixa percepção de sucesso objetiva, pois 68% dos respondentes assinalaram o questionário nas opções 1 (Discordo totalmente) ou 2 (Discordo) nos itens que representam o fator da dimensão objetiva da percepção de sucesso na carreira. A dimensão objetiva do sucesso na carreira se refere aos resultados relativamente visíveis da carreira, como remuneração e promoção (VENELLI-COSTA; DUTRA, 2011). A resposta intermediária (3 – Nem concordo e nem discordo) teve aproximadamente 16,5% das respostas da população pesquisada. Assim, infere-se que o Guarda Civil Metropolitano de São Paulo não tem segurança em relação aos resultados monetários e de crescimento na carreira. Outra inferência possível é de que existe uma ampla camada da estrutura hierárquica da GCM-SP descontente com a referida questão.

É importante ressaltar que houve participação de servidores de todas as esferas hierárquicas, seja qual for o tempo de efetivo exercício na carreira (anos de serviço na GCM-SP). A tabela 4 traz informações sobre as respostas no tocante à percepção de sucesso em âmbito objetivo.

**Tabela 4. Percepção de Sucesso na Carreira (objetiva)**

Respostas	N = 116
1 – 2	68%
3	16,5%
4 - 5	15,5%

**Legenda:** 1 – Discordo totalmente / 2- Discordo / 3 – Nem concordo e nem discordo / 4 – Concorde / 5 – Concorde totalmente

**Fonte:** Dados da pesquisa

Em relação à percepção de sucesso na carreira em âmbito subjetivo, o Guarda Civil Metropolitano de São Paulo apresenta maior nível, se comparado à percepção em âmbito objetivo, pois 74,25% dos respondentes sinalizaram positivamente aspectos relacionados à dimensão subjetiva da percepção de sucesso na carreira, que contempla sentimentos de

satisfação e realização com a própria carreira (VENELLI-COSTA; DUTRA, 2011). Isto ocorre provavelmente pela natureza do trabalho policial frente às necessidades e problemas da sociedade brasileira, além da própria formação deste profissional, que é embasada no compromisso em servir ao próximo e na construção de um sólido vínculo de equipe. Na tabela 5, tem-se as respostas em relação a esse aspecto.

**Tabela 5. Percepção de Sucesso na Carreira (subjativa)**

Respostas	N = 116
1 - 2	7,75%
3	18%
4 - 5	74,25%

**Legenda:** 1 – Discordo totalmente / 2- Discordo / 3 – Nem concordo e nem discordo / 4 – Concordo / 5 – Concordo totalmente

**Fonte:** Dados da pesquisa

### Níveis de comprometimento organizacional afetivo

O aspecto afetivo é uma das três dimensões do comportamento organizacional, em apropriação idealizada por Meyer e Allen (1991). De acordo com os autores, trata-se do comportamento esperado pelas organizações, pois se trata do alinhamento do colaborador com os objetivos da organização, nos quais os sentimentos de cooperação e de comprometimento são consolidados. Nesta pesquisa, 64,44% dos respondentes assinalaram entre as respostas 4 (muito) e 5 (extremamente), ou seja, quase 2/3 da população investigada expressa comprometimento organizacional afetivo. Na tabela 6, apresenta-se o panorama a respeito das respostas dos profissionais da GCM-SP.

**Tabela 6. Comprometimento Organizacional Afetivo**

Respostas	N = 116
1 - 2	33,56%
3	37,2%
4 - 5	29,24%

**Legenda:** 1 – Nada / 2 – Pouco / 3 – Mais ou menos / 4 – Muito / 5 – Concordo Totalmente

**Fonte:** Dados da pesquisa

### Níveis de entrincheiramento organizacional

Conforme visto anteriormente, o entrincheiramento organizacional se compõe pelos fatores investimento na carreira, por limitações nas alternativas de carreira e por custos emocionais (RODRIGUES; BASTOS, 2013). Em função das respostas dos Guardas Civis Metropolitanos de São Paulo, depreende-se que o referido profissional não se sente “preso” na carreira pelas limitações de alternativas na carreira, posto que a maior parte do efetivo da GCM-SP possui ou está cursando nível superior, fator que permite vislumbrar a construção de uma nova carreira. Para 52,34% da população pesquisada, os investimentos na carreira e os custos emocionais ficaram na parte positiva da escala (4 ou 5). Outros 17% assinalaram a questão intermediária 3 (nem concordo e nem discordo), e os 30,66% responderam entre 1 (discordo plenamente) e 2 (discordo parcialmente).

A depender do segmento, uma dimensão apresenta maior força do que a outra. Especificamente no setor público, Santos (2017) registrou alto índice de entrincheiramento organizacional, cuja característica comum é a sensação que o colaborador tem em permanecer

na organização por considerar sua saída uma perda significativa. Na tabela 7, constam os dados a respeito das respostas sobre entrincheiramento organizacional, considerados seus três fatores.

**Tabela 7. Entincheiramento Organizacional**

ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL	Investimento na Carreira	Limitações de Alternativas	Custos Emocionais
1 – 2	33,38%	39,25%	30,66%
3	14,28%	24%	17%
4 – 5	52,34%	36,75%	52,34%

**Legenda:** 1 – Discordo plenamente / 2 - Discordo parcialmente / 3 – Nem concordo e nem discordo / 4 – Concordo parcialmente / 5 – Concordo totalmente. Amostra: n = 116.

**Fonte:** Dados da pesquisa

### Níveis de intenção de permanência na carreira

A intenção de permanecer na carreira deve ser entendida como a postura de se evitar a saída imediata da organização, como evitar também assumir outra atividade. Em relação aos profissionais que participaram desta pesquisa, aproximadamente 70% assinalaram entre 4 (desejo ficar muito tempo) e 5 (desejo ficar até a aposentadoria), levando em conta tanto a organização (GCM-SP) quanto a carreira (atividade) em si, como pode ser visto nas tabelas 8 e 9.

**Tabela 8. - Permanecer na Guarda Civil Metropolitana de São Paulo**

Respostas	N = 116
1 -2	20%
3	10%
4 - 5	70%

**Legenda:** 1 – Desejo sair imediatamente / 2- Desejo sair em breve / 3 – É indiferente sair ou ficar mais tempo / 4 – Desejo ficar muito tempo / 5 – Desejo ficar até me aposentar

**Fonte:** Dados da pesquisa

**Tabela 9. Permanecer na Carreira Policial**

Respostas	N = 116
1 -2	20%
3	11%
4 - 5	69%

**Legenda:** 1 – Desejo sair imediatamente / 2- Desejo sair em breve / 3 – É indiferente sair ou ficar mais tempo / 4 – Desejo ficar muito tempo / 5 – Desejo ficar até me aposentar

**Fonte:** Dados da pesquisa

### Correlações

A tabela 10 apresenta os dados referentes às correlações entre as variáveis deste estudo por meio da utilização do *r* de *Pearson*. Os índices de correlação foram calculados a partir dos escores médios das variáveis de comprometimento afetivo, entincheiramento organizacional, intenção de permanecer na carreira policial e percepção de sucesso na carreira (objetiva e subjetiva).

**Tabela 10. Coeficientes de correlação (r de Person) entre as variáveis**

Dimensão	Percepção Sucesso Carreira objetivo	Percepção Sucesso Carreira subjetivo	Compromisso Organizacional Afetivo	Investimento na Carreira (EOIC)	Limitações na Carreira (EODC)	Custos Emocionais (EOCE)
Percepção Sucesso Carreira (objetiva)	1,00					
Percepção Sucesso Carreira (subjetiva)	0,32***	1,00				
Compromisso Organizacional Afetivo	0,50***	0,53***	1,00			
Investimento na Carreira (EOIC)	0,13 (0,15)	0,21**	0,19*	1,00		
Limitações na Carreira (EODC)	0,07 (0,49)	0,29***	0,14 (0,12)	-0,03 (0,74)	1,00	
Custos Emocionais (EOCE)	0,10 (0,29)	0,19*	0,21*	0,50***	0,03 (0,72)	1,00
Intenção de Permanecer na Carreira	0,26**	0,29***	0,43***	0,42***	-0,01 (0,97)	0,38***

**Legenda:** r (p-valor); \*\*\* p< 0,001; \*\* p< 0,01; \* p< 0,05

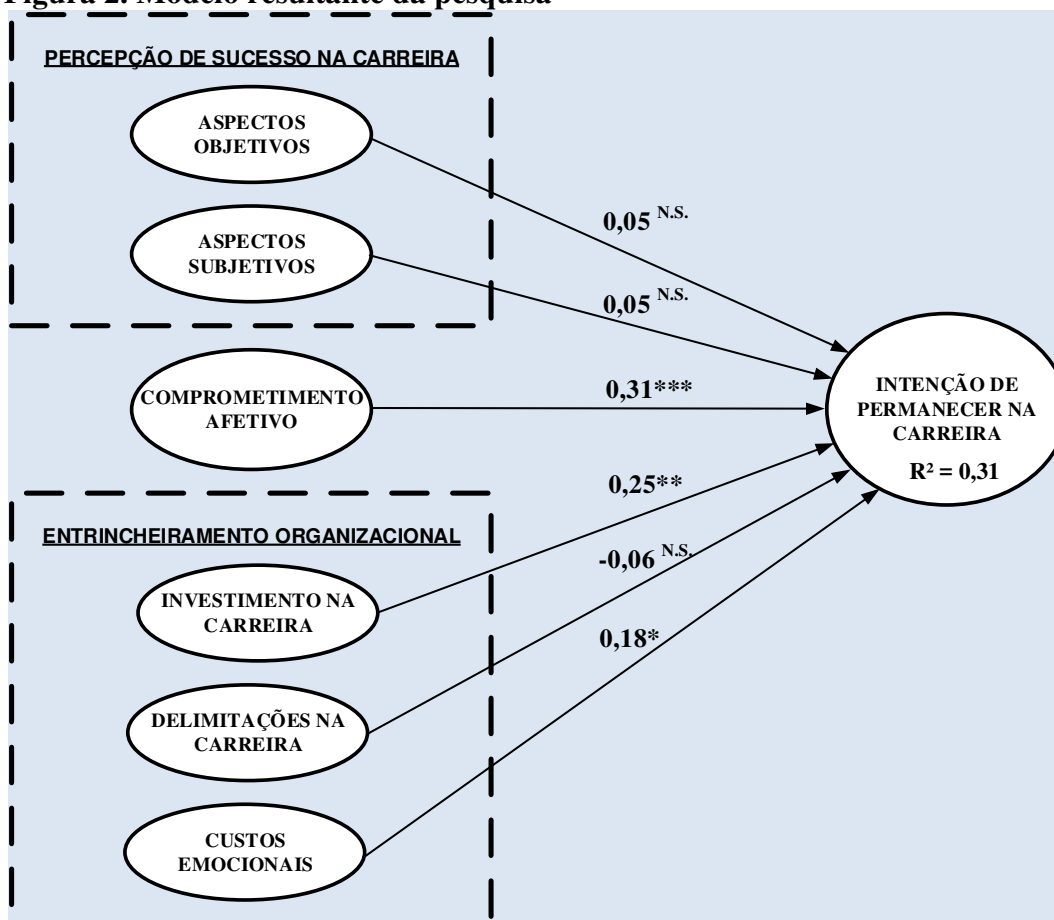
Amostra: n = 116.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

Para obtenção destes resultados, foram assumidos os critérios para análise de força das correlações, tal qual propuseram Bisquerra, Sarriera e Martinez (2004), a saber:  $r = 1,00$  (classificada como correlação perfeita);  $0,80 < r < 1$  (classificada como correlação muito alta);  $0,60 < r < 0,80$  (classificada como correlação alta);  $0,40 < r < 0,60$  (classificada como correlação moderada);  $0,20 < r < 0,40$  (classificada como correlação baixa) e  $0 < r < 0,20$  (classificada como muito baixa). Nos índices apresentados na Tabela 10 constam correlações significativas entre alguns antecedentes de intenção de permanecer na carreira, como comprometimento organizacional afetivo, entrincheiramento organizacional nos fatores investimentos na carreira e custos emocionais e intenção de permanecer na carreira. A maior correlação com intenção de permanecer na carreira, dentre as variáveis, é o comprometimento organizacional afetivo, tornando-se o preditor mais forte de intenção de permanecer na carreira.

Assim, após obtenção dos dados e sua posterior análise, tem-se o modelo resultante da pesquisa realizada, conforme ilustra a figura 2.

**Figura 2. Modelo resultante da pesquisa**



**Legenda:** \*\*\* p< 0,001; \*\* p< 0,01; \* p< 0,05; N.S.=não significante

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Com base no modelo resultante da pesquisa, tem-se então os resultados das hipóteses assumidas nesse estudo, tal qual demonstra o quadro 4.

**Quadro 4. Resultados das hipóteses**

Hipótese	Conteúdo	Resultado
H1	A Percepção de Sucesso na Carreira (objetiva e subjetiva) do Guarda Civil Metropolitano de São Paulo influencia na Intenção de Permanecer na Carreira Policial	<b>Não confirmada</b>
H2	Fatores do Comprometimento Organizacional Afetivo contribuem fundamentalmente na Intenção de Permanecer na Carreira Policial da GCM-SP	<b>Confirmada</b>
H3	O Entrincheiramento na Carreira determina a Intenção de Permanecer na Carreira Policial da GCM-SP	<b>Parcialmente confirmada</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho contemplou aspectos próprios de intervenção e práticas da gestão de pessoas no âmbito do serviço público, especificamente nas instituições de segurança pública. A contratação de novos servidores por meio de concursos públicos é apenas uma das práticas da gestão pública. Entender os fenômenos que justificam a intenção do servidor em permanecer

na carreira além de implantar práticas que estimulem o comprometimento do indivíduo em relação aos objetivos da organização, acaba por se configurar em um dos maiores desafios da gestão de organizações.

Especificamente em relação ao cenário abordado neste trabalho, constatou-se que fatores com respostas e sinalizações positivas diziam respeito a características subjetivas e emocionais. As respostas dos Guardas Civis confirmam a existência da Percepção de Sucesso na Carreira subjetiva, ou seja, este profissional nutre o orgulho de exercer a sua atividade, embora se veja frustrado com as recompensas objetivas da carreira, tais como salário e previdência por exemplo. Este resultado teve a influência determinante por parte das mulheres da GCM-SP, pois 58,4% delas responderam positivamente às questões da Percepção de Sucesso na Carreira subjetiva. Entretanto, o profissional da GCM-SP se identifica, de alguma forma, com algumas variáveis da dimensão subjetiva da percepção de sucesso na carreira, ainda que não de maneira completa, não permitindo assumir que esta dimensão é um forte influenciador na intenção de permanecer na carreira.

Na análise do comprometimento organizacional afetivo é necessário observar alguns critérios para a melhor interpretação dos resultados. Segundo Siqueira (2008), deve-se considerar que quanto maior for o escore médio, mais forte é o compromisso afetivo com a organização. Neste trabalho, os valores entre 1 e 2 resultantes do sentimento negativo do Guarda Civil Metropolitano foi de 32% dos respondentes. Isto pode indicar um frágil compromisso afetivo pela instituição; porém, a pesquisa demonstra que 37,2% sugerem ter dúvidas em relação ao seu vínculo afetivo em relação à instituição. Este fenômeno causa inquietação por conta da ausência de motivos concretos, o que talvez mereça investigação em trabalhos futuros. Os outros 29,24% dos respondentes indicaram convicção de seu comprometimento organizacional afetivo.

Assim, depreende-se, em função do cenário empírico tratado nesta pesquisa, que fatores como investimento e custos emocionais ocupam lugar de destaque no tocante à intenção de permanecer na carreira de segurança pública, dando mostras de entrincheiramento organizacional. Portanto, pelo que se obteve nesta pesquisa, pode-se concluir que os fatores que influenciam a permanência na carreira na GCM-SP são o comprometimento organizacional afetivo e o entrincheiramento organizacional, sendo este ocasionado por investimentos na carreira e custos emocionais.

Este trabalho apresenta, em termos de contribuição acadêmica, possibilidades de reflexão sobre aspectos que se relacionem a estratégias para retenção de pessoas na organização como também debate sobre as peculiaridades de gestão de carreira em organizações com rígido apego à hierarquia. Quanto às contribuições práticas, os resultados podem ser úteis para gestores de equipes, de modo a indicar caminhos para se estimular o comprometimento organizacional por parte dos profissionais.

Entretanto, é mister reconhecer que o trabalho apresenta limitações, como o fato de tratar de apenas uma organização, em uma dada realidade local. Outra limitação diz respeito à opção metodológica assumida, de teor quantitativo. Assim, para pesquisas futuras, vale sugerir iniciativas de caráter qualitativo de modo a investigar, com maior profundidade, aspectos inerentes à intenção do indivíduo em permanecer na carreira. Outra indicação é ampliar o campo de análise, contemplando profissionais de outros segmentos e de outras regiões.

## REFERÊNCIAS

BAIOCCHI, A. C.; MAGALHÃES, M. Relações entre Processos de Comprometimento, Entincheiramento e Motivação Vital em Carreiras Profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, 2004.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, 1994.

BISQUEIRA, R.; SARRIERA, J.C.; MARTINEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CARSON, K.; BEDEIAN, A. Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. **Journal of Vocational Behavior**, v.44, n.3, p.237-262, 1994.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; BEDEIAN, A. G. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.68, p. 301-320, 1995.

COETZEE, M.; ESTERHUIZEN, K. Psychological career resources as predictors of African graduates' coping resources: an exploratory study. **South African Journal of Industrial Psychology**, v. 36, n. 1, 2010.

CRONBACH, L. J.; MEEHL, P. E. Construct validity in psychological tests. **Psychological Bulletin**, v. 52, n. 4, p. 281-302, 1955.

DUTRA, J. S. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional sobre o comprometimento organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 140-162, 2014.

FERNANDES, C. A.; VENELLI-COSTA, L.; VIEIRA, A. M.; AMORIM, W. A. C. Formação das competências do estrategista: um estudo dos oficiais da polícia militar. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 1, p. 52-69, 2014.

JUDGE, T. A.; CABLE, D. M.; BOUDREAU, J. W.; BRETZ, R. D. An empirical investigation of the predictors of executive career success. **Personnel Psychology**, v. 48, p. 485–519, 1995.

LONDON, M.; STUMPH, S. **Managing careers**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational. **Human Resource Management Review**, 1991.

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**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Secretarias: Segurança Urbana – Guarda Civil. Disponível em [www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/seguranca\\_urbana/guarda\\_civil/](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/seguranca_urbana/guarda_civil/) Acesso em 12/04/18.

RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entrenchamento presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 143-158, 2013.

ROUQUAYROL, M. Z; ALMEIDA FILHO, N. **Epidemiologia e saúde**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2006.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Vínculos com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, art. 2, p. 1011-1030, 2010.

SANTOS, A. P. Comprometimento e Entrenchamento em Carreiras do Setor Público: Estudo Exploratório e Confirmatório. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 22, n. 73, p. 355-378, 2017.



- SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Comprometimento e entrenchamento na carreira: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 530–543, 2013.
- SINDGUARDAS. Sindicato dos Guardas Civis Metropolitanos de São Paulo. **Institucional**. Disponível em: [www.sindguardas-sp.org.br](http://www.sindguardas-sp.org.br). Acesso em: 28/03/2018.
- SIQUEIRA, M. M. M.(Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. New York: Harper Collins, 2001.
- VAN DAM, K. Time frames for leaving: an explorative study of employees intentions to leave the organization in the future. **Career Development International**, v. 13, n. 6, p. 560-571, 2008.
- VENELLI-COSTA, L. **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. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2010.
- VENELLI-COSTA, L.; DUTRA, J. S. Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 1, n.1, p. 1–22, 2011.