Fundação Getulio Vargas
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
Mestrado Executivo em Gestão Empresarial

MARCOS VINICIUS GARCIA RODRIGUES LIMA

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO COM PERITOS CRIMINAIS DO INSTITUTO NACIONAL DE CRIMINALÍSTICA DA POLÍCIA FEDERAL

RIO DE JANEIRO
2013

MARCOS VINICIUS GARCIA RODRIGUES LIMA

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO COM PERITOS CRIMINAIS DO INSTITUTO NACIONAL DE CRIMINALÍSTICA DA POLÍCIA FEDERAL

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento: Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marco Tulio Zanini

RIO DE JANEIRO

2013

Lima, Marcos Vinicius Garcia Rodrigues
Gestão contemporânea de carreira : um estudo de caso com peritos criminais do Instituto Nacional de Criminalística da Polícia Federal / Marcos Vinicius Garcia Rodrigues Lima. – 2013.
100 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
Orientador: Marco Túlio Zanini.
Inclui bibliografia.

1. Carreiras e oportunidades. 2. Profissões – Desenvolvimento. 3. Serviço público. 4. Peritos. 5. Criminalística. I. Zanini, Marco Túlio Fundão. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III.Título.

CDD – 352.6

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

MARCOS VINICIUS GARCIA RODRIGUES LIMA

GESTÃO CONTEMPORÂNEA DE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO COM PERITOS CRIMINAIS DO INSTITUTO NACIONAL DE CRIMINALÍSTICA DA POLÍCIA FEDERAL.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 18/10/2013

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Marco Tulio Fundão Zanini
Orientador (a)

Marcos Lopez Rego

Gustavo Costa de Souza

A todos os peritos criminais federais, profissionais imbuídos em promover a justiça pela ciência, que através do seu trabalho lutam para contribuir com um Brasil melhor.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida, por ter me concedido saúde e disposição para mais este desafio.

À minha esposa Vânia, pelo amor, companheirismo e paciência incondicionais, e às minhas filhas Maria Luísa e Cecília, esta última concebida e gestada ao longo deste trabalho.

Aos meus pais Francisco e Graci, pelo amor e educação que me proporcionaram, por terem insistido na importância dos estudos. Aos meus irmãos João Cláudio e Ana Carolina pelo apoio e amizade.

Aos que idealizaram e viabilizaram esta ação de capacitação, seja na Diretoria Técnico-Científica e Direção-Geral da Polícia Federal, bem como na Secretaria Nacional de Segurança Pública.

Aos meus superiores, em especial aos peritos João Rosa e Joseane, pela autorização para o curso e compreensão durante minhas ausências profissionais.

Aos colegas de trabalho do Instituto Nacional de Criminalística, particularmente aos peritos Leonardo, Jurandir e Amaury, pela solidariedade e pela troca de ideias sempre salutares.

Aos professores do MEX/EBAPE, pelo conhecimento e experiências transmitidas, além das ricas discussões em sala.

Aos colegas de turma, por todos os momentos vividos durante o curso.

Aos colegas peritos criminais federais que se dispuseram a participar das entrevistas e colaborar com este trabalho.

Aos funcionários da FGV, em especial à Cláudia, Luciana e Elisângela (FGV/BSB) e à Aline na FGV/RJ, por toda a paciência e ajuda com os trâmites administrativos do curso.

Ao prof. Marco Tulio Zanini, pela orientação acadêmica, disponibilidade, atenção e pelo incentivo durante o trabalho.

Por fim, a todos aqueles que contribuíram para este trabalho, mas que injustamente me esqueci de citar. Minha mais sincera gratidão!

RESUMO

Nas últimas três décadas, intensificou-se na academia o debate sobre o tema gestão de carreiras. As transformações sociais, econômicas, tecnológicas e sua influência sobre o mercado de trabalho aguçaram o interesse dos pesquisadores organizacionais em entender como os indivíduos conduzem suas carreiras nesse novo cenário. A noção da responsabilidade pessoal na administração da própria carreira torna-se relevante, diminuindo o papel da organização nesse processo. Flexibilidade, autoconhecimento e abertura à mobilidade no trabalho são novos requisitos. Surgem na literatura dois modelos que bem expressam essa realidade: a carreira proteana e sem fronteiras. Este estudo teve como objetivo explorar de que forma servidores públicos federais da área de segurança pública – os peritos criminais do Instituto Nacional de Criminalística da Polícia Federal – gerenciam suas carreiras à luz de tais fenômenos, considerando o ambiente organizacional tradicional no qual estão imersos. Aspectos de comprometimento e entrincheiramento na carreira também foram considerados. Optou-se pela estratégia qualitativa com uso de estudo de caso e pesquisa documental. Foram realizadas onze (11) entrevistas em profundidade, cujo conteúdo foi analisado de acordo com uma grade temática pré-estabelecida. Os resultados revelam que atitudes de carreira proteana e sem fronteiras são identificadas mesmo com a rigidez do modelo administrativo de carreira do serviço público federal. Além disso, há indícios de entrincheiramento voluntário na carreira, sem, no entanto, afetar o comprometimento com a carreira. A pesquisa pretende abrir novas possibilidades de entendimento sobre o tema no setor público, em especial na área de segurança pública, considerando as peculiaridades de suas carreiras.

Palavras chave: Gestão de carreiras. Novos modelos de carreira. Serviço Público - Criminalística.

ABSTRACT

In the past three decades the debate about career management has intensified between scholars. The social, economic, technological changes and their influence on the labor market have sharpened the interest of organizational researchers to understand how individuals conduct their careers in this new climate. The notion of personal responsibility in managing their own career becomes relevant, reducing the organization's role in this process. Flexibility, self-awareness and openness to job mobility are new requirements. Two models that express this reality emerge: the protean and boundaryless careers. This study aimed to explore how workers from a Brazilian law enforcement federal agency –the forensic experts from the Federal Police National Institute of Criminalistics– manage their careers in the light of such phenomena, considering the traditional organizational environment in which they are immersed. Aspects of career commitment and career entrenchment were also considered. We opted to use qualitative case study and document research. Eleven in-depth interviews were conducted, whose content was analyzed according to a pre-established thematic grid. The results reveal that protean and boundaryless career attitudes were identified even with the rigid career model of Brazilian federal public sector. Furthermore, there is evidence of voluntary career entrenchment, without, however, affecting career commitment. The research aims to open up new possibilities of understanding careers in the Brazilian public sector, especially considering the peculiarities of law enforcement careers.

Keywords: Career Management. New career models. Public Sector - Criminalistics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As novas carreiras 24

Figura 2 - Duas dimensões para a carreira sem fronteiras 30

Figura 3 - Modelo conceitual de entrincheiramento na carreira.....39

Figura 4 - Matriz entrincheiramento x satisfação na carreira.....40

Figura 5 - Unidades de Criminalística da Polícia Federal.....58

Figura 6 - Organograma da Diretoria Técnico Científica do DPF 59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Carreira de regulação do executivo federal.....47

Tabela 2 - Perfil da amostra entrevistada.....69

Tabela 3 - Salário inicial de carreiras estratégicas no Executivo Federal 71

Tabela 4 - Demanda candidatos/vaga concurso PF 2012.....72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de carreira 23
Quadro 2 - Características dos contratos relacional e transacional de trabalho.....25
Quadro 3 - Perfis de carreira na perspectiva proteana.....28
Quadro 4 - Perfis de competências para carreiras tradicionais e sem fronteiras 29
Quadro 5 - Síntese do diálogo entre carreira proteana e sem fronteiras.....33
Quadro 6 - Formas históricas de Estado e administração.....41
Quadro 7 - Fases da gestão de pessoas e carreiras no Brasil.....43
Quadro 8 - Terminologias referentes a carreiras no serviço público brasileiro.....46
Quadro 9 - Conceito de hierarquia e disciplina na Polícia Federal.....49
Quadro 10 - Parâmetros de autonomia burocrática para a carreira pública.....65
Quadro 11 - Características do cargo de perito criminal federal 68

LISTA DE ABREVIAÇÕES E SIGLAS

CF/88	Constituição da República de 1988
CPP	Código de Processo Penal
DAS	Direção ou Assessoramento Superior
DITEC	Diretoria Técnico-Científica
DNA	Ácido Desoxirribonucléico
DPCRIM	Divisão de Padrões e Dados Criminalísticos
DPF	Departamento de Polícia Federal
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
INC	Instituto Nacional de Criminalística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MIT	*Massachusetts Institute of Technology*
MJ	Ministério da Justiça
MP	Ministério do Planejamento
PCF	Perito Criminal Federal
PF	Polícia Federal
PM	Polícia Militar
PR	Presidência da República
RJU	Regime Jurídico Único
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13

1.1 Objetivos 14

1.1.1 Objetivo geral 14

1.1.2 Objetivos específicos 14

1.2 Delimitação do tema 15

1.3 Justificativa 16

2 REFERENCIAL TEÓRICO 18

2.1 Definição de carreira 18

2.2 Contextos históricos e contemporâneos no estudo de carreiras 20

2.3 Os modelos tradicional e de novas carreiras 22

2.3.1 Carreira proteana 25

2.3.2 Carreira sem fronteiras 28

2.3.3 Inter-relação entre carreira proteana e sem fronteiras 31

2.4 Comprometimento com a carreira 34

2.5 Entrincheiramento na carreira 37

2.6 Carreira no serviço público brasileiro 41

2.7 Perícia criminal e Criminalística 51

3 METODOLOGIA 53

3.1 Estratégia de pesquisa 53

3.2 Estudo de caso 54

3.2.1 Descrição do roteiro de entrevista 55

3.3 Pesquisa documental 56
3.4 Descrição da unidade de análise 57
3.5 População e amostra 59
3.6 Análise dos dados 61
3.7 Limitações metodológicas 62

4 ANÁLISE DOS DADOS 64
4.1 Características da carreira do perito criminal da Polícia Federal 64
4.2 Análise de conteúdo das entrevistas 68
4.2.1 Perfil dos entrevistados 69
4.2.2 Motivação para ingresso na carreira de perito criminal federal 70
4.2.3 Identificação com a carreira 73
4.2.4 Competências percebidas para a carreira 75
4.2.5 Planejamento e desenvolvimento na carreira 76
4.2.6 Redes de relacionamento e mobilidade na carreira 80
4.2.7 Mudança de carreira 82

5 CONCLUSÃO 85
5.1 Sugestões de trabalhos futuros 89

REFERÊNCIAS 91

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista 100

1 INTRODUÇÃO

Desde a implementação do Plano Diretor da Reforma do Estado, a partir da década de 1990, o serviço público brasileiro vem passando por transformações. A adoção de conceitos como eficiência e eficácia, foco nos resultados e flexibilidade funcional passaram a ser priorizados na concepção da chamada nova administração pública.

Enquanto ocorriam tais mudanças administrativas, as transformações decorrentes da globalização, da sociedade da informação e do novo panorama político-econômico proporcionaram uma evolução no conceito de carreira, como parte de um sistema maior, visto agora sob dois ângulos: o individual e o organizacional. (SILVA; BALASSIANO, 2011).

Assim, vem se consolidando um modelo de carreira resultante da mudança na relação de trabalho entre empresa e funcionário, denominado a nova carreira (*the new career*) (BRISCOE; FINKELSTEIN, 2009). Silva et al (2011) destacam dois (2) padrões representativos desse novo conceito. A **carreira proteana** é marcada pela prevalência da autogestão do destino profissional, em alinhamento com as competências e desejos individuais. A **carreira sem fronteiras** se manifesta pelas atitudes relativas à mobilidade, extrapolando os limites da organização. Dessa forma, o modelo de novas carreiras – proteana e sem fronteiras – surge como um contraponto à chamada **carreira tradicional**, marcada pela estabilidade, segurança e mobilidade vertical dentro da organização. (HALL, 1996).

Nesse contexto, é preciso considerar também os processos de escolha e desenvolvimento de objetivos de carreira, os graus de identificação e os vínculos psicológicos mantidos pelo indivíduo e sua ocupação. Tais aspectos caracterizam o chamado **comprometimento** com a carreira. (ROWE; BASTOS; PINHO, 2011).

O cenário de transformações sociais e econômicas pode, por outro lado, trazer dificuldades aos trabalhadores em termos de reposicionamento profissional. Destaca-se o fenômeno do **entrincheiramento** na carreira, no qual o trabalhador permanece na mesma linha de ação, por opção ou não, em virtude dos custos

emocionais, investimentos já realizados ou limitações nas alternativas de carreira. (CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995).

Esta pesquisa teve como propósito investigar de que forma servidores públicos federais da área de segurança pública – mais especificamente os peritos criminais do Instituto Nacional de Criminalística (INC) da Polícia Federal (PF) – conduzem suas carreiras, tomando por base os fenômenos citados anteriormente, ou seja, as características ligadas aos modelos tradicionais e de novas carreiras, além do comprometimento e entrincheiramento na carreira.

Portanto, a questão central de pesquisa pode ser assim apresentada: **De que forma os peritos criminais do INC da PF conduzem sua vida profissional considerando aspectos tradicionais e contemporâneos de gestão de carreira?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Compreender como se manifestam os processos de gestão de carreira dos peritos criminais do INC da PF em suas diferentes perspectivas, de modo especial sob a ótica dos modelos tradicional e de novas carreiras, bem como em aspectos ligados ao comprometimento e entrincheiramento na carreira.

1.1.2 Objetivos específicos

a) Analisar de que formas as características dos modelos de carreira tradicional e de novas carreiras se apresentam na vida profissional dos peritos criminais federais;
b) Explorar como se dão as atitudes ligadas ao comprometimento e entrincheiramento na carreira dos peritos criminais federais.

1.2 Delimitação do tema

O estudo restringiu-se ao tema da gestão de carreiras e, em particular, às características presentes em quatro (4) dimensões de carreira: os modelos tradicionais e de novas carreiras, comprometimento e entrincheiramento na carreira.

A escolha desses constructos se deu por conta da intensidade com que emergiram na literatura sobre gestão de carreira, de modo especial a partir dos anos 90 nos Estados Unidos e Reino Unido. Surge uma linha de pesquisa interessada em investigar novas atitudes de carreira resultantes das transformações sociais e econômicas da época, levando à presunção de que a carreira tradicional, fortemente identificada com a organização, estava em decadência. À medida que se desenvolviam conceitos como carreiras proteanas e sem fronteiras (HALL, 1996; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), foram encontrados pontos comuns e inter-relações entre eles (BRISCOE; HALL, 2006). O mesmo aconteceu nas pesquisas envolvendo comprometimento com a carreira e o conceito de entrincheiramento, este último mais recente, porém com redundâncias conceituais constatadas (SCHEIBLE; BASTOS, 2006). Assim, considerando a estreita relação entre esses tópicos de carreira e visando ampliar o entendimento sobre o tema e suas manifestações na amostra pesquisada, optou-se por abordar neste estudo as quatro dimensões de gestão de carreira citadas.

Quanto à extensão, buscou-se contextualizar os conceitos à realidade do serviço público federal, tendo como instituição-alvo a PF. Em função da amplitude do órgão e da variedade de seus cargos de pessoal, o universo de pesquisa limitou-se ao quadro funcional dos peritos criminais federais lotados no INC, em Brasília-DF, a fim de obter suas impressões e atitudes sobre o assunto, com ênfase nas perspectivas comportamentais.

Ainda que o universo pareça demasiado restrito a *priori*, é preciso esclarecer que o corpo funcional dos peritos criminais federais é composto atualmente por cerca de mil e cinquenta (1.050) servidores atuando em catorze (14) áreas distintas de perícia criminal, que exigem conhecimentos relacionados a mais de quinze (15) formações acadêmicas.

1.3 Justificativa

O presente estudo justifica-se pela necessidade de compreender os processos de gestão de carreiras face à realidade das organizações brasileiras, e em especial no serviço público. A carência de literatura nacional sobre o assunto (VELOSO, 2009; SILVA et al, 2011; PISAPIA, 2012), corrobora a premência em aprofundar a questão, visando contribuir para o amadurecimento e reconhecimento da importância do tema na gestão de pessoas.

Lacombe e Chu (2006) ressaltam que a produção acadêmica sobre carreiras ainda está em uma fase exploratória no Brasil. Oltramari (2008) destaca a visibilidade crescente do assunto no ambiente acadêmico brasileiro, sendo a maior parte dos estudos ligados às áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional.

Veloso e Dutra (2010) observam a escassez de publicações sobre carreira no país e a necessidade de contextualizar os estudos a partir da realidade nacional. Em pesquisa realizada em bases de dados acadêmicas (CAPES, EBSCO, JSTOR) e periódicos da área de Administração (ANPAD, RAC, RAE, RSP), foram encontrados cerca de vinte (20) referenciais teóricos (teses, dissertações ou artigos) envolvendo ao menos um dos tópicos de carreira explorados nesta pesquisa: carreira proteana, carreira sem fronteiras, comprometimento e entrincheiramento na carreira. A maior parte desses trabalhos foi realizada com alunos de Administração, professores universitários, profissionais de Tecnologia da Informação (TI) ou de instituições financeiras. Foi localizado somente um artigo envolvendo profissionais de segurança pública.[1]

Ao observarmos tais lacunas, a escolha da PF como instituição objeto de pesquisa torna o trabalho ainda mais instigante, visto que se trata de uma organização policial historicamente pautada pela hierarquia e disciplina, ao mesmo tempo em que tenta promover medidas de modernização de gestão, tais como o mapeamento de competências individuais e organizacionais. Tais medidas, porém,

[1] OLIVEIRA, P. L. M.; BARDAGI, M. P. Estresse e comprometimento com a carreira em policiais militares. **Boletim de Psicologia**, São Paulo, v. 59, n. 131, p. 153-166, 2009.

ainda passam ao largo de uma verdadeira análise da carreira policial e suas perspectivas, sob a ótica de seus servidores.

Assim, esta pesquisa pretendeu contribuir no aprimoramento da compreensão do tema gestão de carreiras e suas manifestações nos comportamentos e atitudes dos peritos criminais federais, face aos desafios atuais presentes na condução de sua vida profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição de carreira

O termo “carreira”, mesmo sendo estudado desde o pós-guerra, não apresenta definição unânime até hoje. Dependendo do contexto analisado, pode assumir significados distintos.

Hall (2002), um dos pesquisadores pioneiros sobre o assunto, define carreira como a sequência de atitudes e comportamentos associada com as experiências e atividades ligadas ao trabalho, no curso da vida de um indivíduo.

Na visão de Bird (1994), dois componentes fundamentais na natureza ou qualidade de uma carreira são a informação e o conhecimento. Assim, para o autor, carreira é o acúmulo de informação e conhecimento adquiridos através da sequência de experiências de trabalho ao longo do tempo.

Bridges (1995, p. 128) recorre à etimologia da palavra, vinda do latim *carraria,* que significa “o curso sobre o qual qualquer pessoa ou coisa passa”. Nesse sentido, carreira passou a ser considerada, a partir do século XIX, como “o curso da vida profissional ou emprego, que permite uma oportunidade de progresso ou avanço do mundo” (BRIDGES, 1995, p. 128). O autor faz um contraponto entre o conceito de carreira, ligado ao caminho individual que seguimos rumo ao significado de nossas vidas, com o conceito de emprego, no qual a dimensão individual é tolhida pela existência da organização. O emprego, nesse sentido, existe em função da organização, que cria “caixas de atividades” vinculadas a cargos, os quais representam as relações de subordinação expressas em hierarquias, tradições, salários e orçamentos. Dessa forma, os empregados de uma organização tornam-se, por definição, dependentes dela. A rigidez de tais relações pode tornar a visão dos empregados demasiadamente restrita quanto às constantes necessidades organizacionais, que muitas vezes acabam sendo supridas através de consultorias externas. A noção de carreira, por sua vez, não se atrela ao emprego tradicional, permitindo a aplicação da criatividade individual em prol de outras possibilidades.

Para Dutra (1996), carreira é um termo de difícil definição, podendo referir-se à mobilidade ocupacional, isto é, o caminho a ser trilhado por um indivíduo, ou à estabilidade ocupacional, que trata a carreira como uma profissão (por exemplo, a carreira militar ou do magistério). Em ambos os casos, destaca o autor, é ressaltada a componente individual em detrimento às imposições organizacionais. Deve-se ter em mente que a carreira é uma sequência de estágios e transições que variam conforme as pressões sobre o indivíduo, resultantes de sua relação com a organização. Dessa forma, a carreira surge como "elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a empresa". (DUTRA, 1996, p. 17).

Bastos (1997) ressalta a necessidade de uma diferenciação conceitual entre termos que, a *priori*, poderiam ser vistos como sinônimos. É o caso das expressões **ocupação**, **profissão** e **carreira**. A primeira diz respeito ao conjunto de conhecimentos e habilidades envolvidos na produção de um bem ou serviço. A segunda se vale da primeira como referencial de base, sendo descrita como uma ocupação com requisitos de profissionalismo. Nesse contexto, profissionalismo são os graus de diferenciação técnica, legitimação (por parte do governo, clientes e sociedade) e institucionalização (consolidação dos mecanismos de autorregulação, treinamento e socialização) apresentados por uma ocupação. Por fim, a terceira expressão – carreira – abrange tanto ocupações como profissões, porém com foco na ideia de trabalhos sequenciais ao longo do tempo, relacionados a um determinado campo.

A conceituação de carreira é expandida por Sullivan e Baruch (2009) para além da relação entre empregador e empregado, definindo-a como as experiências relevantes de um indivíduo, relacionadas ou não com o trabalho, tanto dentro como fora da organização, que formam um padrão ao longo de sua vida. Assim, os autores reconhecem não apenas os aspectos de movimentação física, tais como promoções e mudanças de emprego, mas também as percepções individuais relativas a eventos, alternativas de carreira e seus resultados práticos. Além disso, a carreira é influenciada por fatores de ordem econômica, cultural e política, bem como situações pessoais.

Estudos precursores sobre carreiras desenvolvidos na década de 1970 por pesquisadores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) evidenciaram

tópicos comuns observados nas pesquisas realizadas à época sobre o tema, seja com foco na carreira individual ou organizacional. Arthur e Rousseau (1996) apontam as seguintes convergências em tais estudos:

- A definição de carreira se aplica a todos os trabalhadores e a todas as sequências de papéis de trabalho;
- A dimensão de tempo deve ser reconhecida como um mediador chave nas relações de emprego;
- A carreira é objeto de estudo multidisciplinar, envolvendo a economia, administração, ciência política, psicologia e sociologia;
- A carreira pode ser vista pelas perspectivas subjetivas – referentes às interpretações individuais da situação de carreira – e objetivas, referentes à interpretação institucional sobre a mesma situação de carreira.

Bendassolli (2009) ressalta a diversidade de definições sobre carreira, podendo significar, ao mesmo tempo, emprego assalariado ou atividade não remunerada; vocação (atividade com forte comprometimento afetivo) ou ocupação (atividade feita por obrigação ou necessidade); pertencimento a um grupo profissional ou a simples manifestação idiossincrática, como na carreira artística. Coloca a carreira como “um conceito mediador capaz de ligar diversas dimensões da experiência humana em torno do trabalho”. (BENDASSOLLI, 2009, p. 388).

Além da formulação de conceitos para carreira, Martins (2001) acrescenta uma definição para a **gestão de carreira**, que se configura no processo de tomada de decisões adequadas e de solução de problemas ligados à vida profissional, envolvendo um conflito permanente de desejos e possibilidades, custos e benefícios.

2.2 Contextos históricos e contemporâneos no estudo de carreiras

Veloso e Dutra (2010) traçam uma linha temporal das teorias de carreira, objeto de estudo mais intenso após a Segunda Guerra Mundial. Até a década de 60, o estudo de carreiras era tido como de incumbência exclusiva da empresa, sem envolvimento dos empregados. A partir da segunda metade da década de 70,

surgem pesquisadores oriundos das áreas de psicologia vocacional e sociologia, que começam a estabelecer um campo mais nítido de estudo. Destacam-se três (3) obras seminais que ajudaram a desenvolver as pesquisas sobre carreiras (HALL, 1976; SCHEIN, 1978; VAN MAANER, 1977 apud VELOSO; DUTRA, 2010). [2] Contudo, apenas nos anos 90 é que as questões de carreira ganharam significado mais concreto, em função das transformações organizacionais se tornarem mais evidentes.

Chanlat (1995) aborda a ideia de carreira do ponto de vista social-histórico, com origens na sociedade industrial capitalista liberal, fundada sobre os ideais de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social. Por essa visão, todos, na teoria, poderiam 'fazer carreira'. No entanto, as configurações dos modelos de carreira são determinadas pela cultura e estrutura social existentes nos países. Como exemplo, o autor ressalta as diferenças entre os modelos de carreira francês, fundado no prestígio da formação acadêmica; alemão, que valoriza a experiência profissional; americano, baseado no desempenho individual; e japonês, marcado pelo engajamento coletivo total.

As transformações trazidas pela globalização, pela evolução da tecnologia, pelas mudanças na economia e da maior inserção da mulher no mercado de trabalho constituem-se fatores preponderantes para um novo olhar sobre os estudos de carreira, dada a competitividade que proporcionaram às organizações e aos profissionais. Agilidade e flexibilidade são novos requisitos. Somado a eles está a necessidade de possuir uma visão holística da organização, atuando de maneira mais generalista possível. Coelho (2006) ressalta essa era de incertezas e mudanças, ao descrever a transição

> de emprego permanente para temporariedade, de padrões rígidos de trabalho para padrões flexíveis, de valorização da lealdade para valorização do desempenho, do perfil, do aprendizado permanente, da autoconfiança e da responsabilidade. (COELHO, 2006, p. 95).

Motta (2006) destaca a decadência do modelo social vigente nos últimos cinquenta (50) anos, caracterizado pela autodisciplina e coletividade, em prol de valores individualistas e relativizados que impactam a relação entre indivíduo e a

[2] **Career in organizations** (HALL, 1976), **Career dynamics** (SCHEIN, 1978) e **Organizational careers** (VAN MAANER, 1977).

organização do trabalho. O caráter vulnerável do emprego, adquirido em função da automação, competitividade e quebra das fronteiras econômicas, limitou a antiga lealdade das pessoas às organizações. Agora, a ordem é ser menos leal à empresa e mais a si próprio. As pessoas mantém sua empregabilidade através do desenvolvimento constante de suas habilidades e competências. Carreira é "administrar a própria vida pessoal e profissional cuidando do auto-aperfeiçoamento e dos relacionamentos profissionais". (MOTTA, 2006, p. 12).

Nos dias de hoje, a discussão sobre carreiras encontra-se envolta em uma sociedade caracterizada pela utilização crescente de tecnologia, facilitada pela mobilidade e pela inclusão digital. No caso brasileiro, a abertura econômica e o controle inflacionário assinalam um período promissor de desenvolvimento que provocou alterações na atitude dos indivíduos em relação à carreira (SILVA et al, 2011). Esse contexto permite, assim, contrapor o modelo tradicional de carreiras com as novas concepções advindas das transformações observadas atualmente.

2.3 Os modelos tradicional e de novas carreiras

Chanlat (1995) observa a existência de dois (2) modelos de carreira. O primeiro, chamado de **tradicional**, privilegia a participação masculina no mercado e a supremacia dos grupos socialmente dominantes. Além disso, preza-se pela estabilidade e pela progressão vertical na carreira. Existe aí uma relação de troca entre empregado e organização: aquele oferece a esta dedicação e fidelidade, recebendo em contrapartida segurança e estabilidade. O segundo modelo, entitulado **moderno**, caracteriza-se pela inclusão da mulher nas organizações e de grupos sociais menos abastados. A instabilidade, descontinuidade e horizontalidade das carreiras são mais evidentes.

Além disso, Chanlat (1995) faz uma distinção importante entre **modelos** de carreira (tradicional e moderno) e **tipos** de carreira. Os modelos de carreira são diferenciados por aspectos mais substanciais na sociedade, envolvendo questões de gênero e comportamentos individuais, enquanto os tipos de carreira são formulados com base nos encaminhamentos profissionais encontrados pelo indivíduo em seu ambiente de trabalho, conforme descrito no Quadro 1 a seguir. Assim, esses tipos

de carreira podem estar presentes no interior de ambos os modelos, em maior ou menor escala, em função de suas características e do tipo de organização.

TIPO DE CARREIRA	CARACTERÍSTICAS	ELEMENTO CENTRAL DE ASCENSÃO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO
Burocrática	Divisão elaborada do trabalho; Rígida hierarquia de papéis; Regulamentação onipresente; Centralização do poder; Impessoalização das relações.	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Grande porte
Profissional	Monopólio da especialização e da reputação; Maior mobilidade entre organizações; Maior lealdade à profissão do que à organização.	Profissão, perícia Habilidades profissionais	Organizações de peritos Organizações burocráticas profissionais
Empreendedora	Maiores riscos; Possibilidade de recompensas maiores; Criatividade e inovação; Independência.	Criação de novos valores, produtos e serviços	Pequenas e médias empresas; Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade
Sociopolítica	Baseada nas habilidades sociais e no poder de relações; Valorização do capital de conhecimento e de pertença a um nível social bem estruturado	Conhecimento Relações Parentesco (Rede social)	Familiar Comunitária de clãs

Quadro 1 - Tipos de carreira
Fonte: Adaptado de Chanlat (1995, p. 71-75).

Bendassolli (2009) chama de **modelos emergentes** de carreira àquelas propostas

> que, nas últimas quatro décadas, buscam responder às transformações pelas quais passaram o trabalho, as organizações e as sociedades industriais e que têm, em seu centro, um diagnóstico

> sobre a elevação da incerteza, o risco, a fragilização e a ruptura dos vínculos tradicionais de trabalho. (BENDASSOLI, 2009, p. 391).

Outros pesquisadores (HALL; MOSS, 1998; GRATTON et al, 1999; BRISCOE; HALL, 2006; VERBRUGGEN, 2012) denominam “novas carreiras” o modelo contemporâneo de relação entre o indivíduo e a organização, marcado pela instabilidade dos vínculos de trabalho, pelo aprendizado contínuo e pela valorização da percepção individual de sucesso, em contraposição ao modelo de carreira tradicional, ligada a uma única organização e construída sob a ideia de ascensão na hierarquia de postos de trabalho.

Gratton et al (1999) observam que a sustentabilidade do modelo de novas carreiras deve ser desenvolvida a partir de três (3) pontos principais: suporte para gestores/gerentes, aguçamento das percepções individuais de auto-gerenciamento e a existência de uma arquitetura de processos e políticas que favoreça a realização deste novo contrato de trabalho, conforme esquematizado a seguir:

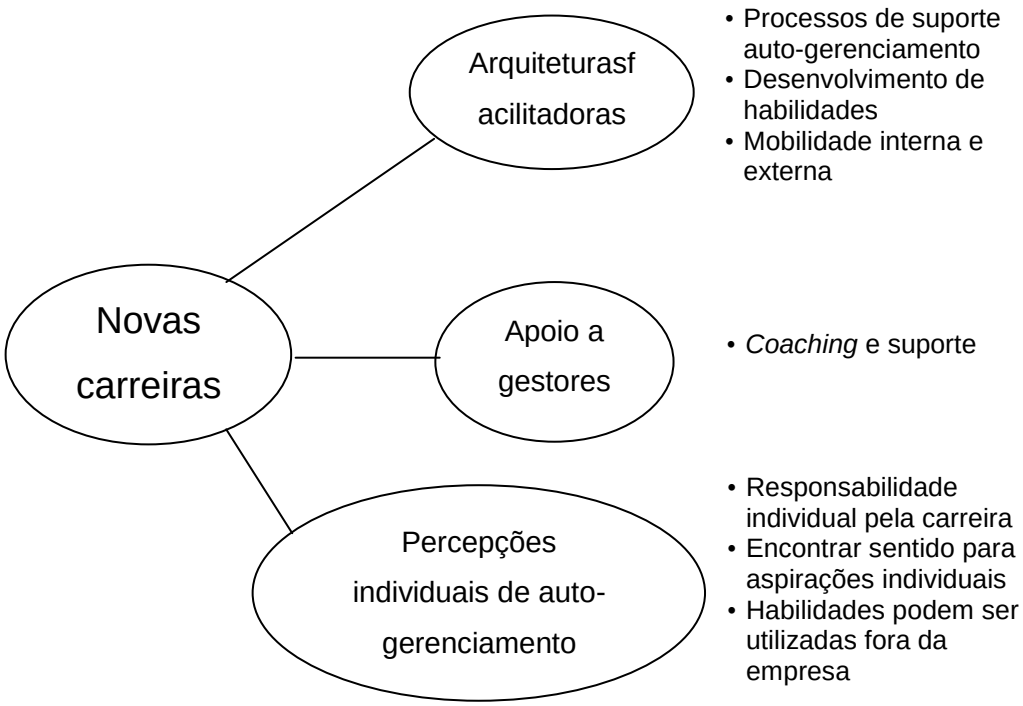

Figura 1 - As novas carreiras
Fonte: Adaptado de Gratton et al (1999, p. 4, tradução nossa).

Rousseau (1995) discorre sobre esse novo contrato psicológico de trabalho, identificando uma transição dos chamados contratos **relacionais** para os

contratos **transacionais**, cujas principais características são sintetizadas no quadro abaixo:

CONTRATO RELACIONAL	CONTRATO TRANSACIONAL
Envolvimento emocional; Segurança no emprego; Alto nível de interdependência empregador-empregado; Desenvolvimento a longo prazo com foco nas necessidades da organização.	Envolvimento pessoal limitado; Trabalho temporário ou de curto prazo; Aplicação de conhecimentos já adquiridos; Condições econômicas como principal incentivo.

Quadro 2 - Características dos contratos relacional e transacional de trabalho
Fonte: Rousseau (1995, p. 91-92, tradução nossa).

Dentre os modelos contemporâneos de carreira encontrados em grande parte dos referenciais teóricos sobre o assunto, encontram-se os modelos de carreira **proteana** e **sem fronteiras**. Estudos empíricos demonstraram a importância em desenvolver atitudes ligadas a estes dois modelos, não somente no alcance de metas individuais, mas também pelo impacto positivo que podem ter para a organização (FERNANDEZ; ENACHE, 2008). Por conta de sua proeminência na literatura sobre o tema gestão de carreiras (SILVA et al, 2011), esses dois (2) modelos serão considerados como representativos do chamado modelo de novas carreiras, e abordados com mais detalhes a seguir.

2.3.1 Carreira proteana

O cenário de mudança nas relações entre empregador e empregado fez nascer na literatura a carreira proteana, termo criado por Hall (1976 *apud* SULLIVAN; BARUCH, 2009). A carreira proteana marca um novo processo no qual as aspirações individuais assumem a condução do gerenciamento e desenvolvimento da carreira, relegando o papel da organização. Para isso, as competências devem ser readaptadas a fim de encaixá-las em um cenário de constante mudança no trabalho, mantendo assim a empregabilidade.

O termo deriva de Proteus, deus grego dos oceanos que tinha o poder de mudar de forma de acordo com a exigência da situação. Silva (2009) identifica a expressão como sinônimo de flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente. Assim, a

carreira proteana é moldada prioritariamente pelo indivíduo, de acordo com suas necessidades e valores pessoais, constituindo-se em uma espécie de ’contrato consigo mesmo’. As atitudes proteanas estão correlacionadas de forma positiva com características proativas da personalidade, autenticidade na carreira, abertura a experiências e orientação a objetivos (SILVA et al, 2011).

Sullivan e Baruch (2009) destacam que os adeptos da carreira proteana são flexíveis, valorizam a liberdade, acreditam no aprendizado contínuo e buscam recompensas interiores do trabalho.

A busca pelo sucesso psicológico é o objetivo principal deste modelo de carreira, em contraste ao modelo tradicional, que privilegia a ascensão vertical na hierarquia organizacional e os ganhos financeiros como parâmetros de sucesso (HALL, 1996). Nesse sentido, o sucesso psicológico se expressa em termos de bem-estar individual e familiar, podendo ser alcançado de modo diversificado, conforme as necessidades peculiares de cada um. O autor ressalta, no entanto, que o desenvolvimento da carreira proteana demanda altos níveis de autoconhecimento e responsabilidade, qualidades que nem todos estão aptos a exercer. Além disso, duas características fundamentais para o profissional proteano são a capacidade de ser adaptável ao ambiente e de adquirir conhecimento por conta própria. Tais metacompetências permitem o aprendizado contínuo, tão necessário para a manutenção da empregabilidade em tempos de instabilidade e imprevisibilidade do trabalho.

Hall e Moss (1998) abordam a transformação da carreira tradicional em proteana tanto pela perspectiva do indivíduo, quanto da organização. Nesse sentido, apresentam algumas premissas a serem assumidas pelas organizações a fim de facilitar o desenvolvimento da carreira proteana neste novo ambiente. Entre elas, estão:

a) Reconhecer que a carreira pertence ao indivíduo, e não à organização;
b) Promover comunicação eficiente com os funcionários sobre recursos de carreira e o novo modelo de carreira;
c) Promover o planejamento em termos de tarefas e projetos, e não em termos de planos de carreira;

d) Promover o aprendizado através de relacionamentos e trabalhos desafiadores.

O conceito de carreira proteana é ampliado por Briscoe e Hall (2006) ao considerarem duas dimensões para o constructo:

a) A orientação por valores pessoais (*values driven*), pela qual é guiado e medido o sucesso do indivíduo em sua carreira;
b) Autodirecionamento (*self-directed*) na gestão da carreira, de forma a tornar o indivíduo adaptável às demandas de performance e aprendizado.

Assim, Briscoe e Hall (2006) definem quatro (4) categorias de carreira com a combinação das duas (2) características citadas. São elas:

a) Dependente: Indivíduos que são incapazes de definir prioridades ou gerenciar sua carreira por conta própria, em termos comportamentais;
b) Reativo: Indivíduos que não orientam a carreira por seus próprios valores, mas que assumem o direcionamento de suas carreiras;
c) Rígido: Indivíduos que orientam sua carreira com base nos valores pessoais, porém não conseguem se adaptar aos requisitos de performance e aprendizado na carreira (autodirecionamento);
d) Proteano: Indivíduos que definem suas prioridades de carreira com base nos valores pessoais, bem como se adaptam às necessidades de performance e aprendizado. São pessoas com maior capacidade transformacional de carreira.

O quadro a seguir sintetiza as possibilidades:

	PERFIL DE CARREIRA			
Características	**Dependente**	**Rígido**	**Reativo**	**Proteano**
Orientação por valores	Não	Sim	Não	Sim
Autodirecionamento da carreira	Não	Não	Sim	Sim

Quadro 3 - Perfis de carreira na perspectiva proteana
Fonte: Adaptado de Briscoe e Hall (2006).

Martins (2006) propõe um modelo para a gestão da carreira proteana com foco na dimensão de autodirecionamento, abrangendo as seguintes etapas:

a) Escolha: Trata das decisões fundamentais de carreira, seja quanto à formação acadêmica, vínculos organizacionais ou perfil de atuação. Por exemplo, Medicina ou Direito; carreira assalariada ou autônoma; técnica ou gerencial.
b) Planejamento: Envolve o estabelecimento de objetivos de carreira e estratégias para atingi-los.
c) Implementação: É a execução do planejamento.
d) Avaliação: Processo de análise dos resultados alcançados, em termos do alcance de metas e de satisfação pessoal.

Uma vez executado com eficiência e eficácia, o modelo refletiria a metacompetência de autogerenciamento de carreira. Martins (2006) ressalta, porém, a complexidade no desenvolvimento de tal aptidão, em virtude dos requisitos de autoconhecimento, entendimento do ambiente externo de carreira, capacidade de decisão, organização pessoal e de orientação para resultados. Portanto, nem todos se sentem confortáveis ao desempenharem suas funções de modo independente, em especial nos ambientes de trabalho complexos.

2.3.2 Carreira sem fronteiras

A expressão ’carreira sem fronteiras’ popularizou-se em meados dos anos 90, por conta do título de uma das obras de referência sobre o tema, publicada por Arthur e Rousseau (1996). O constructo é apresentado pelos autores como sendo a

antítese das chamadas carreiras organizacionais, aquelas que se desenvolvem em um único e estável ambiente de trabalho, normalmente ligadas a organizações de grande porte. A carreira sem fronteiras é caracterizada pela naturalidade com que seus profissionais encaram as movimentações físicas, tais como mudanças de emprego, e psicológicas, que consistem em manter vínculos ativos além da fronteira da empresa (SILVA et al, 2011). Dessa forma, não há confinamento em uma única organização, emprego, ocupação, região ou domínio de expertise.

Bird (1994) assevera que a carreira sem fronteiras proporciona maior autonomia ao indivíduo, concedendo maiores possibilidades sobre o pensamento e a ação. Logo, a responsabilidade no desenvolvimento de conhecimento recai sobre o sujeito.

O fenômeno das carreiras sem fronteiras é explorado por DeFillippi e Arthur (1996) do ponto de vista das competências. Apresentam três (3) áreas de competências de carreira: a primeira, chamada de *knowing-why*, diz respeito às motivações de carreira, valores pessoais e identidade. A segunda, denominada *knowing-how*, trata das habilidades relevantes de carreira e o conhecimento ligado ao emprego em uma organização. Por último, a competência *knowing-whom* se dirige ao estabelecimento de redes de relacionamento e à comunicação entre organizações. Com base neste trio, são sugeridos perfis de competências observados em carreiras tradicionais e em carreiras sem fronteiras, conforme o Quadro 4 abaixo:

	PERFIL DE CARREIRA	
Competência	**Tradicional**	**Sem fronteiras**
Knowing-why (Identidade)	Dependente do empregador	Independente do empregador
Knowing-how (Contexto de trabalho)	Especializado	Flexível
Knowing-whom • Local • Estrutura • Processo	Intra-empresarial Hierárquica Prescrito	Inter-impresarial Não-hierárquica Emergente

Quadro 4 - Perfis de competências para carreiras tradicionais e sem fronteiras
Fonte: Adaptado de DeFillippi e Arthur (1996, tradução nossa).

Eby, Butts e Lockwood (2003) correlacionaram empiricamente as três (3) áreas citadas de competências com indicadores de sucesso de carreira ligados ao senso de satisfação na carreira e competitividade interna e externa. Competitividade, neste contexto, significa a percepção pessoal da capacidade em agregar valor ao atual empregador (competitividade interna) ou a outros (competitividade externa). Os resultados apontaram que o desenvolvimento das três (3) áreas de competências no âmbito da carreira sem fronteiras parece agregar valor à carreira do indivíduo de modo geral. A pesquisa demonstrou também que certas pessoas tendem a se adequar melhor à carreira sem fronteiras que outras. Sendo assim, há necessidade de investimento em capacitação e no estabelecimento de contatos como um meio para o sucesso na carreira.

Sullivan e Arthur (2006) ressaltam que a carreira sem fronteiras deve ser compreendida considerando não apenas aspectos de mobilidade física, mas também as variáveis de mobilidade psicológica, as quais vinham sendo negligenciadas na maioria dos estudos sobre o assunto. Segundo os autores, a mobilidade física é a transposição concreta de uma fronteira, podendo significar a mudança para outra empresa, o exercício de outra ocupação, ou a conquista de um novo posto na organização. Por outro lado, a mobilidade psicológica trata das percepções pessoais a respeito da capacidade em executar tais transições.

Assim, a carreira sem fronteiras pode ser observada em um modelo bidimensional caracterizado por combinações entre os elementos de mobilidade, como ilustrado abaixo:

Mobilidade psicológica			
	Alta	Quadrante 03	Quadrante 04
	Baixa	Quadrante 01	Quadrante 02
		Baixa	Alta
		Mobilidade física	

Figura 2 - Duas dimensões para a carreira sem fronteiras
Fonte: Sullivan e Arthur (2006).

Lazarova e Taylor (2009) propõem um modelo de estudo de carreiras sem fronteiras que considera as **atitudes** e **comportamentos** do indivíduo. A mobilidade psicológica é um reflexo das atitudes dos indivíduos, isto é, a avaliação que se faz do ato de atravessar fronteiras, enquanto a mobilidade física reflete o comportamento, ou seja, o ato observável de atravessar fronteiras. Destacam, ainda, a necessidade de diferenciar o fenômeno das fronteiras internas e externas à organização. Assim, tal qual o modelo de Sullivan e Arthur (2006) citado anteriormente, é possível identificar quatro tipos de carreira sem fronteiras a partir dessas duas (2) dimensões:

a) Psicológica interna: É o desejo de estar apto a se movimentar dentro das fronteiras da organização, em busca de conhecimentos e habilidades que possibilitem a realização dos objetivos individuais de carreira;
b) Física interna: É o movimento concreto entre os departamentos, funções ou unidades geográficas no âmbito da organização;
c) Psicológica externa: É o desejo de mudar de empregador a fim de aumentar seu capital humano;
d) Física externa: É a mobilidade efetiva entre organizações.

As características da carreira sem fronteiras são sintetizadas por Coelho (2006) em termos do desenvolvimento de competências sem a necessidade de vínculos com uma organização, bem como no autoconhecimento e no aprendizado constante. Além disso, este modelo contemporâneo de carreira implica elevada identidade com o trabalho, autonomia e mobilidade profissional. Motivação para o trabalho, estabelecimento de redes de relacionamentos, abertura a mudanças e monitoramento constante do mercado de trabalho são requisitos adicionais deste novo paradigma.

2.3.3 Inter-relação entre carreira proteana e sem fronteiras

Pode-se encontrar na literatura estudos sobre as relações entre os conceitos de carreira proteana e carreira sem fronteiras. Briscoe e Hall (2006) afirmam que os dois constructos são independentes, embora relacionados, e

manifestam certa preocupação com a aplicabilidade desses conceitos fora do mundo acadêmico, onde talvez não sejam reconhecidos pelos indivíduos em suas experiências reais de carreira. Diante disto, surge a necessidade em se aprofundar as combinações entre os aspectos proteanos e sem fronteiras, de modo a não dicotomizar os constructos, possibilitando aos profissionais em geral a identificação com a carreira e o aproveitamento de oportunidades.

Assim, Briscoe e Hall (2006) oferecem uma matriz com dezesseis (16) perfis de carreira, obtidas de combinações de características essenciais ligadas à carreira proteana e sem fronteiras, sendo elas: orientação a valores e autodirecionamento de carreira, para a carreira proteana; mobilidade psicológica e física, para a carreira sem fronteiras. Embora baseados na subjetividade e percepção dos autores, o estudo de tais perfis revela-se um importante contributo no entendimento da inter-relação entre os dois modelos de novas carreiras.

Da mesma forma, Inkson (2006) aborda as conexões entre os dois (2) conceitos por meio de metáforas, reconhecendo nelas uma ferramenta natural do pensamento humano a ser utilizada no entendimento de fenômenos sociais. Para o autor, os dois (2) tipos de carreira são complementares.

Greenhaus, Callanan e Direnzo (2008) alertam que as ambiguidades e questões teóricas não resolvidas na literatura tornam complicado o entendimento dos limites conceituais da carreira proteana e sem fronteiras. O fato de ambos os modelos terem sido apresentados como oposição à carreira tradicional deixa clara a necessidade de uma diferenciação mais explícita dos constructos.

No intuito de separar os conceitos envolvidos nos dois modelos, bem como explicitar as relações entre eles, Veloso e Dutra (2010) propõem um quadro comparativo com sete (7) pontos-chave, incluindo as críticas aos modelos, conforme exposto a seguir:

PONTOS SELECIONADOS	PERSPECTIVA DA CARREIRA PROTEANA	PERSPECTIVA DA CARREIRA SEM FRONTEIRAS
Fronteiras organizacionais	Carreiras não são totalmente sem fronteiras; o movimento *entre* as fronteiras é que se torna essencial e mais frequente	Não somente as organizações, mas o mundo se torna sem fronteiras; a organização guia seu tempo pela duração de seus projetos
Função da organização	Organização é responsável por prover oportunidades de aprendizagem contínua	Organizações proveem episódios descontínuos de crescimento. O indivíduo se organiza para aprender
Relação com o empregador	Permanece enquanto durarem as necessidades imediatas	Permanece em função das oportunidades de aprendizado pessoal.
Aprendizagem	O indivíduo deve “aprender a aprender” sobre ele mesmo e sobre o trabalho	Ocorre pelo trânsito entre projetos e pelas descontinuidades da carreira.
Competências	Metacompetências: Autoconhecimento e adaptabilidade	*Knowing-why*, *Knowing-how* e *Knowing-whom* (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1996)
Identidade	É requisito para a escolha profissional	Cresce com o movimento entre ocupações
Críticas aos modelos	Nem todos os indivíduos apresentam os requisitos necessários da carreira proteana; Alguns indivíduos se ressentem de suporte externo para desenvolver características proteanas	Não se sabe até que ponto as carreiras transcendem as fronteiras organizacionais; Questiona-se os benefícios para os profissionais que não possuem habilidades diferenciadas; Em países como o Brasil, não se tem certeza se tal modelo é desejado ou se é fruto das condições de trabalho

Quadro 5 - Síntese do diálogo entre carreira proteana e sem fronteiras
Fonte: Adaptado de Veloso e Dutra (2010).

Apesar dos modelos contemporâneos de carreira estarem em evidência, é preciso cuidado ao considerá-los como uma receita inevitável de sucesso. Dries e Verbruggen (2012, p. 269) apontam a necessidade de mais estudos empíricos que contribuam para o avanço na compreensão sobre o tema, evitando suposições

simplistas do tipo “carreiras sem fronteiras são melhores para as pessoas” ou “a carreira organizacional está acabada”. Verbruggen (2012) destaca que algumas formas de mobilidade psicológica e física acabam por diminuir o êxito na condução da carreira. O desenvolvimento da carreira deve ser analisado sob as perspectivas individuais e organizacionais, uma vez que a organização continua envolvida na gestão de carreira, embora não mais com o mesmo peso de antes. (LIPS-WIERSMA; HALL, 2007).

Clarke (2013) afirma que a carreira organizacional ainda oferece oportunidades para relações sadias de emprego e gestão de carreira. Além disso, há indícios que o modelo tradicional tenha evoluído para uma forma híbrida, a chamada “nova carreira organizacional” (CLARKE, 2013, p. 695), que é capaz de sobreviver a ambientes turbulentos conciliando aspectos clássicos e modernos de carreira, tais como a flexibilidade, a adaptabilidade e a responsabilidade individual na condução da própria carreira.

2.4 Comprometimento com a carreira

De Carvalho (2007) aponta a diversidade de significados na literatura para o vocábulo comprometimento, o qual pode apresentar conotações positivas ou negativas. As positivas dizem respeito à noção de empenho, dedicação, engajamento naquilo em que se acredita, enquanto as negativas se traduzem no ato de causar prejuízo a alguém, restringir a liberdade de ação.

No campo da Psicologia Organizacional, as pesquisas sobre o comprometimento do trabalhador buscam explicar as motivações que diferenciam o modo com que os indivíduos reagem e enfrentam os desafios no seu contexto profissional (BASTOS, 1997). Tais desafios podem estar relacionados à organização, ao sindicato, chefias ou à própria profissão. Nesse sentido, comprometer-se significa estar ligado a algo e desejar permanecer na linha de ação adotada.

Meyer e Herscovitch (2001) observam que, a despeito do crescente número de estudos sobre comprometimento no trabalho, não havia um consenso sobre qual seria a real definição do termo. Os autores trabalharam então em uma

essência-chave comum, baseada nas diversas conceituações existentes, para caracterizar o comprometimento no trabalho e diferenciá-lo de outros constructos, tais como motivação e atitudes. Assim, propõem que o comprometimento é

> [...] uma força que liga um indivíduo a uma linha de ação relevante a uma ou mais entidades (p.ex., a organização, a ocupação, um objetivo). Como tal, o comprometimento é distinguível tanto de formas de motivação baseada em trocas como de atitudes relevantes para uma determinada entidade, e pode influenciar o comportamento mesmo na ausência de motivação extrínseca ou de atitudes positivas. (MEYER; HERSCOVITCH, 2001, p. 301, tradução nossa).

Dessa forma, o comprometimento é uma força que direciona o comportamento independentemente das recompensas – ligadas à teoria motivacional das trocas – ou da empatia que o indivíduo mantém com a organização – relacionada ao conceito de atitude–, levando-o muitas vezes a agir contra seu próprio interesse.

Meyer e Allen (1991) propõem um modelo conceitual para o comprometimento organizacional, apoiado nos aspectos atitudinais e comportamentais. Assim, definem o termo com base em três dimensões:

a) Comprometimento afetivo: Reflete-se no desejo de permanecer na organização em função das experiências de trabalho obtidas, que proporcionam sentimentos de conforto e de capacidade pessoal. Ou seja, a continuidade se dá pela vontade do indivíduo, baseada nas suas ligações emocionais e pela identidade com a organização;
b) Comprometimento instrumental: Ocorre quando a permanência na organização se dá em razão dos custos associados em deixá-la, prevalecendo a necessidade sobre a vontade;
c) Comprometimento normativo: A continuidade na organização acontece em virtude de um senso internalizado de lealdade ou da percepção do recebimento de favores ainda não pagos. Há um sentimento de obrigação em permanecer.

Na conceituação proposta, o comprometimento é visto como um estado psicológico que define a relação do indivíduo com a organização e a decisão de continuar ou não parte dela.

Meyer, Allen e Smith (1993) observam que, embora este modelo tridimensional tenha sido proposto no contexto do comprometimento organizacional, é razoável aceitar sua aplicação em outros domínios, tais como o comprometimento com a carreira.

Nesse sentido, Baiocchi e Magalhães (2004) assinalam que o comprometimento diz respeito ao envolvimento que os indivíduos apresentam com o seu trabalho, e o grau de esforço para atingir metas de desenvolvimento, seja na carreira (comprometimento com a carreira) ou em benefício da organização (comprometimento organizacional).

A importância do estudo do comprometimento com a carreira é observada por Scheible e Bastos (2006), em virtude das transformações atuais nas relações de trabalho, marcadas por reestruturações, enxugamento dos quadros de pessoal e terceirizações. Rowe, Bastos e Pinho (2011) consideram o comprometimento com a carreira como um importante vínculo dentre os construídos pelo indivíduo em um ambiente de trabalho que requer cada vez mais capacidade de autogerenciamento do próprio desempenho, bem como a conciliação das necessidades organizacionais e dos objetivos pessoais.

Este novo panorama requer que o estudo do comprometimento atribua o mesmo peso às perspectivas individuais e da organização, à medida que se observa uma diminuição na lealdade dos vínculos de trabalho. Assim, o comprometimento com a carreira pode se tornar um melhor indicador da relação empregado-empregador do que o comprometimento organizacional. (ROUSSEAU, 1997).

Bastos (1997) destaca o trabalho de Blau (1989) no sentido de construir uma definição para o comprometimento com a carreira, utilizando-se de duas perspectivas da teoria de motivação de carreira formulada por London (1983). São elas:

a) Persistência (ou resiliência) na carreira: É a medida com que o indivíduo consegue reagir a situações negativas de trabalho. Compreende qualidades de autoestima, autonomia, adaptabilidade, autocontrole, iniciativa e disposição ao risco;

b) Identidade da carreira: É o grau de envolvimento com o trabalho, carreira ou profissão.

Assim, Blau (1988, p. 295) define o comprometimento com a carreira como “a atitude de um indivíduo acerca de sua vocação, incluindo uma profissão, uma vez que esta é um tipo especial de vocação”.

A mensuração deste constructo foi proposta pelo pesquisador por meio de uma escala unidimensional de sete (7) itens, utilizada em diferentes amostras diferenciadas pelo nível de características profissionais requeridas em uma ocupação. (BLAU, 1985; BLAU, 1988; BLAU, 1989).

Alguns anos mais tarde, Carson e Bedeian (1994) propuseram uma escala psicométrica multidimensional para a medição do comprometimento com a carreira, tomando por base o mesmo trabalho de London (1983) sobre motivação de carreira. Os autores consideram três (3) dimensões na formulação da escala:

1) Identidade com a carreira: É o estabelecimento de uma estreita associação emocional com a carreira;
2) Planejamento de carreira: É a definição das necessidades de desenvolvimento e do estabelecimento de objetivos de carreira;
3) Resiliência na carreira: É a capacidade de resistir a eventos adversos na carreira.

Bastos (1997) realça a importância da dimensão planejamento, ao afirmar que o comprometimento com a carreira

> pode ser importante preditor do quanto o indivíduo investe no seu crescimento profissional, qual o seu empenho extra para manter-se atualizado na profissão e responder às expectativas sociais que cercam o seu exercício profissional. (BASTOS,1997, p. 29).

2.5 Entrincheiramento na carreira

O termo “entrincheiramento” é usado de maneira metafórica para descrever o comportamento defensivo apresentado pelos indivíduos na condução de suas carreiras, ao permanecerem estagnados em sua atuação profissional pela

percepção de desequilíbrio na relação custo-benefício de eventuais mudanças no trabalho (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2007). O cenário atual do mercado de trabalho, marcado pela competitividade, desemprego e instabilidade das organizações caracterizam o entrincheiramento como uma resposta a esta realidade (BAIOCCHI; MAGALHÃES, 2004). Do ponto de vista da generatividade profissional, definida como a aptidão para inovar e oferecer soluções que aperfeiçoem o trabalho, o entrincheiramento se coloca como um obstáculo, pois significa a dificuldade do indivíduo em ampliar sua atuação. (MAGALHÃES, 2008).

Carson, Carson e Bedeian (1995) listam alguns sintomas apresentados neste contexto:

a) Desejo de evitar o estigma social ligado ao desligamento da carreira;
b) Receio que a idade e exigências de competências específicas limitem a empregabilidade;
c) Relutância em abandonar o status associado a determinada ocupação;
d) Ceticismo quanto a possibilidade de ganhos na mudança de carreira.

Carson, Carson e Bedeian (1995), ressaltam que o fenômeno do entrincheiramento na carreira merece ser melhor estudado em função de suas potenciais consequências, uma vez que pode se desenvolver voluntariamente pelo indivíduo ou imposto pelas circunstâncias organizacionais ou do mercado de trabalho. Nesse sentido, o constructo é desenvolvido não apenas com base em dimensões psicológicas, mas considerando também uma perspectiva de continuidade na qual a permanência na carreira se dá em virtude das recompensas e das perdas ao abandoná-la.

Assim, é apresentada uma escala de mensuração para o entrincheiramento na carreira com três (3) componentes:

1) Investimentos na carreira: são os investimentos acumulados na carreira, que seriam perdidos no caso de mudança. Exemplos de investimentos incluem tempo, dinheiro e esforço aplicados no desenvolvimento de competências, além de salários e posições hierárquicas já alcançadas;

2) Custos emocionais: são os custos associados com a ruptura das relações interpessoais e das conexões estabelecidas dentro da carreira. Além disso, intenções de mudança de carreira podem ser vistas negativamente em sociedades que valorizam a consistência na escolha da carreira como um compromisso público assumido;
3) Falta de opções de carreira: é a diminuição na percepção de oportunidades de carreira, ou a restrição de tais oportunidades em virtude de aspectos como idade e conhecimentos específicos desenvolvidos.

Carson et al (1996, p. 274, tradução nossa) refinam o conceito de entrincheiramento na carreira, apresentando-o como “a imobilidade resultante de investimentos econômicos e psicológicos expressivos na carreira, que tornam difícil a mudança”. Os pesquisadores apresentam um modelo conceitual para o constructo que resulta em quatro perfis de carreira relativos ao entrincheiramento:

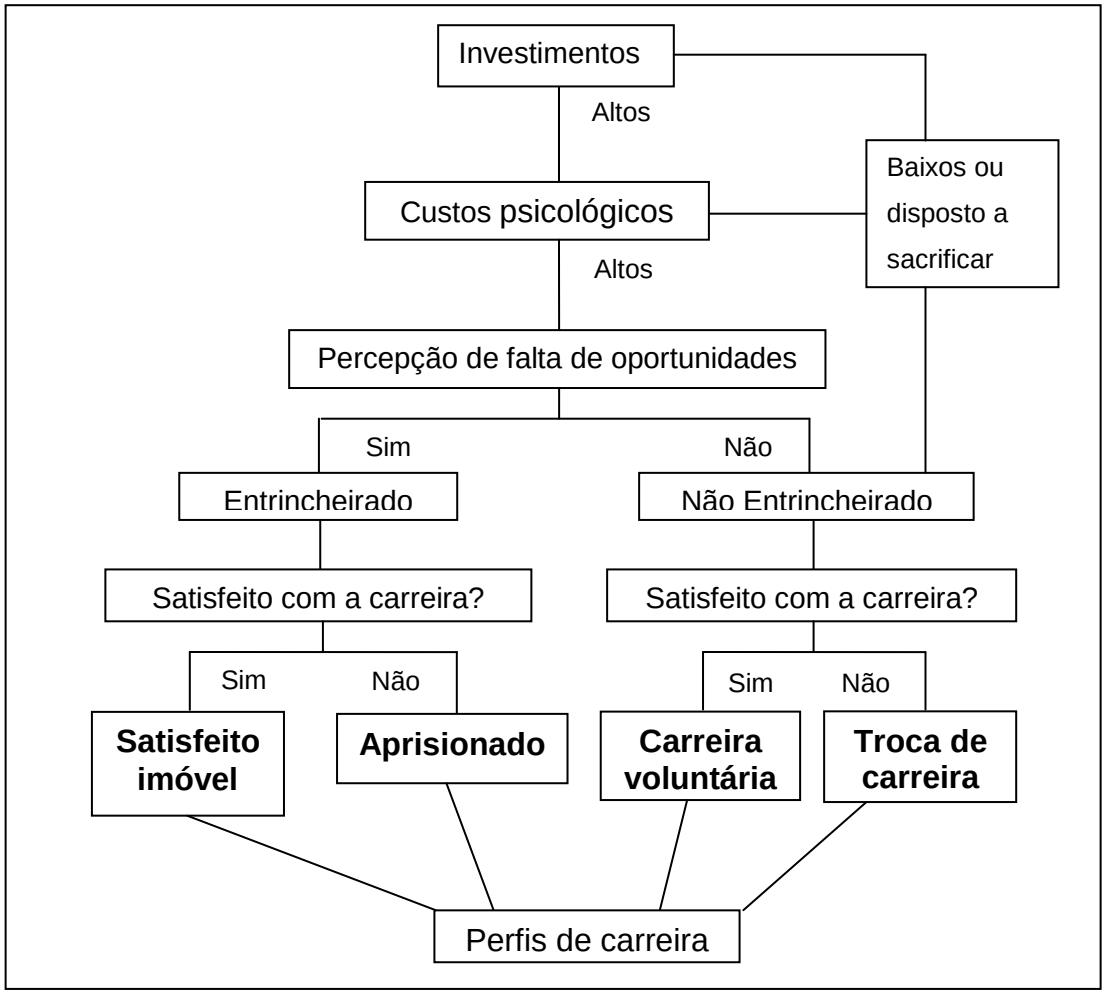

Figura 3 - Modelo conceitual de entrincheiramento na carreira
Fonte: Adaptado de Carson et al (1996, tradução nossa) e Rowe, Bastos e Pinho (2011).

É importante notar que no modelo apresentado as três (3) dimensões que caracterizam o entrincheiramento são confrontadas com a noção de satisfação no trabalho. Ou seja, nem todo o indivíduo que se sente entrincheirado é necessariamente insatisfeito com seu trabalho, assim como aqueles não entrincheirados mas satisfeitos com sua carreira tendem a nela permanecer de modo voluntário.

Rowe, Bastos e Pinho (2011) sintetizam as características observadas nos perfis de carreira propostos por Carson et al (1996), ao se correlacionar entrincheiramento com satisfação na carreira:

Entrincheiramento na carreira	Satisfação na carreira: Baixo	Satisfação na carreira: Alto
Alto	**Aprisionado** Nível elevado de comprometimento organizacional instrumental. Baixa intenção de deixar a carreira. Longo tempo no cargo/carreira.	**Satisfeito imóvel** O mais alto nível de comprometimento com a carreira. Alto nível de comprometimento organizacional afetivo. Nível elevado de comprometimento organizacional instrumental. Longo tempo no cargo/carreira. Maior experiência educacional. Baixa intenção de deixar a carreira.
Baixo	**Trocar de carreira** O mais alto nível de intenção de deixar a carreira. O nível mais baixo de comprometimento com a carreira. O menor tempo na carreira. A menor experiência educacional.	**Carreira voluntária/ Voluntário** Alto nível de comprometimento com a carreira e organizacional afetivo. Longo tempo no cargo/carreira. Maior experiência educacional.

Figura 4 - Matriz entrincheiramento x satisfação na carreira
Fonte: Rowe, Bastos e Pinho (2011).

Conforme ressaltam Rowe, Bastos e Pinho (2011), ao analisar a matriz e os resultados do estudo de Carson et al (1996), o entrincheiramento e o comprometimento com a carreira não são constructos opostos nem dependentes um do outro. Da mesma forma, o entrincheiramento independe do comprometimento organizacional afetivo, que somente aparece no perfil satisfeito imóvel. No entanto, o entrincheiramento na carreira está relacionado com o comprometimento organizacional instrumental, uma vez que se mostra em alta escala tanto para o perfil aprisionado como para o satisfeito imóvel, ambos entrincheirados.

Scheible e Bastos (2006) apontam que as organizações podem contribuir para o surgimento de casos de entrincheiramento por meio de políticas de recursos humanos, tais como salários e benefícios. Nesse sentido, torna-se relevante o

estudo de tal fenômeno no serviço público, marcado pela estabilidade e outros estímulos de carreira.

2.6 Carreira no serviço público brasileiro

Quando se fala de carreira no serviço público brasileiro, torna-se necessária sua contextualização em termos das peculiaridades históricas, estruturas administrativas e requisitos legais ao qual o tema está submetido.

Do ponto de vista histórico, a atuação da burocracia pública condiciona-se à evolução das formas de Estado e dos modelos político-administrativos que o acompanha. Bresser-Pereira (2007) faz um apanhado desses elementos no Brasil, conforme o Quadro 6 abaixo:

CATEGORIA	1821-1930	1930-1985	1990-...
Estado/sociedade	Patriarcal-dependente	Nacional-desenvolvimentista	Liberal-dependente
Regime político	Oligárquico	Autoritário	Democrático
Classes dirigentes	Latifundiários e burocracia patrimonial	Empresários e burocracia pública	Agentes financeiros e rentistas
Administração	Patrimonial	Burocrática	Gerencial

Quadro 6 - Formas históricas de Estado e administração
Fonte: Bresser-Pereira (2007).

No século XIX até os anos 1930, observa-se a predominância de um Estado oligárquico, marcado por uma burocracia patrimonial na qual o público e o privado se confundem. Além disso, é dependente, uma vez que suas elites não possuem autonomia nacional para a criação de um modelo próprio de desenvolvimento.

A partir da década de 1930, o Estado passa a ser essencialmente nacional-desenvolvimentista, pois consegue introduzir uma estratégia exitosa de desenvolvimento oriunda da aliança entre a burguesia industrial emergente e a burocracia pública, que passam a formar a classe dirigente. Identifica-se um esforço

no sentido de profissionalizar a administração pública no Brasil, aproximando-a do modelo weberiano, calcado no rigor da hierarquia e atribuição dos cargos, na meritocracia, impessoalidade e na igualdade de acesso à função pública. O processo tinha como objetivo afastar o legado colonial ibérico, cuja visão patrimonialista e personalista da coisa pública não mais condizia com pressupostos da democracia moderna. (TORRES, 2012).

Na década de 1990, o Estado perde a capacidade de coordenar o desenvolvimento nacional, prejudicado sobretudo pela conjuntura econômica caracterizada pela abertura comercial e financeira, sobrevalorização do câmbio e desindustrialização. Tais fatos servem como pano de fundo para a implantação do modelo gerencial de administração, em que a eficiência conta mais que a efetividade; o aumento da qualidade e a diminuição do gasto público importam mais que o rigor formal da organização weberiana.

A mudança para o modelo gerencial na administração pública brasileira é expressa por meio do Plano Diretor da Reforma do Estado de 1995. Este novo paradigma reconhece a necessidade em se manter os princípios fundamentais da administração burocrática, dentre os quais a questão das carreiras. O foco, no entanto, passa a ser sobre os resultados e não mais sobre os processos, de forma a considerar o cidadão como um verdadeiro “cliente” de serviços públicos. (BRASIL, 1995).

É importante ressaltar que os três modelos de administração do Estado – patrimonialista, burocrático e gerencial – não devem ser tomados de modo estanque, como fases distintas e desconexas, uma vez que, conforme assinalam Helal e Vargens (2012, p. 3), a Administração Pública brasileira é marcada pelo hibridismo entre tais modelos, decorrente “da dificuldade em se abandonar valores e práticas tradicionais na esfera pública”.

Ainda na dimensão histórica, Salles e Nogueira (2006) destrincham a gestão de pessoas e carreiras no Brasil nas fases do Quadro 7 a seguir:

FASE	CARACTERÍSTICAS
Contábil (até 1930)	Os trabalhadores eram considerados simples meios de produção, não havendo preocupação com sua carreira; A área de Recursos Humanos resumia-se à produção e pagamento da folha salarial.
Legal (1930-1950)	Democratização no ingresso aos cargos públicos (Constituição de 1934); Criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP); Promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); Criação de empresas estatais.
Sindicalista (1950-1964)	Instituição da estabilidade no serviço público; Maior poder de pressão dos sindicatos na luta por direitos e garantias.
Economia (1964-1978)	Enfraquecimento do movimento sindical; Ampliação das empresas públicas; Reorganização dos planos de carreiras; Ênfase de RH nos planos de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento.
Estratégica (a partir de 1978)	Recrudescimento das greves e da tensão política; Modernização tecnológica; Ênfase na gestão estratégica das organizações; Criação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); Divisão da responsabilidade da gestão de pessoas entre a organização e o trabalhador, que participa do planejamento de sua carreira.

Quadro 7 - Fases da gestão de pessoas e carreiras no Brasil
Fonte: Adaptado de Salles e Nogueira (2006).

Sem prejuízo ao exposto no quadro anterior, poder-se-ia acrescentar a esta trajetória dois acontecimentos marcantes que representaram uma nova fase para a estrutura gerencial de pessoal na Administração Pública brasileira: a instituição do Regime Jurídico Único (RJU) dos servidores públicos civis da União, em 1990, e a implementação do Plano Diretor da Reforma do Estado (BRASIL, 1995), já citado anteriormente, promovida no primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso. O RJU tratou do estabelecimento de uma nova

regulamentação na relação entre o Estado e seus servidores, enquanto a Reforma do Estado teve em Bresser-Pereira o seu maior expoente, inspirado pelas ideias da chamada “administração pública gerencial”, voltada para resultados. Abrucio, Pedroti e Pó (2010) apontam as relações de complementaridade e confronto entre esses dois eventos, ressaltando seu caráter de aperfeiçoamento na profissionalização do serviço público. A Reforma do Estado buscou superar o cunho corporativista e de engessamento burocrático instituído pelo RJU, ao flexibilizar as formas de contratação (regime estatutário ou celetista) a depender da natureza da carreira.

Do ponto de vista da organização administrativa, Saravia (2006) apresenta os dois (2) principais sistemas de emprego público adotados pelos países: o sistema de **emprego**, no qual o funcionário é recrutado para ocupar um posto sob contrato, de acordo com seu perfil, sem a existência de carreira formal; e o sistema de **carreira**, no qual o funcionário é contratado não para um emprego, mas para compor um corpo em situação objetiva (legal) e não apenas contratual. Sua situação evolui no decorrer da carreira por meio de promoções e melhorias na remuneração. São fornecidas garantias de estabilidade e possibilidades de ascensão funcional.

O sistema de emprego é adotado nos Estados Unidos e em alguns países nórdicos. Já o sistema de carreira foi adotado no Japão e na maioria dos países europeus e latinoamericanos, incluindo o Brasil. A carreira, neste sistema, pode então ser definida como

> o itinerário específico e pessoal que percorre um empregado do Estado após seu ingresso no serviço público mediante um procedimento de concurso, percurso que se efetua graças a uma série de sucessivas ascensões ou promoções sujeitas a regras gerais e impessoais contidas em textos legais e regulamentares. (ALVAREZ *apud* SARAVIA, 2006, p. 161).

Gaztañaga (2006, p. 199, tradução nossa) define a carreira pública como “o conjunto de expectativas profissionais que o funcionário tem ao ingressar na Administração”. A carreira deve ser, ao mesmo tempo, um direito do funcionário – expresso nas suas expectativas profissionais – e um instrumento da organização, a fim de que possam os funcionários nela permanecer, com base nos princípios da igualdade, mérito e capacidade. Assim, a carreira reflete a cultura organizacional e se torna um meio para a administração guiar as atitudes e comportamentos dos funcionários. Pelo lado destes, a carreira apresenta um enfoque triplo: econômico,

de segurança e reconhecimento. A estruturação da carreira é um dos eixos da função pública.

Em termos legais, a Constituição da República de 1988 (CF/88), em seu artigo (art.) 37, comprova a adoção do sistema de carreira no Brasil, ao declarar que

> A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e **planos de carreira** para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas. (BRASIL, 1988, grifo nosso).

Para Saravia (2006, p. 162), a instituição de planos de carreira na administração pública federal representa um “direito à evolução funcional e enseja a verdadeira profissionalização do funcionário público”.

Torres (2012) identifica dois (2) preceitos fundamentais garantidos na carta magna à carreira pública, como diferencial da carreira privada: a obrigatoriedade de ingresso via concurso público e a estabilidade. Embora tais institutos tenham adquirido conotação negativa ligada à ineficiência e regalias, o autor ressalta que são garantias presentes em vários países desenvolvidos, tais como Alemanha, Espanha, França e Japão. Destaca também que em todos os países, independentemente do grau de desenvolvimento, os servidores públicos usufruem de mais estabilidade que os trabalhadores da iniciativa privada. Tal fato permite desmitificar a ideia de atraso e decadência do serviço público brasileiro por causa dessas características.

Bresser-Pereira (2001), por outro lado, embora reconheça a necessidade histórica da implantação da estabilidade contra o patrimonialismo estatal, observa que a CF/88 acabou por criar um sistema demasiadamente rígido, inviabilizando a cobrança por resultados. Este fato se agrava à medida que a máquina pública cresce e oferece um amplo leque de serviços, os quais precisam mostrar-se eficientes. Quanto à obrigatoriedade do concurso público para admissão na carreira pública, o autor salienta ter sido um grande avanço, porém, igualmente exagerado na sua implantação, pelo fato de ter acabado com a possibilidade de promoção interna, que passou a ser reservada exclusivamente para a ascensão dentro de uma carreira. Embora essa ascensão tenha sido pensada no contexto das carreiras burocráticas clássicas, observou-se, na prática, um desmantelamento da amplitude

de tais carreiras, em virtude da criação de gratificações de desempenho. Assim, a diferença remuneratória entre o início e fim da carreira acaba se esfacelando, reduzindo as carreiras públicas a simples cargos.

Neste ponto, é necessária uma diferenciação conceitual entre os termos “carreira”, “cargo” e demais terminologias correlatas adotadas no serviço público brasileiro. Recorremos então ao direito administrativo, cuja doutrina de Meirelles (2008) define da seguinte maneira os principais conceitos relativos à organização legal do serviço público brasileiro:

TERMO	DEFINIÇÃO/CARACTERÍSTICAS
Cargo público	É o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e remuneração correspondente, para ser provido e exercido por um titular, na forma da lei.
Função	É a atribuição ou conjunto de atribuições conferidas pela administração a cada categoria profissional. Logo, todo cargo tem função.
Classe	É o agrupamento de cargos da mesma profissão, com as mesmas atribuições, responsabilidades e vencimentos. As classes são os degraus de acesso na carreira.
Carreira	É o agrupamento de classes da mesma profissão ou atividade, escalonadas segundo a hierarquia do serviço, para acesso privativo dos titulares dos cargos que a integram.

Quadro 8 - Terminologias referentes a carreiras no serviço público brasileiro
Fonte: Meirelles (2008).

Abrucio et al (1993) sintetizam o conceito de carreira pública como uma série de classes, que por sua vez representam a reunião dos cargos de mesma denominação e conteúdo. A carreira deve ser estruturada em partes superpostas, de acordo com o nível de escolaridade e qualificação exigidas para ingresso. Para os autores, a ideia de plano de carreira presente no dispositivo constitucional brasileiro abrange dois pontos principais: a delimitação dos cargos e funções na Administração e sua hierarquização; e a conexão dos aspectos ligados ao desenvolvimento do funcionário, como por exemplo as avaliações de desempenho, as regras de ingresso, promoção e salários. Em suma, a carreira pública pode ser definida como

> [...] um grupo com uma (ou mais) orientação profissional pré-estabelecida e a descrição dos cargos que podem ser por ele ocupados, cargos estes estruturados em uma hierarquia que contemple as diferenças de grade salarial. (ABRUCIO et al, 1993, p. 70).

Saravia (2006) corrobora essa visão da carreira pública, ressaltando que na Administração Pública Federal elas se limitam a apenas um cargo, de modo geral. Assim, existiriam somente três carreiras estruturadas de fato no executivo federal: a militar, a diplomática e a do magistério do ensino superior, dada a quantidade de classes, níveis e padrões nas quais se estruturam.

No entanto, é possível encontrar outros casos. A tabela de remuneração dos servidores públicos federais (BRASIL, 2013b) agrupa as carreiras do executivo federal em sessenta (60) grupos, distribuídos nos mais diversos órgãos da administração direta e indireta. A carreira de regulação, por exemplo, possui vários cargos cujas carreiras perfazem um número razoável de postos hierárquicos, embora a amplitude salarial não seja grande, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Carreira de regulação do executivo federal

NOME DO CARGO	QUALIFICAÇÃO EXIGIDA	AMPLITUDE NA CARREIRA	AMPLITUDE SALARIAL[3]
Especialista em geoprocessamento Especialista em recursos hídricos (Agência Nacional de Águas - ANA)	Nível superior	03 classes compostas por 13 padrões	R$ 4.516 (25,8%)
Analista administrativo	Nível superior	03 classes compostas por 13 padrões	R$ 4.349 (26,5%)
Especialista em regulação (diversas áreas)	Nível superior	03 classes compostas por 13 padrões	R$ 4.516 (25,8%)
Técnico em regulação (diversas áreas)	Nível intermediário	03 classes compostas por 13 padrões	R$ 2.354 (29,6%)
Técnico administrativo	Nível intermediário	03 classes compostas por 13 padrões	R$ 2.364 (30,8%)
Médico (40 hrs) do Plano Especial de cargos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)	Nível superior	04 classes compostas por 20 padrões	R$ 4.035 (33,2%)
Nível auxiliar do Plano Especial de Cargos das Agências Reguladoras	Nível auxiliar	01 classe composta por 03 padrões	R$ 109 (4,3%)

Fonte: Adaptado do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2013b).

[3] Considerou-se no cálculo da amplitude as eventuais gratificações existentes para os cargos, na sua totalidade.

No exemplo em tela, vê-se aquilo que Bresser-Pereira (2001) chama de “destruição das carreiras”, causada pela instituição generalizada de gratificações de desempenho, que diminuem a amplitude das carreiras. Para ele, a amplitude salarial ideal estaria entre 200 ou 300%, como forma de se manter uma das características da carreira pública, que é o estímulo à ascensão ao longo do tempo. Porém, verificando o caso da carreira de regulação, percebe-se que o intervalo é bem menor, variando entre $4{,}3$ e $33{,}2\%$. Esta é uma característica presente nas demais carreiras públicas federais, à exceção da militar. Bresser-Pereira (2001) justifica tal fenômeno pela impaciência com a qual os jovens servidores encaram o curso da carreira. Tais servidores, criados em plena era tecnológica e em sua maior parte altamente competentes, não estão propensos a esperar vinte anos para alcançar o topo da carreira. Assim, observa-se a redução das carreiras a simples cargos, como mecanismo de atração e retenção de pessoal por parte da Administração. Nestes casos, o conceito administrativo de carreira, no sentido estrito, não encontra tanta aplicação. A carreira passa a ser considerada sob a ótica da coesão profissional presente em tais grupos, que protege os servidores das pressões políticas e lhes conferem status privilegiado. (LOUREIRO; ABRUCIO; ROSA, 1998).

Maria (2000) reforça a visão de que a Administração Pública Federal se baseia em cargos, e não em carreiras. A justificativa vem do fato de que as promoções, de modo geral, não estão associadas com graus crescentes de responsabilidade na estrutura hierárquica, mas sim na busca por cargos em comissão. Além disso, a remuneração varia, de modo geral, apenas pelo critério da antiguidade, não havendo uma correlação com o aumento de responsabilidade no cargo. Ainda assim, tanto o governo como os servidores – principalmente os da elite burocrática, como os gestores governamentais – consideram a existência de carreiras “de *facto*” na Administração Pública. O primeiro assim o faz em função do estabelecimento de mecanismos próprios para algumas carreiras privilegiadas, tais como concursos anuais, remuneração diferenciada e promoção vinculada a cursos de aperfeiçoamento. Os servidores, por sua vez, também se sentem membros de uma carreira, mais pelo senso de pertença a um grupo de destaque que propriamente pelo seu enquadramento organizacional em sentido estrito.

Outro importante aspecto a considerar nas carreiras públicas é a inter-relação de seus profissionais com outros segmentos da sociedade. Schneider (1995) discorre sobre o conceito de isolamento burocrático, caracterizado pelo grau com que os servidores fazem valer suas preferências e formular políticas de modo independente, mesmo com os incentivos e o poderio econômico do setor privado. Essa autonomia parte da premissa que os burocratas conduzem suas carreiras priorizando as perspectivas individuais, de forma a garantir seu próprio futuro. Focando o estudo na elite burocrática de cinco (5) países, dentre os quais o Brasil, o autor define a medida de autonomia burocrática da carreira pública com base em cinco parâmetros descritos abaixo, acompanhados do diagnóstico brasileiro:

	PARÂMETROS	DIAGNÓSTICO NO BRASIL
Parâmetros a observar para a autonomia burocrática da carreira pública	**Elite de mérito**: Diz respeito a origem social e educacional das elites administrativas. Em geral é elevada em praticamente todos os países	**Não**: O ingresso nas carreiras de elite do serviço público é menos restrito. Em geral, os servidores vêm de diversas universidades e não estudam em cursos que levam direto ao topo da burocracia
	Elite de Estado: É a predominância da vivência profissional no setor público, em detrimento ao setor privado	**Sim**: Mais de 60% dos servidores permanecem a maior parte de suas carreiras no serviço público
	Circulação intensa: Representa o exercício profissional em vários órgãos públicos diferentes, o que aumenta a chance dos servidores adotarem seus pontos de vista, bem como a redução o informalismo nas relações	**Sim**: Os servidores mudam de órgão a cada quatro ou cinco anos, em média
	Promoção por mérito: A promoção por critérios impessoais pode aumentar o prestígio e a reputação dos servidores, e por consequência, a sua autonomia em relação aos superiores políticos	**Não**: Não há este nível de isolamento institucional no país, e as nomeações por critérios técnicos dependem da força do presidente
	Pouco *amakudari*: É a expressão japonesa para o ingresso de burocratas seniores no setor privado logo após sua aposentadoria, muitas vezes atuando em empresas que antes fiscalizavam	**Sim**: Como ainda predomina o capitalismo familiar, é mais comum o ingresso de ex-servidores em empresas privadas cuja área de atuação é distinta da atividade prévia no serviço público

Quadro 9 - Parâmetros de autonomia burocrática para a carreira pública
Fonte: Adaptado de Schneider (1995).

Pela análise do quadro, é possível estabelecer características próprias para a carreira na Administração Pública brasileira, especialmente no que se refere à burocracia de elite. Conforme observa Bresser-Pereira (2001), são carreiras mais pessoais que formais, possuindo uma flexibilidade maior do que a princípio se pensa. Tais carreiras poderiam ser aperfeiçoadas com a adoção de conceitos contemporâneos de gestão de carreira, que permitam a mobilidade do servidor e a possibilidade de promoções mais céleres aos mais capacitados, além da amplitude de perfis profissionais obtidos por meio da versatilidade na formação.

Dessa forma, as características de carreira no serviço público brasileiro apresentam desafios no sentido de conciliar as perspectivas do modelo de novas carreiras com a carreira tradicional. Conforme observam Salles e Nogueira (2006, p. 135):

> o serviço público federal vem se tornando refém de modelos administrativos que mantêm uma relação de descompasso com as novas tecnologias presentes no mundo do trabalho. Tal descompasso é especialmente acentuado no que se refere ao desenvolvimento profissional.

Salles e Nogueira (2006) criticam o tratamento dado à carreira no serviço público federal, resumida a um instrumento de manutenção dos contextos políticos e organizacionais, cuja materialização se dá em planos de cargos e salários que limitam as fronteiras da carreira pública e restringem o crescimento profissional.

Ainda acerca do crescimento profissional na carreira pública, Azevedo e Loureiro (2003) identificam a necessidade de proporcionar aos servidores oportunidades de evolução para cargos e funções mais complexos na administração pública, como forma de recompensa à dedicação, produtividade e comprometimento. No entanto, observam que a CF/88 restringiu essa possibilidade ao vedar em seu art. 37 outras formas de ingresso em cargos além do concurso público, mesmo entre cargos da mesma carreira.

2.7 Perícia criminal e Criminalística

Uma vez que a unidade-caso desta pesquisa tem como missão institucional as atividades de perícia criminal no âmbito da PF, é preciso compreender os conceitos e características desse trabalho.

No dicionário Aurélio, perícia é definida como “vistoria ou exame de caráter técnico e especializado” (FERREIRA, 2004, p. 1538). Espindula (2002) define perícia como um termo genérico que abrange vários tipos de exames de caráter especializado, com vistas a elucidar determinado fato valendo-se da ciência. Em nosso sistema judicial, é dividida em perícia cível e criminal. A primeira diz respeito aos conflitos judiciais envolvendo questões de patrimônio ou de ordem pecuniária. A segunda trata das infrações penais, sobre as quais o Estado deve atuar em nome da sociedade.

É nesse contexto que surge o conceito de criminalística, utilizado pela primeira vez em 1893 pelo alemão Hans Gross[4]. Stumvoll, Quintela e Dorea (1999) definem a criminalística como uma disciplina autônoma regida por leis, métodos e princípios próprios, que se utiliza de várias áreas do conhecimento técnico-científico para o esclarecimento de uma infração penal, tendo como objeto o exame dos vestígios encontrados no local do fato.

O Código de Processo Penal (CPP) brasileiro instituiu a figura do perito oficial, que são os servidores públicos de nível superior contratados mediante concurso para realizarem as perícias na esfera criminal (BRASIL, 1941). Historicamente, dividem-se em dois grupos: os peritos médicos-legistas, responsáveis pelos exames periciais no ser humano; e os peritos criminais, que executam exames de natureza diversa, tais como: balística forense, acidentes de trânsito, documentoscopia, fonética forense, ácido desoxirribonucléico (DNA), crimes contra o patrimônio, informática forense, meio ambiente, dentre outros.

No âmbito da PF brasileira, os peritos criminais federais são os profissionais incumbidos das atividades de perícia oficial. Suas atribuições envolvem a execução de atividades técnico-científicas de nível superior de descoberta,

[4] Juiz de instrução e professor de Direito Penal, em sua obra ’Manual do Juiz de Instrução’.

proteção, recolhimento e exame de vestígios em procedimentos pré-processuais e judiciários, com jornada de trabalho de quarenta horas (40h) semanais em regime de tempo integral e com dedicação exclusiva. Os resultados dos exames são relatados no **laudo de perícia criminal**, conforme previsto no art. 160 do CPP brasileiro: “Os peritos elaborarão o laudo pericial, onde descreverão minuciosamente o que examinarem, e responderão aos quesitos formulados”. (BRASIL, 1941).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é descrito o delineamento da pesquisa, com a apresentação da estratégia escolhida, bem como os métodos de coleta e análise de dados. São detalhados, ainda, a unidade de análise, a forma de escolha da população e amostra, bem como as restrições metodológicas.

3.1 Estratégia de pesquisa

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi **qualitativa***,* porque se constituiu em um meio de explorar e de interpretar o significado que os indivíduos ou grupo atribuem a um problema social. Além disso, pressupõe o envolvimento do investigador com os participantes, induzindo-o a coletar dados no ambiente em que se vivencia o problema estudado (CRESWELL, 2010). Vieira (2004) observa que o método qualitativo se propõe a oferecer descrições ricas e bem fundamentadas de processos em seu contexto local. Essa abordagem favorece a análise e interpretação de aspectos mais complexos do comportamento humano, pois detalha as atitudes e tendências do indivíduo em relação ao tema estudado. Da mesma forma, permite o contato direto do pesquisador com o ambiente e o contexto investigado (MARCONI; LAKATOS, 2010). Considerando a carreira como um conjunto de atitudes e comportamentos associados ao trabalho (HALL, 2002), e que tais atitudes e comportamentos variam de acordo com a relação do indivíduo com a organização (DUTRA, 1996), julgou-se apropriada a adoção do método qualitativo neste trabalho, a fim de melhor interpretar o sentido que os informantes dão para os fenômenos atuais em gestão de carreiras dentro de uma instituição pública da área de segurança.

Adotando a taxionomia de tipos de pesquisa formulada por Vergara (2010), esta pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como **exploratória**, uma vez que não foram identificados na literatura trabalhos sobre gestão contemporânea de carreira aplicada a organismos de segurança pública, seja no Brasil ou no exterior. Malhotra (2001) aponta o uso da pesquisa exploratória em situações-problema sobre as quais não se tenha compreensão suficiente ou que

precisam ser definidos com maior precisão. Assim, tendo em conta as peculiaridades das organizações de segurança pública, acredita-se que o tema carece de maior exploração, visando entender de que forma os conceitos estudados se fazem presentes na realidade dos profissionais da área. Embora haja um número razoável de publicações internacionais sobre gestão de carreiras (a maioria dos Estados Unidos), a literatura nacional sobre o assunto ainda é tida como escassa (VELOSO; DUTRA, 2010; SILVA et al, 2011). A maior parte dos trabalhos nacionais encontrados utiliza como unidade de análise instituições de ensino superior ou financeiras. Além do mais, não foram encontrados estudos que abordassem concomitantemente o modelo tradicional de carreira com os quatro aspectos modernos de carreira aqui tratados: a carreira proteana e sem fronteiras, o comprometimento e o entrincheiramento na carreira. Dessa forma, a pesquisa exploratória torna-se adequada ao cenário analisado, sobre o qual ainda não se tem conhecimento acumulado.

O corte temporal adotado no estudo foi o **seccional com perspectiva longitudinal**, seguindo a classificação de Vieira (2004). Isto porque a coleta de dados foi realizada com foco no momento atual, mas resgatando informações de períodos passados que pudessem ser úteis no entendimento da configuração atual do tema. O nível de análise foi o **individual**, uma vez que o objeto central de pesquisa é o indivíduo, neste caso, os peritos criminais federais.

Quanto aos meios, a pesquisa utilizou-se das técnicas de **estudo de caso** e **pesquisa documental**.

3.2 Estudo de caso

A utilização do estudo de caso é costumeiramente associada à estratégia qualitativa de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010). Joia (2004) observa que o estudo de caso vem se tornando cada vez mais frequente em trabalhos científicos na área de ciências sociais aplicadas.

Yin (2005) define o estudo de caso como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em profundidade, no qual os limites entre o

fenômeno e seu contexto não são claros, sem exigir do pesquisador controle sobre os eventos estudados. Tais condições se fazem presentes no cenário em análise e justificam a aplicação do estudo de caso como estratégia válida de pesquisa, pois o tema da gestão de carreiras é aqui tratado no nível individual, sujeito, portanto, às diferentes atitudes e comportamentos pessoais, sobre os quais o pesquisador não tem controle. Além disso, assuntos como carreira proteana e sem fronteiras ganharam mais sentido nas duas últimas décadas (VELOSO; DUTRA, 2010), o que permite considerá-los no contexto atual.

A adoção do estudo de caso como meio de investigação possibilita identificar as características gerais e significativas de fenômenos sociais complexos, por meio da observação direta dos eventos estudados e de outras fontes de evidências, tais como entrevistas e documentos. Segundo Yin (2005), este é o grande diferencial do estudo de caso em relação às demais técnicas de pesquisa.

Gil (2009) ressalta que o estudo de caso é um modelo marcado pela flexibilidade, o que não deve ser confundido com falta de rigor científico. É propício para a produção de conhecimento em áreas específicas e de maneira mais profunda, por se utilizar de instrumentos de pesquisa em geral abertos, tais como as entrevistas semiestruturadas, aplicadas neste trabalho. O autor destaca que a entrevista tem sido a técnica de coleta de dados mais utilizada nos estudos de caso. As entrevistas abertas possibilitam a comparação entre os relatos, contribuindo para a obtenção de dados de acordo com os objetivos de pesquisa definidos.

Pelas poucas referências encontradas sobre gestão de carreira no setor público brasileiro, entende-se que o delineamento da pesquisa via estudo de caso favorece a compreensão do tema no contexto profissional dos peritos criminais federais.

3.2.1 Descrição do roteiro de entrevista

O roteiro semiestruturado de entrevista consta no Apêndice A desta pesquisa e consistiu de catorze (14) perguntas. A primeira pergunta serviu para caracterizar os inquiridos e obter informações sobre a formação acadêmica e o tempo de atuação como perito criminal federal (PCF).

As demais perguntas foram formuladas com o objetivo de reunir informações sobre a carreira dos entrevistados, antes e após o ingresso no cargo de PCF. As respostas foram confrontadas com aspectos gerais dos referenciais teóricos adotados, relativos aos modelos de carreira proteana, carreira sem fronteiras, comprometimento e entrincheiramento com a carreira, em alinhamento com a grade temática definida mais à frente neste capítulo.

O formato final do roteiro foi obtido após a aplicação de duas (2) rodadas de entrevistas de teste, nas quais foi detectada a necessidade de inclusão de duas (2) perguntas em relação à versão inicial do roteiro. Também foram feitos ajustes na ordem das perguntas e três (3) questões tiveram os enunciados reformulados a fim de facilitar a compreensão dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas em um período de vinte (20) dias e seguiram um protocolo inicial, que consistia em esclarecimentos quanto ao tema de pesquisa, ressalvas quanto à confidencialidade e finalidade acadêmica dos dados, bem como o pedido de concessão para gravação. Ao final, o respondente era deixado à vontade para comentar qualquer ponto julgado importante ou rever alguma resposta dada.

3.3 Pesquisa documental

Neste trabalho foi aplicada também a técnica de pesquisa documental, que segundo Marconi e Lakatos (2012) é caracterizada pela análise de documentos, escritos ou não, considerados como fontes primárias. Gil (1999) assinala que a diferença entre a pesquisa bibliográfica e a documental está na natureza das fontes, sendo a primeira baseada na contribuição de vários autores sobre um assunto, enquanto a segunda se fundamenta em materiais ainda não analisados sistematicamente, ou que podem ser reelaborados conforme os objetivos da pesquisa. Gil (1999) classifica ainda o uso de fontes documentais como ‘imprescindível’ nos estudos de caso, pois auxilia o investigador na preparação das entrevistas, além de, em muitos casos, dispensar a obtenção de informações por interrogação.

As fontes de dados utilizadas consistiram em documentos oficiais e administrativos relacionados à instituição-alvo, tais como leis, decretos, portarias e instruções normativas versando sobre a carreira policial federal, além de dados estatísticos específicos dos peritos criminais federais, disponibilizados pela Diretoria Técnico-Científica (DITEC) da PF.

3.4 Descrição da unidade de análise

A unidade de análise desta pesquisa é, em sentido amplo, o Departamento de Polícia Federal (DPF) e, em sentido estrito, a sua DITEC, estrutura que abriga o INC, órgão central da perícia na PF.

O INC foi inaugurado em 1962 e seu marco legal se deu em 1964, com a sanção da Lei 4.483, que reorganizava o então Departamento Federal de Segurança Pública (DFSP). Com a promulgação da Constituição Federal de 1967, o DFSP passa a ser denominado DPF.

O INC é o órgão central do chamado Sistema Nacional de Criminalística (SNC) na PF. O SNC é composto pelo INC e por cinquenta e três (53) unidades descentralizadas de Criminalística, representadas por vinte e sete (27) Setores Técnico-Científicos (SETEC), localizados nas capitais dos Estados da Federação e no Distrito Federal, que dão suporte técnico-científico às Superintendências Regionais (SR) do DPF; e por vinte e seis (26) Unidades Técnico-Científicas (UTEC), subordinadas às respectivas delegacias de PF em cidades distribuídas nas cinco (5) regiões administrativas, conforme o mapa abaixo:

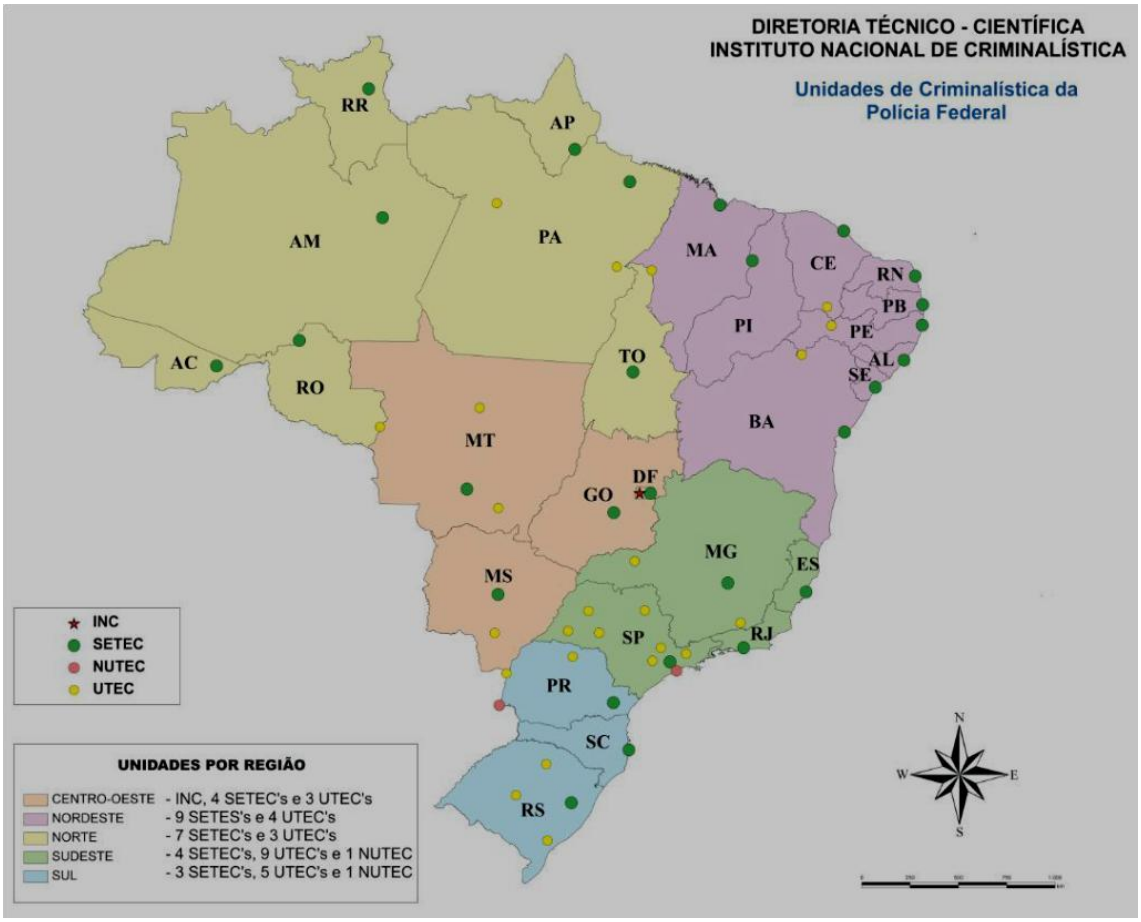

Figura 5 - Unidades de Criminalística da Polícia Federal
Fonte: Departamento de Polícia Federal (BRASIL, 2012).

O INC tem como atribuições o planejamento, coordenação e controle das atividades de Criminalística nas unidades descentralizadas, bem como o desenvolvimento de projetos, programas de estudos e pesquisas na sua área de atuação.

Com a criação da DITEC do DPF, por meio do Decreto nº 4.720/2003, o INC passa a integrar essa estrutura, que além das atividades de perícia criminal, é responsável também pela gestão do banco de perfis genéticos da PF.

O organograma atual da DITEC/PF é apresentado a seguir:

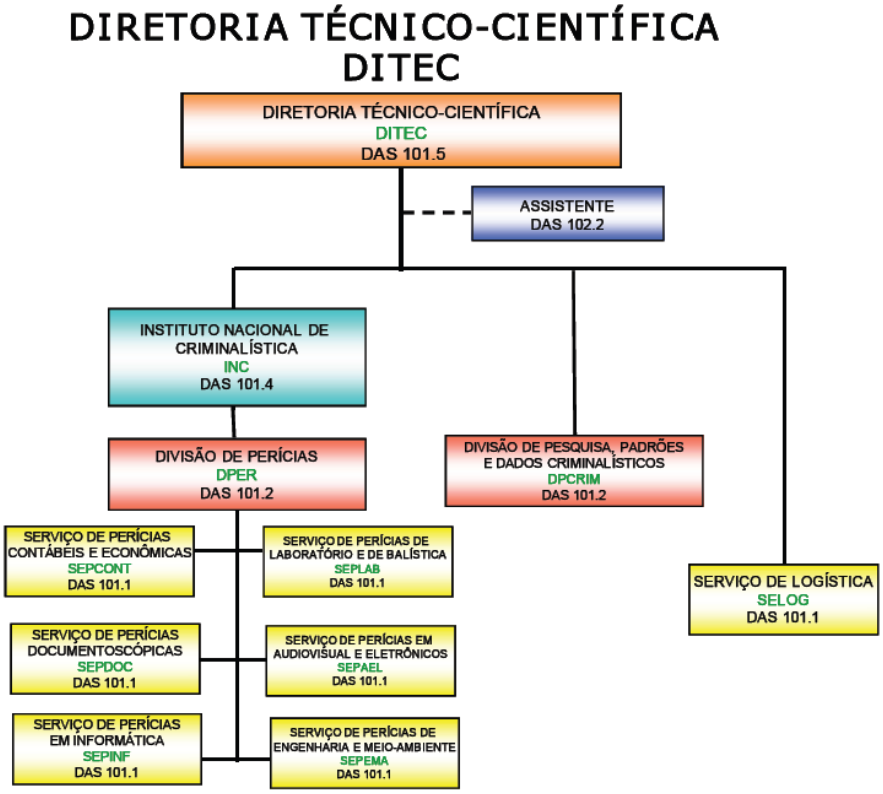

Figura 6 - Organograma da Diretoria Técnico-Científica do DPF
Fonte: Departamento de Polícia Federal (BRASIL, 2012).

3.5 População e amostra

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos por amostra não-probabilística, selecionada por tipicidade, dentre a população de peritos criminais federais lotados no INC, órgão central da perícia na PF.

Gil (1999) destaca que a amostragem por tipicidade se caracteriza pela seleção de um subgrupo da população que possa ser tido como representativo, com base nas informações prévias disponíveis. Uma vez que o pesquisador possui facilidade no acesso à unidade organizacional estudada e aos seus profissionais, considera-se que a técnica adotada é aceitável, embora não permita generalizações.

Marconi e Lakatos (2012) observam que a escolha de uma amostra por tipicidade se dá em função da presença de um conjunto de propriedades comuns em uma população. No caso deste estudo, foram entrevistados onze indivíduos pertencentes à mesma categorial funcional – os peritos criminais federais – lotados no mesmo ambiente funcional, o INC. Além disso, foram escolhidos servidores

estáveis, isto é, aqueles com efetivo exercício há pelo menos três anos no cargo. Tal opção permitiu aliar características fundamentais dos servidores públicos com o conhecimento prático da carreira pericial e a vivência do ambiente de trabalho, com seus prós e contras. Buscou-se respondentes que não exerciam cargos de chefia ou posições de gestão na instituição, a fim de minimizar sua influência em aspectos como motivação e comprometimento com a carreira.

Gaskell (2002) prefere utilizar o termo “seleção” em vez de “amostra”, pela conotação estatística e sistemática que este último carrega, possibilitando inclusive a generalização dos resultados, dentro dos parâmetros de confiabilidade estabelecidos. No caso da pesquisa qualitativa, segundo o autor, não há um método definido para a seleção dos entrevistados, uma vez que o objetivo é “explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (Gaskell, 2002, p. 68). Assim, é preciso considerar que a quantidade ideal de entrevistas depende na natureza do tema investigado, dos ambientes considerados relevantes e dos recursos disponíveis para sua realização e posterior análise. O número dependerá do tamanho do *corpus* a ser analisado e da percepção do entrevistador quanto ao alcance do chamado **ponto de saturação** – momento em que relatos comuns aparecem e não há mais contributos à compreensão do fenômeno.

Na conceituação de Thiry-Cherques (2009), ocorre a seleção intencional dos sujeitos de pesquisa quando estes apresentam características importantes da população estudada. Para ele,

> [...] A seleção intencional estabelecida por saturação é considerada representativa quando a entrevista ou a observação não acrescenta nada ao que já se conhece sobre o fenômeno ou categoria investigado. (THIRY-CHERQUES, 2009, p. 22).

Segundo Thiry-Cherques (2009), a forma mais comum de uso do critério de saturação é por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas de maneira sequencial, com respostas em aberto. O pesquisador, então, passa a observar os tipos de relato e anota as repetições, até que nenhum novo tema surja. A representatividade da seleção se dá em função de três (3) condições de investigação:

1) As entrevistas são feitas isolada e privadamente;
2) Os participantes não tem acesso às respostas uns dos outros;
3) As questões formuladas estão restritas a um campo coerente de conhecimento.

Com bases empíricas, Thiry-Cherques (2009) indica o mínimo de oito e o máximo de quinze observações para a confirmação da saturação. As condições anteriormente descritas foram integralmente adotadas no protocolo desta pesquisa e, portanto, acredita-se que o ponto de saturação observado na décima primeira entrevista é condizente com as recomendações acadêmicas.

3.6 Análise dos dados

A análise dos dados obtidos nas entrevistas foi feita com o uso da técnica de análise de conteúdo. Segundo Gil (2009), esta técnica pode ser utilizada no exame do conteúdo de entrevistas e permite revelar as atitudes, interesses, crenças e valores dos grupos avaliados.

Bardin (2011) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que permite a explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens, visando chegar a conclusões lógicas e justificadas sobre a origem de tais mensagens, tendo em conta o emissor e seu contexto. O autor ressalta que, embora sua utilização clássica se baseie no estabelecimento de índices de frequências de palavras ou temas (favorecendo, portanto a análise quantitativa), é preciso considerar a natureza do material antes de definir o melhor tratamento dos dados. No caso de entrevistas abertas, deve-se observar a singularidade das mensagens a fim de não tratar a riqueza da informação obtida sob uma perspectiva de nivelamento e normalização dos dados, próprias da análise quantitativa.

Seguindo a prescrição de Vergara (2008), foram definidas categorias de análise pré-estabelecidas, baseadas no arcabouço teórico pesquisado. Optou-se pela grade de análise mista, na qual categorias relativas ao objetivo de pesquisa são determinadas previamente e confrontadas com o conteúdo das respostas, havendo

a possibilidade de inclusão ou exclusão de categorias durante do processo de análise.

Foram escolhidas as seguintes categorias de análise, cujo interesse de investigação se deu pelo fato de representarem pontos-chave de gestão de carreira nesta pesquisa:

a) Experiências profissionais
b) Motivação para ingresso na carreira de PCF
c) Identificação com a carreira
d) Competências percebidas para a carreira
e) Planejamento e desenvolvimento na carreira
f) Redes de relacionamento
g) Mudança de carreira
h) Avaliação dos prós e contras da carreira

Quanto à análise documental, foi realizada uma leitura criteriosa do conjunto de fontes primárias pesquisadas, visando encontrar elementos que tivessem relação com a grade temática definida. Assim, buscou-se corroborar as descobertas obtidas nas entrevistas, caracterizando um dos princípios fundamentais na condução de estudos de caso, que é o uso de mais de uma fonte de evidência. (YIN, 2005).

3.7 Limitações metodológicas

Como toda opção metodológica apresenta vantagens e desvantagens, é preciso citar algumas limitações encontradas neste trabalho, decorrentes das escolhas do estudo de caso como delineamento de pesquisa e da aplicação de entrevistas como uma das técnicas de coleta de dados.

O estudo de caso apresenta dificuldades de replicação e generalização, conforme observado por Gil (2009). No primeiro caso, em função da customização dos instrumentos de pesquisa ao contexto analisado. No segundo caso, em virtude de possuir como finalidade a descrição dos aspectos particulares de um fenômeno. Yin (2005) aponta que o estudo de caso pode ser influenciado pelos vieses do

pesquisador, utilizando-o apenas para reforçar posições pré-concebidas. Portanto, a escolha da amostra de peritos criminais federais lotados no INC, com suas particularidades inerentes à carreira e à cultura organizacional, tornam arriscadas tentativas de generalização dos resultados.

O uso da entrevista como técnica de coleta de dados também implica ressalvas. Segundo Roesch (2006, p. 160), a qualidade das informações obtidas depende “da habilidade do entrevistador, do nível de confiança que se estabelece entre entrevistador e entrevistado e da relevância da pesquisa para os entrevistados”. Além disso, não se pode descartar a chance dos inquiridos fornecerem respostas falsas, consciente ou inconscientemente. (GIL, 2009).

Por fim, é preciso relembrar que a estratégia qualitativa de pesquisa produz resultados úteis para a compreensão do tema e formulação de hipóteses futuras. No entanto, os resultados não podem ser considerados conclusivos ou usados para generalizações em relação à população-alvo. (MALHOTRA, 2001).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa documental no que tange às características gerais da carreira do PCF, bem como a análise de conteúdo das entrevistas, de acordo com a grade temática definida e com os aspectos de gestão de carreira estudados.

4.1 Características da carreira do perito criminal da Polícia Federal

Do ponto de vista de sua estrutura e organização, a carreira do PCF possui características peculiares.

Em primeiro lugar, não se pode falar que há uma carreira de PCF em sentido estrito, pois administrativamente o que existe é uma **carreira policial federal**, criada pelo Decreto-Lei nº 2.251/1985 (BRASIL, 1985). A carreira policial federal é composta atualmente por cinco (5) cargos: PCF, Delegado de Polícia Federal, Escrivão de Polícia Federal, Agente de Polícia Federal e Papiloscopista Policial Federal.

A carreira policial federal submete-se ao regime jurídico dos funcionários policiais civis da União e do Distrito Federal, instituído pela Lei nº 4.878/1965. Em seu art. 4º, é estabelecida a **hierarquia** e **disciplina** na função policial (BRASIL, 1965). Meirelles (2008) destaca que o poder hierárquico e disciplinar constituem as bases de toda a organização administrativa.

A hierarquia é a relação de subordinação que há entre os órgãos e agentes do Poder Executivo, pela qual deve o subalterno obedecer as ordens e instruções legais superiores, a menos que manifestamente ilegais. Dessa forma, fica o subordinado restrito às suas atribuições específicas, que podem ser acrescentadas pelo superior hierárquico por delegação.

A disciplina, na conceituação de Fayol (1989, p. 46) é “o respeito às convenções, que têm por objetivo a obediência, a assiduidade, a atividade e os sinais exteriores com que se manifesta o respeito”. Assim, o poder disciplinar da Administração Pública é utilizado para controlar o desempenho das funções

executivas e a conduta interna dos seus servidores, responsabilizando-os pelas eventuais faltas cometidas. (MEIRELLES, 2008).

A Instrução Normativa nº 04/2006, expedida pela Direção-Geral da PF, estabelece que a hierarquia e disciplina são “os valores que constituem a base institucional da PF e devem ser mantidos em todas as circunstâncias da vida funcional entre os servidores do DPF” (BRASIL, 2006, p. 12). O normativo define hierarquia e disciplina dentro da instituição conforme o quadro abaixo:

HIERARQUIA POLICIAL	é a ordenação da autoridade em níveis diferenciados, dentro da estrutura da Polícia Federal, e far-se-á por categorias e classes funcionais, salvo os casos de cargos comissionados ou funções gratificadas.
DISCIPLINA	é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam a organização policial e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes da Instituição.

Quadro 10 - Conceito de hierarquia e disciplina na Polícia Federal
Fonte: Departamento de Polícia Federal (BRASIL, 2006).

O Decreto-Lei nº 2.320/1987 (BRASIL, 1987) estabelece que a hierarquia na carreira policial federal se estabelece primordialmente das classes mais elevadas para as menores. A promoção consiste na mudança de classe em que está situado o servidor para a classe imediatamente superior, conforme o art. 2º do Decreto nº 7.014/2009 (BRASIL, 2009a), que disciplina os requisitos e condições de promoção na Carreira Policial Federal. Tais requisitos são:

1) exercício ininterrupto do cargo:

a) na terceira classe, por três anos, para promoção da terceira para a segunda classe;
b) na segunda classe, por cinco anos, para promoção da segunda para a primeira classe;
c) na primeira classe, por cinco anos, para promoção da primeira para a classe especial.

2) avaliação de desempenho satisfatória; e

3) conclusão, com aproveitamento, de curso de aperfeiçoamento.

Dessa forma, em termos de sua organização administrativa, percebe-se que a carreira do PCF, em sentido amplo, é na verdade um cargo da carreira policial federal, submetido à hierarquia policial e disciplina, estruturado em quatro classes hierarquicamente dispostas (terceira, segunda, primeira e especial), sendo a promoção efetuada, basicamente, por antiguidade e avaliação de desempenho. Não há formas alternativas de meritocracia para fins de promoção, como, por exemplo, em virtude de produtividade elevada ou cumprimento de metas. Assim, o PCF atingirá o topo da carreira com treze (13) anos de exercício ininterrupto, desde que acompanhado das avaliações satisfatórias de desempenho e da conclusão dos cursos de aperfeiçoamento.

Quanto à natureza de suas atividades, o cargo de PCF é considerado como **típico de Estado**, uma vez que tal característica foi atribuída à carreira policial federal pela Lei nº 9.266/1996 (BRASIL, 1996), que reorganiza as classes e a remuneração dos seus cargos. Bresser-Pereira (2001) define as atividades exclusivas do Estado como aquelas que garantem o cumprimento das leis e das políticas públicas, sendo integradas pelas forças armadas, polícia, agências reguladoras, órgãos de arrecadação de impostos e de controle dos serviços sociais, além da seguridade social.

As atividades do cargo de PCF foram definidas pela Portaria nº 523/1989, expedida pelo Ministério do Planejamento (BRASIL, 1989). À época da publicação do normativo, o ingresso no cargo se dava na segunda classe, cujas atividades consistem na

> execução de exames periciais em documentos, moedas, mercadorias, instrumentos utilizados na prática de infração penal, em locais de crime ou de sinistro, bem como, a realização da coleta de dados necessários à complementação dessas perícias. (BRASIL, 1989, p. 12723).

Aos peritos criminais federais da primeira classe são acrescentadas as atividades de coordenação e orientação dos trabalhos periciais, e aos peritos criminais federais da classe especial (topo da carreira) são acrescentadas as atividades de direção, planejamento e supervisão das atividades periciais, além das atividades previstas na segunda e primeira classes. Portanto, pode-se dizer que há

uma correlação das atividades de cada classe com os níveis de gestão estratégica (classe especial), tática (primeira classe) e operacional (segunda classe).

Quanto ao exercício das atividades de perícia criminal na PF, é assegurada, pela Lei nº 12.030/2009 (BRASIL, 2009b), a **autonomia técnica, científica** e **funcional.** Amorim (2012) destaca que não se deve confundir o conceito de autonomia com o de independência, uma vez que a autonomia apresenta graus variados de interdependência a outros órgãos ou poderes. Segundo o autor, a autonomia funcional diz respeito à condição que o órgão pericial deve ter de decidir sobre seu funcionamento a fim de cumprir com eficiência seu papel social. A autonomia técnica e científica consiste na faculdade do perito criminal em escolher a melhor técnica ou metodologia científica a ser usada em seu exame, desde que devidamente demonstrada no laudo pericial, e sem prejuízo às orientações gerais do órgão pericial ao qual é subordinado.

No que diz respeito à mobilidade funcional, a carreira policial federal é regida pela Lei nº 10.682/2003 (BRASIL, 2003), que em seu art. 9º proíbe a cessão de servidores da carreira policial federal a outros órgãos. As exceções ocorrem nos casos de servidor ocupante de cargo em comissão ou função de confiança igual ou superior a Direção ou Assessoramento Superiores (DAS) nível 5 ou equivalente, ao cedido ao Ministério da Justiça (MJ) ou aos órgãos da Presidência da República (PR) e ao cedido por força de legislação específica. Percebe-se, portanto, que a mobilidade física na carreira policial federal é restrita às unidades da própria PF, ao MJ, à PR ou no caso de ocupação de cargos de DAS de nível 5 ou acima, que, na prática, são reservados aos escalões superiores do Poder Executivo. Tal regramento se justifica pelo interesse público em manter os servidores da carreira policial federal atuando nas áreas específicas para as quais foram selecionados, dada a escassez de recursos humanos frente às diversas atribuições institucionais da PF, que incluem ações como o Plano Estratégico de Fronteiras e a segurança em grandes eventos. Em levantamento realizado em 2010 pelo Ministério do Planejamento (MP) havia cerca de onze mil (11.000) cargos da carreira policial federal efetivamente ocupados[5].

[5] Informações disponíveis no sítio http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/sinteses_tematicas/ST_MJ.pdf.

As principais características da carreira de PCF podem ser sintetizadas no quadro a seguir, considerando os aspectos normativos e legais do cargo encontrados por meio da pesquisa documental:

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA(S)
Enquadramento jurídico	Cargo de nível superior da carreira policial federal	Decreto-Lei nº 2.251/1985
Estrutura da carreira	Quatro classes em ordem hierárquica (terceira, segunda, primeira e especial), com promoção por antiguidade e avaliação de desempenho	Decreto nº 7.014/2009
Natureza das atividades	Típica de Estado	Lei nº 9.266/1996
Garantias no exercício da atividade	Autonomia técnica, científica e funcional	Lei nº 12.030/2009
Ordenação institucional	Hierarquia policial e disciplina	Lei nº 4.878/1965, Instrução Normativa nº 04/2006-DG/DPF
Mobilidade funcional	Proibida a cessão a outros órgãos, à exceção do MJ, PR e ocupantes de cargos de confiança DAS-5 ou superior	Lei nº 10.682/2003

Quadro 11 - Características do cargo de perito criminal federal
Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

As características normativo-legais encontradas permitem afirmar que a carreira de PCF está associada às chamadas carreiras tradicionais ou organizacionais, cuja ênfase está na hierarquia, estabilidade, progressão vertical e postos de trabalho bem definidos (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1996).

4.2 Análise de conteúdo das entrevistas

Em primeiro lugar, é preciso esclarecer que não foram impostos limites aos entrevistados quanto ao conceito de carreira. Dessa forma, os interlocutores foram estimulados a refletir sobre o tema gestão de carreira de modo amplo, levando em conta as atitudes, comportamentos e experiências individuais de trabalho ao longo da trajetória profissional, antes e após o ingresso no cargo de PCF, na linha

da conceituação de carreira proposta por Hall (2002). Ao mesmo tempo, considerando o contexto organizacional da PF como instituição pública, buscou-se incentivar a reflexão sobre a estrutura, as características legais e o contexto político em que a carreira de perito está imersa, a fim de enriquecer a discussão sobre os motivos e significados dados ao tema, sob os mais diversos ângulos.

4.2.1 Perfil dos entrevistados

A tabela 2 abaixo ilustra o perfil dos entrevistados. Para fins de referência e anonimato, foram criados rótulos para identificá-los, com o padrão “E (*número*)”, conforme se deu a sequência de entrevistas.

Ainda visando o anonimato, eventuais citações a unidades internas da PF foram substituídas por expressões genéricas.

Tabela 2 - Perfil da amostra entrevistada

Código	**Idade**	**Sexo**	**Tempo na carreira (anos completos)**	**Formação**	**Duração da entrevista**
E01	40	Masculino	05	Ciência da Computação	00h:42m:22s
E02	40	Masculino	04	Medicina	00h:47m:42s
E03	49	Masculino	10	Engenharia Química	01h:05m:54s
E04	38	Feminino	13	Ciência da Computação	01h:03m:20s
E05	33	Masculino	06	Engenharia Elétrica	01h:06m:12s
E06	41	Masculino	10	Engenharia Florestal	01h:22m:54s
E07	44	Masculino	16	Ciências Contábeis	01h:18m:11s
E08	40	Masculino	06	Ciências Biológicas	00h:50m:30s
E09	45	Masculino	17	Engenharia Elétrica	01h:24m:57s
E10	43	Feminino	17	Química	00h:51m:48s
E11	37	Feminino	10	Ciências Contábeis	00h:59m:39s

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Dos onze (11) entrevistados, oito (8) possuíam pós-graduação em nível de mestrado ou doutorado, enquanto cinco (5) possuíam experiência em funções de gestão ou ocuparam cargos de chefia na instituição.

4.2.2 Motivação para ingresso na carreira de perito criminal federal

No que diz respeito às razões para ingresso na carreira de PCF, os relatos obtidos permitiram identificar três motivos comuns para a maior parte dos entrevistados. São eles:

1) Salário atrativo e estabilidade do serviço público;
2) Possibilidade de atuar na área de formação acadêmica;
3) Apelo da instituição PF.

Os fatores salário e estabilidade e a chance de trabalhar na área de formação foram citados em nove (9) das onze (11) entrevistas. Seguem alguns relatos:

“eu trabalhava em outro órgão público em um cargo de nível médio, quando passei ainda era universitária, e aí estava fazendo vários concursos de nível superior que tinham a ver com a minha área de formação, então esse da PF foi mais um... na verdade acabei passando em outros concursos de nível superior, mas acabei optando pela PF pela localização, poder ficar na minha cidade, e o outro aspecto era mesmo o salário, eu andei olhando e aqui era mais interessante” (E04)

“o que me motivou foi assim, basicamente, o salário... eu estava caçando um emprego e apareceu o concurso, naturalmente me chamou a atenção pelo salário, aí um fica sabendo, comenta com o outro, vários dos meus colegas ficaram sabendo e também fizeram o concurso, realmente tinha um salário diferenciado aí eu mergulhei de cabeça para tentar passar...” (E05)

“eu vi que a minha rotina na empresa que eu trabalhava era bastante estressante, você se sentia pressionado, cobrado, parece que em qualquer deslize você poderia perder o emprego, então a instabilidade e essa correria me levaram a procurar concursos na minha área... e o que me chamou a atenção foi o de perito

criminal federal... para ser sincera pelo salário, que dentro da minha área de formação era o mais atrativo... além disso, tinha a questão da segurança, da estabilidade...” (E11)

“... depois de formada eu fui ver as perspectivas do que fazer, aí eu fui ver esse concurso, foi falado, aí eu me inscrevi, achei a oportunidade ótima de trabalhar na área, de ficar na minha cidade, e de ter uma perspectiva, porque a perspectiva da universidade, de me manter na minha carreira era muito confusa, os salários eram baixos, não era estimulante...” (E10)

A influência do fator estabilidade na escolha de uma carreira no serviço público brasileiro já foi explorada em trabalhos anteriores. Silva (2009) constatou que a estabilidade é considerada um ponto positivo por servidores de uma secretaria estadual de governo, que a enxergam como uma compensação pelas limitações de crescimento na carreira pública e pelas baixas remunerações em relação à iniciativa privada. Leal (2012), em pesquisa com funcionários de uma empresa pública, observou que a estabilidade aparece como um dos fatores motivacionais primários na opção pelo serviço público, ligada às necessidades de segurança das pessoas.

O aspecto salarial, também citado, pode ser considerado relevante na opção pela carreira de PCF. Segundo o MP (BRASIL, 2013b), o salário inicial do cargo em março de 2013 era de R$ 14.037,11, valor similar a de outras carreiras estratégicas do Executivo federal, como a auditoria fiscal e a advocacia da União.

Tabela 3 - Salário inicial de carreiras estratégicas no Executivo Federal

CARGO	SALÁRIO INICIAL
Perito Criminal Federal (3ª classe)	R$ 14.037,11
Auditor-Fiscal da Receita Federal (Classe A, padrão I)	R$ 14.280,00
Advogado da União (2ª classe)	R$ 15.719,13

Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2013b)

De acordo com informações do Boletim Estatístico de Pessoal do MP (BRASIL, 2013a), referentes às faixas de remuneração da massa de servidores do Executivo federal, os peritos criminais federais pertencem às categorias da maior faixa salarial, cuja remuneração média, no último ano, ficou acima de R$ 13.000. Tal

estrato representa seletos 9,4% do total de servidores civis ativos na esfera federal, o que permite dizer que a carreira faz parte da chamada “elite” do serviço público federal.

A atratividade da carreira pode ser medida pela quantidade de candidatos nos concursos públicos para provimento de vagas no cargo de PCF. O último certame, realizado em 2012 e ainda em curso ao término dessa pesquisa, revelou que o cargo de PCF foi o mais procurado dentre os cargos que compõem a carreira policial federal, conforme a tabela abaixo:

Tabela 4 - Demanda candidatos/vaga concurso PF 2012

CARGO	VAGAS	DEMANDA (CANDIDATOS/VAGA)
Perito Criminal Federal	100	358,00
Delegado de Polícia Federal	150	310,89
Escrivão de Polícia Federal	350	238,91
Agente de Polícia Federal	500	215,60
Papiloscopista Policial Federal	100	112,79

Fonte: Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília (CESPE/UnB).[6]

Em relação à tabela, é preciso esclarecer que a demanda de candidatos por vaga no cargo de PCF foi obtida pela média da demanda por área de perícia, uma vez que são aplicadas provas específicas para cada área, no total de dezoito (18). Algumas áreas apresentaram demanda superior a mil (1.000) candidatos por vaga.

Outro aspecto de motivação para ingresso na carreira foi o apelo da instituição PF, conforme se deduz dos seguintes trechos:

“um dos atrativos foi a instituição PF, eu era mais novo, e aquilo me enchia os olhos, pensar em ser da Polícia Federal, aquilo era um atrativo, eu sabia que eu teria que passar por uma Academia de Polícia, aprender a atirar, essa coisa

[6] Informações disponíveis em http://www.cespe.unb.br/concursos/, relativas ao concurso de 2012.

toda que para o jovem é um atrativo... então a instituição em si foi fundamental para a minha escolha" (E07)

"... além disso tem a questão da polícia, a polícia tem um certo apelo, esse negócio de ser polícia, andar armado, essas coisas meio 'bestas', superficiais à primeira vista, mas que te motivam de alguma forma..." (E05)

Souza (2003), em estudo realizado com cadetes da Polícia Militar (PM) de Minas Gerais, ressalta que a opção por um suposto status social é um dos motivos para a escolha da carreira policial. Este fato pode sugerir uma hipótese semelhante para o cargo de PCF, por também se tratar de uma carreira policial em sentido amplo, conforme se observa nos dois relatos anteriores.

Além da questão do status, um possível fator motivacional para ingresso na carreira é a reputação adquirida pela instituição PF nos últimos anos, expressa em termos do nível de confiança de seus serviços. Nesse sentido, pesquisa realizada em 2010 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) indicou que a PF apresentava nível de confiança de 49%, maior que as Polícias Militar e Civil (OLIVEIRA JUNIOR, 2011). Outro estudo mostrou que há um claro reconhecimento do trabalho da Polícia Federal na área de segurança pública, sendo considerado ótimo ou bom por 60% dos entrevistados (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2011).

4.2.3 Identificação com a carreira

A maior parte dos entrevistados se mostrou identificado com a carreira de PCF, apesar de não terem tido conhecimento prévio das atribuições do cargo, como se extrai dos trechos a seguir:

"... naquela época eu confesso que eu não sabia o que era um perito... eu não tinha muita ideia não, foi só quando a gente entrou na Academia de Polícia é que fomos ter uma noção... eu gosto do trabalho, acho super interessante..." (E10)

"... eu não sabia direito o que o perito criminal fazia, eu sabia um pouco por uma perícia cível que eu fiz, mas eu não tinha noção de como seria o trabalho...

mas me sinto orgulhosa da escolha que fiz, satisfeita com o trabalho também, principalmente estando aqui no INC, porque aqui podemos fazer projetos para melhorar a nossa classe...” (E11)

“... olha, eu tinha uma pequena referência do que era a carreira porque já tinha tentado o concurso da Polícia Civil... me sinto realizado porque é uma carreira que me demanda estar atualizado, estamos sempre sendo estimulados a agregar conhecimento...” (E06)

“... não tinha ideia do que era a carreira, sabia que era um concurso para ser policial e que eu poderia trabalhar na minha área... eu classifico esse trabalho como fundamental, principalmente pela questão da prova, de dar o suporte para o julgador, esse trabalho que a gente desenvolve aqui é interessante e fundamental...” (E07)

Pelos relatos obtidos é possível identificar expressões como “super interessante”, “orgulho da escolha”, “me sinto realizado”, “trabalho fundamental”, que sugerem a presença de uma associação emocional com a carreira de PCF. Essa associação é compatível com a dimensão identidade da teoria de comprometimento com a carreira proposta por Carson e Bedeian (1994).

Também foi possível verificar que, a despeito do desconhecimento inicial das atividades da carreira, os entrevistados encontraram um sentido claro para a carreira de perito criminal quando passaram a exercê-la, ligado à noção de contribuir com a justiça, de aplicar o conhecimento técnico em prol da verdade dos fatos. Tais narrativas podem ser vinculadas ao desenvolvimento da competência *knowing-why*, proposta por DeFillippi e Arthur (1996). No entanto, torna-se claro que os significados atribuídos ao trabalho mantêm forte relação com a organização, pois a carreira de PCF somente pode ser exercida no âmbito da PF. Nesse aspecto, há limitações na aplicação da competência *knowing-why* em um contexto de carreira sem fronteiras.

A identificação demonstrada com carreira de PCF refletiu, de maneira indireta, uma identificação com a própria instituição, à medida que os entrevistados não puderam dissociar o trabalho de perito com o contexto organizacional no qual é realizado. Este fato ficou evidente quando eram instigados a refletir sobre os prós e

contras da carreira. Foi observado que, ao falarem sobre o lado positivo da carreira, os entrevistados enalteciam aspectos ligados às atividades periciais propriamente ditas (autonomia, falta de rotina, importância do trabalho), enquanto ao abordarem os pontos negativos, surgiam aspectos relacionados à instituição em si, tais como os conflitos internos, burocracia, má gestão dos recursos humanos e falta de planejamento.

4.2.4 Competências percebidas para a carreira

Quanto à percepção das competências necessárias para a carreira de PCF, sobressaiu-se na percepção do grupo as competências ligadas ao conhecimento, tais como o interesse pelo estudo e a busca pela atualização técnica, como se vê nos extratos a seguir:

"... de habilidade necessárias para o perito... eu acho que a pessoa aqui tem que gostar de estudar." (E01)

"... o nosso pessoal é meio 'CDF', né? Então tende a continuar estudando de uma forma ou de outra. A necessidade de atualização técnica na nossa área é total. O conhecimento não pára, a tecnologia não pára, se você ficar parado daqui a pouco você não vai mais saber fazer seu laudo..."(E03)

"... aqui você precisa ter aquele 'quê' do pesquisador, por dois aspectos, primeiro que a gente precisa melhorar os métodos, e o outro porque cada laudo não deixa de ser no fundo uma pesquisa, uma pesquisa em busca da verdade, do que aqueles vestígios podem te dar, então o perito deve ter essa característica inquisitiva, ser 'chato', questionador, curioso." (E09)

"... a gente precisa propagar e produzir conhecimento, até mesmo acadêmico, porque não se explora muito o meio forense, as universidades ainda estão incipientes, aqui no INC sem dúvida o perito precisa ter isso." (E05)

Os relatos parecem condizer com as características esperadas para profissionais que atuam na área de Criminalística, disciplina que requer a aplicação do conhecimento técnico-científico (STUMVOLL; QUINTELA; DOREA, 1999). Além

disso, cerca de 31% dos peritos criminais federais possuíam pós-graduação em nível de mestrado ou doutorado até a data dessa pesquisa, segundo informações da Divisão de Padrões e Dados Criminalísticos (DPCRIM) da DITEC. Nesse aspecto, a carreira de PCF apresenta traços da carreira proteana, na qual a capacidade de adquirir conhecimento por conta própria é um requisito. (HALL, 1996).

Além disso, pode-se afirmar que a competência *knowing-how,* ligada às habilidades e conhecimentos relevantes para a carreira, é exercida em um contexto de carreira sem fronteiras. Isso porque a busca pela qualidade do trabalho, da inovação através da pesquisa e da acumulação de conhecimento são competências que não dependem tanto da organização, embora tenham sido aqui aplicadas no desenvolvimento do trabalho como perito. É possível que tais competências de carreira tenham sido transpostas para a realidade dos entrevistados enquanto peritos, haja vista que a maior parte do grupo possuía experiência profissional prévia em instituições acadêmicas ou de pesquisa, locais onde as competências citadas são mais comuns.

4.2.5 Planejamento e desenvolvimento na carreira

Este tópico procurou explorar de que forma os entrevistados lidam com o planejamento da própria carreira e as oportunidades de desenvolvimento. Buscou-se identificar as atitudes relativas ao estabelecimento de metas, condução da carreira e ampliação do conhecimento.

É interessante notar que nenhum dos onze (11) entrevistados escolheu a carreira de PCF pela natureza do trabalho em si, até porque, conforme relatos transcritos no item 4.2.3, o grupo não tinha uma ideia clara das atribuições e das atividades do cargo, noção que somente foi adquirida durante o curso de formação policial. Assim, pode-se dizer que a escolha se deu ao acaso, em função de outros fatores já discutidos (estabilidade, salário, status) e não por conta de um planejamento estruturado de carreira. Este fato encontra paralelo em trabalhos anteriores sobre carreira na realidade brasileira, como Lacombe e Chu (2006) ao investigarem a escolha pela carreira acadêmica, e Pisapia (2012) ao explorar a carreira em uma instituição financeira.

O estabelecimento de metas faz parte da dimensão planejamento presente no conceito de comprometimento com a carreira de Carson e Bedeian (1994). Nesse sentido, apenas dois (2) entrevistados explicitaram metas específicas para suas carreiras enquanto peritos criminais, relativas à capacitação e ao trabalho com outros organismos policiais. Neste último caso, observa-se o aspecto da mobilidade psicológica presente na carreira sem fronteiras. (BRISCOE; HALL, 2006).

“... como meta eu queria fazer um mestrado, porque não tenho ainda... se surgisse alguma oportunidade na minha área de formação ou até em outra, eu teria vontade de fazer. De resto não tenho nada pensado não *(para a carreira)*...” (E01)

“... as coisas que eu almejo na minha carreira, com a experiência que eu tenho, considerando todas as áreas por onde passei, é algo que ainda não aconteceu mas de repente... trabalhar com outras polícias, para essa troca de experiências, de informações, isso é algo que seria uma meta para o futuro, fazer esse trabalho de relacionamento.” (E04)

Outros entrevistados apresentaram como meta permanecer na sua linha de atuação, o que pode ser interpretado como uma tendência ao perfil “satisfeito imóvel” do modelo conceitual de entrincheiramento de carreira proposto por Carson et al (1996), conforme os trechos a seguir:

“... a minha intenção é continuar onde eu estou mesmo, porque eu gosto do que estou fazendo, eu não tenho a pretensão de desempenhar nenhum cargo de gestão aqui dentro, o que eu tenho vontade é de deixar um legado aqui dentro, de novas metodologias, de novas abordagens na minha área de conhecimento...” (E06)

“... no meu caso específico eu não busco alçar outros voos aqui na Polícia Federal, dentro da perícia... tenho metas dentro da minha área, por exemplo a elaboração de um manual técnico... mas estou tranquilo lá, pretendo investir em termos de cursos, não tenho nenhuma ambição de ocupar cargos de gestão, até porque a gente sabe que isso vem com a questão política...” (E07)

“... eu penso em estar aqui mesmo, eu não tenho ideia de sair da minha cidade e nem da carreira de perito, nem do local que estou, em princípio não, só se

tiver algum problema por lá, mas eu gosto do trabalho lá, então não tenho perspectiva de sair...” (E10)

A satisfação em continuar contribuindo tecnicamente nas atuais unidades de trabalho, aliada à falta de interesse em ocupar posições gerenciais ou de relevância na estrutura hierárquica da instituição deixam transparecer possibilidades de realização na carreira ligadas ao chamado sucesso psicológico, característica da carreira proteana. (HALL, 1996).

Ainda em relação ao planejamento da carreira, houve relatos em que se constata uma postura de passividade em relação ao estabelecimento de metas de carreira, deixando-as a cargo da própria instituição. Observa-se, portanto, características da carreira tradicional, marcada pela ascensão hierárquica e a ocupação de posições pré-determinadas na estrutura organizacional:

“... então, em relação a metas, não tem muito o que você ficar pensando aqui, você vai seguindo o fluxo, entra e vai esperando, terceira classe, segunda classe, fazendo os cursos que tem que fazer. O objetivo, então, é chegar na classe especial, que é o que se espera.” (E02)

“... não penso em metas, é como se eu fosse dizer assim: ‘estou bem aqui’, então não planejo, não fico pensando, mas quando o negócio incomoda, igual já aconteceu comigo, aí você pensa, mas enquanto está tudo bem, não...”(E11)

“... para mim não existe carreira na perícia, você nas unidades descentralizadas só tem uma chefia, e aqui no INC só tem meia dúzia de cargos... então se você olhar pro universo de mil e poucos peritos, nós não temos carreira, um dia vão te mandar ser chefe porque só vai sobrar você, o máximo que a pessoa poderia dizer é: ‘daqui a 30 anos quero ser o Diretor’, mas a gente não tem dentro da perícia como dizer que quer fazer uma carreira aqui, a nossa carreira é ficar nossos 30 anos fazendo laudo...” (E09)

Mais um aspecto associado à carreira proteana foi identificado nas entrevistas: a questão da autonomia. Para a maior parte dos entrevistados, existe autonomia no desenvolvimento da carreira de PCF. Porém, tal autonomia se dá no escopo das atribuições do cargo e dentro dos limites organizacionais, significando a

flexibilidade na escolha de atividades e a liberdade em propor projetos. Como se deduz dos trechos a seguir:

"... eu tinha uma imaginação de que aqui você teria mais autonomia de trabalho, realizar cursos, mais investimentos... por ter essa atribuição específica no Código de Processo Penal, achei que seria uma carreira onde você chegaria a ser chefe de si mesmo em algumas situações, com mais autonomia... eu acho que aqui você pode dizer: 'ah, agora eu quero trabalhar com isso', e internamente eu acho que a gente tem essa mobilidade para trabalhar com o que você realmente quer, existem várias oportunidades, a mobilidade é grande, pelo menos aqui no INC..." (E01)

"... aqui você tem uma independência para trabalhar, você recebe um laudo e aquilo é do perito... temos liberdade de propor coisas, e até na forma de trabalhar, é uma forma bem independente, você pode optar como vai trabalhar, gerenciar aquilo da melhor maneira, eu acho isso uma vantagem..." (E10)

"... eu diria que aqui, dentro do possível, você tem uma independência de fazer aquilo que você quer fazer, dentro dessa carreira técnica acho que temos um trabalho muito legal... espaço tem para você ter ideias e conseguir fazer alguma coisa..." (E09)

"... eu acho que a carreira favorece o desenvolvimento profissional, sempre te apresenta novos desafios, imagino que deve haver carreiras em que você tem uma rotina e não sai daquilo ali, mas a carreira de perito permite você inovar, correr atrás..." (E04)

Por outro lado, houve relatos em que os entrevistados perceberam a carreira de PCF menos autônoma em relação a que exerciam anteriormente, conforme excertos a seguir:

"... comparado com meu emprego anterior, tinha muito mais autonomia, podia escrever o que quisesse no meu laudo, se alguém me perguntasse: 'Tem tal coisa?', eu dizia sim e pronto, aqui é mais complicado isso, já teve laudos meus que não concordaram com a conclusão, aí tem que mudar uma palavra ou outra..." (E02)

“... a instituição aqui é bem diferente da que eu estava trabalhando antes, é menos flexível... eu era muito independente no meu trabalho, e aqui não, lá eu conseguia comprar materiais, ir a congressos, e aqui tudo passa por uma hierarquia bem longa, depende da aprovação de várias pessoas, a liberdade era maior lá...” (E08)

Para esses entrevistados, parece prevalecer na carreira de PCF a rigidez dos processos de trabalho e o peso da hierarquia nas decisões, características da carreira tradicional.

4.2.6 Redes de relacionamento e mobilidade na carreira

No que tange ao estabelecimento de redes de relacionamento, característica da carreira sem fronteiras (COELHO, 2006), foi constatada a sua importância na maior parte dos relatos, embora justificada como forma de aprimoramento do trabalho de perito, e não necessariamente para fins de busca por novas oportunidades de carreira:

“... aqui no INC você tem oportunidade de interagir com mestres, cientistas de várias áreas, isso é muito positivo para a carreira, é importantíssimo a interação com a comunidade científica, temos buscado fazer isso lá no setor...” (E07)

“... estamos sempre interagindo, o trabalho aqui não é sozinho, trocamos experiências, procuramos colegas de outra área de formação, dependendo do trabalho, com outros órgãos também já aconteceu, embora não tenhamos canais de interação com todos, mas é bem constante essa necessidade...” (E11)

“... o relacionamento externo é fundamental para a carreira, porque a segregação é ruim... quando você não conhece a outra pessoa, o outro setor, é mais fácil desmerecerem seu trabalho, quando te conhecem acabam te valorizando mais, isso é bom para a carreira... já tivemos projetos em que a integração com outras áreas foi fundamental, acabou que foi um sucesso.” (E05)

A importância do desenvolvimento da competência *knowing-whom* da carreira sem fronteiras (DEFILLIPI; ARTHUR, 1996), na qual as redes de

relacionamento são usadas para o alcance de oportunidades individuais de carreira, foi destacada por apenas um entrevistado, que a propósito possuía a maior experiência profissional do grupo, em termos de quantidade de posições ocupadas ao longo da carreira:

"... a partir de um certo momento comecei a planejar minha carreira, e aí entram muito mais aquelas outras coisas, o relacionamento interpessoal, ver e ser visto, ir a eventos, você começa a entender que essas características interpessoais determinam muito mais a sua evolução na carreira que a sua competência técnica, isso demora para a gente entender porque achamos que o argumento técnico sempre vence as discussões, então você nota que o que interessa para uma carreira é muito mais o relacionamento interpessoal, você nota isso pelos cargos que são ocupados no DPF." (E09)

Outra característica investigada foi a inclinação à mobilidade na carreira, isto é, a predisposição para exercer atividades diversas às originalmente atribuídas ao cargo de PCF. Constatou-se que a maior parte dos entrevistados apresentou traços da chamada *mobilidade psicológica interna* da carreira sem fronteiras (LAZAROVA; TAYLOR, 2009), ao identificarem alternativas de atuação profissional dentro dos limites da organização:

"... as opções que nós temos são bem limitadas, a gente até vê acontecer mas é bem limitado, tem essa possibilidade... particularmente tenho desejo de fazer alguma outra coisa aqui dentro, não por agora, mas eu penso em ir para uma outra área fazer coisas que não são laudo, sou bem aberto quanto a isso, mudar a rotina, ter outras experiências, por exemplo na área de pareceres, eu pretendo mais para a frente..." (E05)

"... minha meta seria ficar no setor de três a cinco anos, dar minha contribuição e depois buscar outra coisa, não me imagino ficando 15 anos fazendo a mesma coisa..." (E01)

"... eu já pensei em trabalhar em outra área, na parte administrativa, aparece oportunidade, quase fui para outro setor mas acabei não me identificando, mas eu tenho essa curiosidade... acho que não teria dificuldade de buscar coisas fora da perícia, tem a parte de logística por exemplo, tem muita oportunidade..." (E11)

"... eu diria que em um futuro próximo eu pretendo dar uma mudada, se der certo tudo bem, mas eu diria que é primordial para minha satisfação... só que aí entra aquele negócio, a nossa mobilidade é muito pequena dentro da perícia, então é partir para buscar alguma coisa fora mesmo..." (E09)

De acordo com informações fornecidas pela DPCRIM da DITEC, cerca de 9% do efetivo total de peritos criminais federais encontra-se lotado em unidades diversas aos setores de perícia, exercendo atividades administrativas ou ocupando cargos variados, seja no DPF ou em outros órgãos públicos. Embora não seja possível determinar até que ponto o desejo pessoal de mobilidade do servidor influiu na concretização de tais movimentações, é razoável afirmar que há espaço para outras experiências de trabalho, mesmo com as restrições impostas à carreira pela Lei nº 10.682/2003 (BRASIL, 2003), já vista anteriormente no item 4.1.

4.2.7 Mudança de carreira

Em primeiro lugar, cabe esclarecer que o termo "mudança de carreira" foi apresentado aos entrevistados como sendo a ruptura concreta do vínculo funcional no cargo de perito criminal, isto é, o abandono definitivo dessa linha de atuação. Procurou-se investigar quais causas levariam a tal decisão. Trata-se, portanto, de situação distinta da dimensão mobilidade definida na carreira sem fronteiras, seja ela física ou psicológica, cujo foco está nas atividades e interações externas, visando o estabelecimento de oportunidades de trabalho em outras organizações.

Nesse sentido, a maior parte dos entrevistados informou já ter pensado na possibilidade de mudar de carreira em algum momento da sua trajetória como PCF. No entanto, os custos associados à mudança foram considerados elevados, e as opções ficaram restritas, na maior parte, à busca por outros cargos públicos ou por carreiras técnico-científicas, como pesquisador ou professor universitário. Assim, percebe-se indícios de entrincheiramento na carreira, pela presença dos fatores 'investimentos de carreira' e 'limitação das alternativas de carreira' do modelo conceitual de Carson, Carson e Bedeian (1995).

Embora a mudança de carreira tenha sido considerada difícil na prática, aspectos como defasagem salarial, mudanças significativas na aposentadoria e na

estabilidade foram apontados como cruciais para a decisão de permanecer na carreira de PCF. Tais cenários, caso efetivados, forçariam a troca de carreira e a consequente busca por alternativas profissionais, segundo a maior parte dos relatos.

"... já pensei em mudar de carreira, fazer outros concursos, por conta de ambientes negativos, decepções naturais com a carreira, fases ruins, já aconteceu... se mexessem com o nosso salário, ou com a nossa aposentadoria, com certeza eu buscaria outra coisa, afinal eu saí da iniciativa privada muito por conta disso... não seria fácil, a alternativa que eu teria seria ir para alguma universidade ou fazer outro concurso..."(E03)

"... me formei em Direito tem pouco tempo, já pensei em partir para a carreira jurídica, mas até passar num concurso, e com a questão da aposentadoria... o custo seria muito alto, exigiria muito, então já aceitei a posição de não mudar, vou encerrar a carreira aqui..." (E07)

"... nunca pensei em sair *(da carreira)* de forma séria, mas assim, se acontecer algum rebuliço aqui, eu não teria problema em sair... sairia por questões de ingerência no nosso trabalho, por achatamento salarial também, certamente me forçaria a querer sair... fácil não é... acho que vou morrer no serviço público, não encaro mais a iniciativa privada não... então buscaria algo no serviço público... não teria esse apego em mudar *(de carreira)*, não teria remorso, apesar de gostar muito daqui." (E05)

O índice de mudança na carreira de PCF pode ser considerado pequeno. De acordo com informações da DPCRIM da DITEC, nós últimos dez (10) anos houve dezessete (17) exonerações a pedido ou vacâncias por posse em outro cargo público inacumulável, o que representa apenas 1,6% do total de peritos criminais federais na ativa. Prováveis explicações para este elevado índice de permanência no cargo podem estar no atrativo salarial e nas demais garantias do serviço público e da carreira policial, tais como a estabilidade e aposentadoria especial. Nessa mesma linha, aspectos como a estabilidade financeira e a segurança na carreira emergiram em pesquisas anteriores como as principais motivações dos postulantes a cargos públicos (MACHADO, 2009). Além disso, conforme já apresentado no item

4.2.3, é possível que tal fato seja corroborado por fatores como a identificação com a carreira, componentes do modelo de comprometimento de Carson e Bedeian (1994).

5 CONCLUSÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar os principais achados e conclusões do estudo, em consonância com a questão motivadora da pesquisa: ’de que forma os peritos criminais do INC da PF conduzem sua vida profissional, considerando aspectos tradicionais e contemporâneos de gestão de carreira?’ O objetivo principal foi compreender como se manifestam os processos de gestão de carreira para esse grupo, sob a ótica dos modelos tradicional e de novas carreiras, sendo este último representado pelos modelos de carreira proteana e sem fronteiras. Além disso, foram considerados outros aspectos de gestão de carreira, ligados ao comprometimento e entrincheiramento na carreira. As técnicas de pesquisa utilizadas foram a pesquisa documental e o estudo de caso com o uso de entrevistas em profundidade, no total de onze (11).

O termo ’carreira’ foi tratado de modo amplo, significando a sequência de atitudes e comportamentos associada com as experiências e atividades ligadas ao trabalho (HALL, 2002), com foco na realidade dos entrevistados enquanto peritos criminais federais. Nesse sentido, a carreira de PCF é, formalmente, um cargo componente da carreira policial federal, que abrange ainda os cargos de Delegado de Polícia Federal, Escrivão de Polícia Federal, Agente de Polícia Federal e Papiloscopista Policial Federal. A carreira policial federal é submetida a um regime jurídico marcado pela hierarquia e disciplina, aspectos que dão ao cargo de perito uma característica de carreira tradicional, em virtude da rigidez com que a administração pública a influencia, por meio das normas e leis que regem suas atividades.

Salário atrativo, estabilidade e segurança no emprego foram identificados como os fatores relevantes na escolha pela carreira de PCF. O *status* social do cargo e a possibilidade de atuar na área de formação acadêmica também foram considerados, em menor escala. As atribuições e atividades da carreira ficaram em segundo plano no processo de escolha, sendo até desconhecidas pela maior parte dos entrevistados antes de se submeterem ao concurso público. Fica caracterizada a busca pelo contrato relacional de trabalho (ROUSSEAU, 1995), típico do modelo

weberiano adotado pela administração pública brasileira (SARAVIA, 2006), no qual prevalece a segurança no emprego visando a permanência a longo prazo.

Mesmo havendo uma opção explícita por uma carreira com características tipicamente tradicionais, atitudes de carreira proteana e sem fronteiras foram observadas. No entanto, se manifestaram no escopo das atribuições do cargo e dentro dos limites organizacionais. Ou seja, tais atitudes não se desenvolvem com o intuito de manter a empregabilidade e buscar novas oportunidades de trabalho, mas em função do aperfeiçoamento do trabalho de perito em si. O fato pode ser explicado pela importância que o grupo atribuiu à estabilidade oferecida pela carreira. Esta garantia naturalmente direciona o desenvolvimento profissional para as atividades do cargo, já que a intenção é permanecer na linha de atuação atual.

Em relação às atitudes da carreira proteana, foram observadas a busca pelo conhecimento, o autodesenvolvimento profissional, a noção de sucesso psicológico – não relacionado à ocupação de cargos ou ascensão na hierarquia organizacional – e a percepção de autonomia na realização do trabalho. Neste último ponto, é garantida pela Lei nº 12.030/2009, a **autonomia técnica**, **científica** e **funcional** para o exercício da atividade de perícia criminal.

Quanto às atitudes da carreira sem fronteiras, foi constatada a percepção de que a carreira de perito oferece opções de mobilidade, embora limitadas. Mesmo com as atribuições do cargo bem definidas e as restrições de mobilidade impostas em lei, há a sensação de que é possível buscar novas atividades, seja em unidades da própria PF ou até em outros órgãos da Administração. Essa possibilidade se alinha com a chamada mobilidade psicológica interna da carreira sem fronteiras (LAZAROVA; TAYLOR, 2009). Além disso, o dinamismo das atividades, a falta de rotina, a possibilidade de propor ideias e transitar entre projetos reforçam tal ideia. Veloso e Dutra (2010) ressaltam que as carreiras sem fronteiras podem ser definidas pela movimentação entre projetos e dentro de projetos.

Das três (3) competências de carreira propostas por DeFillippi e Arthur (1996) – *knowing-why*, *knowing-how* e *knowing-whom* – apenas a segunda se alinhou com as características da carreira sem fronteiras. A busca pela qualidade do trabalho, a vontade em inovar e produzir conhecimento são atitudes transportáveis a

outros contextos profissionais e foram apresentadas pelos entrevistados enquanto peritos. É possível que essa competência tenha sido adquirida e trazida de empregos anteriores ao de perito, em função do perfil dos respondentes, muitos dos quais com experiência no ambiente acadêmico e na área de pesquisa. Por outro lado, as competências *knowing-why* e *knowing-whom* foram percebidas em um cenário de dependência da organização. O significado e a identidade com o trabalho (*knowing-why*) estão associados à instituição de modo implícito, pois não é possível exercer o papel de PCF fora da PF, por força de lei. Da mesma forma, a importância atribuída ao estabelecimento de redes de relacionamento (*knowing-whom*) apresentou ligação com a organização, uma vez que sua utilidade foi apontada para o aprimoramento do desempenho no cargo de perito, e não visando oportunidades de reposicionamento profissional.

O fato de terem sido identificadas atitudes de carreira proteana e sem fronteiras dentro de um contexto organizacional nitidamente tradicional permitem encaixar a conduta dos peritos criminais do INC dentro da chamada **nova carreira organizacional**, proposta por Clarke (2013). A autora destaca que a carreira organizacional clássica permanece viva e oferecendo novas perspectivas, fruto da adaptação aos atuais cenários econômicos e de trabalho. É possível efetuar transições internas em uma instituição e com isso adquirir uma forma pessoal de experimentar atitudes de carreira sem fronteiras. Do mesmo modo, atitudes de carreira proteana parecem ser mandatórias no ambiente organizacional moderno, à medida que os trabalhadores precisam estar abertos à mudança e à adaptação, em tempos de reestruturações e enxugamento das organizações. A nova carreira organizacional requer uma conciliação dos interesses dos indivíduos e da organização, buscando uma configuração que permita a retenção do capital humano e o ganho de competitividade.

Foi constatado o comprometimento com a carreira, à medida que os entrevistados demonstraram um vínculo emocional com as atividades desempenhadas. Além disso, o sentido da carreira de PCF, os valores a ela associados e sua importância social foram claramente identificados. De maneira geral, há satisfação com a carreira. Os aspectos negativos apontados estão relacionados ao ambiente de trabalho e a deficiências da instituição em si, o que realça o comprometimento, em virtude da capacidade de resiliência na carreira e o

desejo de nela permanecer. Por outro lado, este fato evidencia a ligação entre a instituição e a carreira, reforçando sua característica tradicional e limitando as manifestações ligadas aos modelos modernos de carreira.

As especificidades das atribuições e a forte associação entre carreira e instituição contribuíram para a presença de características de entrincheiramento na carreira. Sintomas relativos a este fenômeno foram identificados na pesquisa. O tempo já dispendido no cargo de PCF, as poucas alternativas profissionais e a dúvida quanto aos reais ganhos numa eventual mudança de carreira foram determinantes. Nesse sentido, o entrincheiramento apresentado advém da atratividade da carreira e da satisfação para com ela, o que permite posicionar o grupo analisado dentro do perfil ‘satisfeito imóvel’, no modelo de entrincheiramento proposto por Carson et al (1996).

Assim, ainda que o contexto profissional dos peritos criminais federais do INC seja predominantemente tradicional, marcado pela influência da organização na condução da carreira e pelas limitações administrativo-legais próprias do serviço público, foram encontradas atitudes contemporâneas de gestão de carreira ligadas aos modelos proteano e sem fronteiras. O entrincheiramento voluntário – próprio da opção pelo serviço público em função da estabilidade e atratividade do cargo – parece não prejudicar o comprometimento com a carreira, haja vista a associação emocional constatada com as atividades desempenhadas. Para Salles e Nogueira (2006), a inflexibilidade legal do sistema de pessoal da Administração Pública Federal e o seu descompasso com as tendências modernas de carreira contribuem para restringir as opções de trabalho e de desenvolvimento profissional. No entanto, as evidências encontradas mostram que os servidores públicos parecem buscar alternativas para dinamizar a carreira, mesmo nesse modelo rígido.

Espera-se que esta pesquisa possa colaborar na compreensão do tema gestão de carreiras no serviço público brasileiro, em especial na área de segurança pública.

5.1 Sugestões de trabalhos futuros

Este trabalho pode oportunizar novas frentes no entendimento sobre gestão de carreiras na área de segurança pública no Brasil. Gaskell (2002) ressalta que pesquisas qualitativas com o uso de entrevistas podem servir de base para pesquisas futuras, aproveitando os dados obtidos para testar hipóteses e expectativas. A seguir são apresentadas recomendações de estudos com o intuito de aprofundar a compreensão sobre o tema.

Sullivan e Baruch (2009) destacam que a carreira é influenciada por fatores contextuais diversos, tais como cultura, economia, ambiente político e relacionamentos pessoais. Assim, considerando as limitações relativas à amostra analisada, sugere-se que sejam desenvolvidas pesquisas com peritos criminais federais atuantes nas unidades descentralizadas de Criminalística da PF, cuja realidade profissional pode se mostrar distinta da apresentada neste trabalho. De modo análogo, estudos com peritos criminais estaduais ou com os demais servidores da área de segurança pública devem ser estimulados, considerando as diferentes atribuições dos cargos e realidades regionais, a fim de obter a percepção desses profissionais sobre o tema.

A realização de estudos quantitativos com peritos criminais ou demais servidores da segurança pública poderá aprofundar cada uma das dimensões de carreira abordadas nesta pesquisa, servindo para testar as teorias adotadas. Encontram-se na literatura escalas psicométricas para avaliação das atitudes de carreira proteana e sem fronteiras, bem como para o comprometimento e entrincheiramento na carreira (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006; CARSON; BEDEIAN, 1994; CARSON; CARSON; BEDEIAN, 1995). Relações entre tais variáveis poderiam ser investigadas. Esses aspectos de carreira já foram testados na realidade brasileira, embora aplicadas a outros grupos profissionais (MAGALHÃES, 2008; SILVA, 2009; OLIVEIRA et al, 2010; SILVA et al, 2011).

Por fim, estudos sobre carreira sob a perspectiva gerencial dos órgãos de segurança pública são relevantes, uma vez que é preciso mapear qual o tratamento dado a esta questão pelos gestores públicos. Entender qual o nível de maturidade das instituições em relação aos fenômenos de carreira se torna fundamental para

que sejam desenvolvidas ações que contemplem as necessidades individuais e organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. et al. Profissionalização. In: ANDRADE, R. C.; JACCOUD, L. (Org.). **Estrutura e organização do poder executivo**. Brasília: Centro de Documentação, Informação e Difusão Graciliano Ramos, 1993. p. 33-107.

ABRUCIO, F. L.; PEDROTI, P.; PÓ, M. V. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L; PACHECO, R. S. (Org.). **Burocracia e Política no Brasil**: desafios para o Estado democrático do século XXI. Rio de Janeiro: FGV, 2010. p. 27-71.

AMORIM, J. V. **A autonomia da perícia criminal oficial no âmbito da Polícia Federal**: percepções e reflexões dos profissionais do sistema de justiça criminal. 2012. 169 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9987>. Acesso em: 15 jul. 2013.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D.M.**The boundaryless career**. Oxford: Oxford University Press, 1996. 394 p.

AZEVEDO, C. B.; LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Escola Nacional de Administração Pública, ano 54, n.1, p. 47-61, jan./mar. 2003.

BAIOCCHI, A. C.; MAGALHÃES, M. Relações entre processos de comprometimento, entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 63-69, jan. 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011. 281 p.

BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 28-39, jul./set. 1997.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n.4, p. 387-400, out./dez. 2009.

BIRD, A. Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 325-344, June 1994.

BLAU, G. J. Further exploring the meaning and measurement of career commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 32, p. 284-297, June 1988.

_____. The measurement and prediction of career commitment. **Journal of Occupational Psychology**, v. 58, n. 4, p. 277-288, Dec. 1985.

_____. Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. **Journal of Vocational Behavior**, v. 35, p. 88-103, Aug. 1989.

BRASIL. Constituição. 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 abr. 2013.

_____. **Decreto nº 7.014, de 23 de novembro de 2009a**. Disciplina os requisitos e condições de promoção na Carreira Policial Federal, de que trata o § 1º do art. 2º da Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d7014.htm>. Acesso em: 15 jun. 2013.

_____. **Decreto-Lei nº 2.251, de 26 de fevereiro de 1985**. Dispõe sobre a criação da Carreira Policial Federal e seus cargos, fixa os valores de seus vencimentos e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2251.htm>. Acesso em: 15 jun. 2013.

_____. **Decreto-Lei nº 2.320, de 26 de janeiro de 1987**. Dispõe sobre o ingresso nas categorias funcionais da Carreira Policial Federal e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2320.htm>. Acesso em: 15 jun. 2013.

_____. **Decreto-Lei nº. 3.689, de 03 de outubro de 1941**. Código de Processo Penal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm>. Acesso em: 15 jun. 2013.

_____. **Lei nº 10.682, de 28 de maio de2003**. Cria cargos na Carreira Policial Federal e o Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.682.htm>. Acesso em: 15 jun. 2013.

_____. **Lei nº 12.030, de 17 de setembro de 2009b**. Dispõe sobre as perícias oficiais e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12030.htm>. Acesso em: 15 jun. 2013.

_____. **Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996**. Reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, fixa a remuneração dos cargos que as integram e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9266.htm>. Acesso em: 15 jun. 2013.

_____. **Lei nº 4.878, de 3 de dezembro de 1965**. Dispõe sobre o regime jurídico peculiar dos funcionários policiais civis da União e do Distrito Federal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4878.htm>. Acesso em: 15 jun. 2013.

_____. Ministério da Justiça. Departamento de Polícia Federal. Departamento de Polícia Federal. Diretoria Técnico-Científica. Instituto Nacional de Criminalística. **Relatório estatístico das atividades do Sistema Nacional de Criminalística de 2012**. Brasília: Instituto Nacional de Criminalística, 2012. 95 p.

_____. Ministério da Justiça. Departamento de Polícia Federal. **Instrução Normativa nº 04, de 17 de março de 2006**. Regula as atividades de ensino e aprendizagem; os cursos organizados por outras instituições; os direitos, deveres e proibições relativos aos alunos; as obrigações dos residentes; a bolsa de estudos; as atividades escolares; o desligamento; a classificação; os diplomas, certificados e certidões; o encerramento das atividades de ensino; a hierarquia policial e a

disciplina, entre outras. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fportal.sindpolfsp.com.br%2Flogin_leis%2Fin_96_08%2F16.doc&ei=wx1OUtLfHYaY9QSKu4HACg&usg=AFQjCNGrzCtaKZ-XV8PXqDr-uPmM8z9L8w&bvm=bv.53537100,d.eWU>. Acesso em: 16 jun. 2013.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Boletim estatístico de pessoal**, Brasília, v. 17, n. 201, jan. 2013a. Disponível em: <http://www.servidor.gov.br>. Acesso em: 23 jul. 2013.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Tabela de remuneração dos servidores públicos federais n. 60**. Brasília, 2013b. 588 p. Disponível em: <http://www.servidor.gov.br>. Acesso em: 23 abr. 2013.

_____. Ministério de Estado do Planejamento. **Portaria nº. 523, de 28 de julho de 1989**. Aprovar, na forma dos Anexos I e II que integram esta Portaria, as características de classes pertinentes aos cargos de nível superior e médio da Carreira Policial Federal, do Departamento de Polícia Federal, de que tratam os Decretos-lei nºs. 2.251, de 26 de fevereiro de 1985 e 2.320, de 26 de janeiro de 1987. Disponível em: <http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:presidencia.republica;secretaria.planejamento.coordenacao:portaria:1989-07-28;523>.Acesso em: 23 abr. 2013.

_____. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001. p. 237-270.

_____. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. **Revista de Sociologia Política**, Curitiba, n. 28, p. 9-30, jun, 2007.

BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho**: como ser bem-sucedido em um mundo sem empregos. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995. 269 p.

BRISCOE, J. P.; FINKELSTEIN, L. M. The "new career" and organizational commitment: do boundaryless and protean attitudes make a difference? **Career Development International**, v. 14, n. 3, p. 242-260, 2009.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. **Journal of Organizational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 4-18, Aug. 2006.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. **Journal of Organizational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 30-47, Aug. 2006.

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

CARSON, K.; CARSON, P.; BEDEIAN, A. Development and construct validation of a career entrenchment measure. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, n. 4, p. 273-368, Dec. 1995.

CARSON, K. D. et al. A career entrenchment model: theoretical development and empirical outcomes. **Journal of Career Development**, v. 22, n. 4, p. 273-286, May 1996.

CARVALHO, T. A. T. de. **A escolha e o comprometimento com a profissão/carreira**: um estudo entre psicólogos. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2007. 183 p. Disponível em: <http://www.pospsi.ufba.br/Talyson_Amorim.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2013.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CLARKE, M. The organizational career: not dead but in need of redefinition. **International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 4, p. 684-703, Feb. 2013.

COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. da (Org.). **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. Rio de Janeiro: Atlas, 2006. p. 95-108.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Pesquisa CNI – IBOPE**: retratos da sociedade brasileira: segurança pública. Brasília: CNI, 2011. 65 p. Disponível em: <http://www4.ibope.com.br/download/111019_cni_seguranca.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. **Boundaryless contexts and careers**: a competency-based perspective. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Ed.). The boundaryless career. Oxford: Oxford University Press, 1996. 394 p.

DRIES, N.; VERBRUGGEN, M. Fresh perspectives on the “new” career. **Journal of Vocational Behavior**, n. 81, n. 2, p. 269-270, Oct. 2012.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996. 172 p.

EBY, L.T.; BUTTS, M.; LOCKWOOD, A. Predictors of success in the era of the boundaryless career. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 6, p. 689-708, Sept. 2003.

ESPINDULA, A. **Perícia criminal e cível**: uma visão completa para peritos, advogados, promotores de justiça, delegados de polícia, defensores públicos e magistrados. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002. 344 p.

FAYOL, H. **Administração industrial e gerencial**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 138 p.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004. 2120 p.

FERNANDEZ, V.; ENACHE, M. Exploring the relationship between protean and boundaryless career attitudes and affective commitment through the lens of a fuzzy set QCA methodology. **Intangible capital**, v. 4, p. 31-66, 2008.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GAZTAÑAGA, C. B. La carrera administrativa. **Presupuesto y gasto público**, Madrid, v. 41, p. 199-210, marzo 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

_____. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009. 148 p.

GRATTON, L. et al. **The rhetoric and reality of 'New Careers'**. Oxford: Oxford Scholarship Online, 1999. Disponível em: <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780198782049.001.0000/acprof-9780198782049>. Acesso em: 20 abr. 2013.

GREENHAUS, J. H.; CALLANAN, G. A.; DIRENZO, M. A boundaryless perspective on careers. In: BARLING, J. (Ed.). **Handbook of organizational behavior**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008. p. 277-299.

HALL, D. T. Protean Careers of the 21th century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p 8-16, Nov. 1996.

_____. **Careers in and out of organizations**.Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. 368 p.

HALL, D. T.; MOSS, J. E. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, v. 26, n. 3, p. 22-37, 1998.

HELAL, D. H.; VARGENS, V. A. A. F. Formalismo e reforma do Estado: um estudo de caso em um Tribunal do Poder Judiciário Federal. In: SEMEAD – Seminários em Administração, 15., 2012, São Paulo. **Anais…** São Paulo: FEA/USP, 2012.

INKSON, K. Protean and boundaryless careers as metaphors. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 48-63, Aug. 2006.

JOIA, L. A. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 123-149.

LACOMBE, M. B. L.; CHU, R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Org.). **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. Rio de Janeiro: Atlas, 2006. p. 109-133.

LAZAROVA, M.; TAYLOR, S. Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: implications for organizational performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 30, n. 1, p. 119-139, Jan. 2009.

LEAL, G. N. **Fatores de motivação para novos funcionários do setor público**: estudo de caso no BNDES. 2012. 76 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/>. Acesso em: 20 jun. 2013.

LIPS-WIERSMA, M.; HALL, D. T. Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. **Journal of Organizational Behavior**, n. 28, n. 6, p. 771-792, Aug. 2007.

LONDON, M. Toward a theory of career motivation. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 4, p. 620-630, Oct. 1983.

LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L; ROSA, C. A. Radiografia da alta burocracia federal brasileira: o caso do Ministério da Fazenda. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Escola Nacional de Administração Pública, ano 49, n. 4, p. 46-82, out./dez. 1998.

MACHADO, L. B. C. V. **Confrontando motivos e imagens relacionados à carreira**: um estudo com profissionais de nível superior que se direcionam para o setor público. 2009. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/layla_beatriz_machado.pdf >. Acesso em: 23 jun. 2013.

MAGALHÃES, M. O. Propriedades psicométricas da versão brasileira da Escala de Entrincheiramento na Carreira. **Revista Psico-USF**, São Paulo, Universidade de São Francisco, v. 13, n.1, p. 13-19, jan./jun. 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 312 p.

_____. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 277 p.

MARIA, C. **Meritocracia à brasileira: a trajetória da carreira dos gestores governamentais**. 2000. 145 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2000.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 204 p.

MARTINS, H. T. Gerenciamento da carreira proteana. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A da (Org.). **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. Rio de Janeiro: Atlas, 2006. p. 81-93.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008. 839 p.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 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, Aug. 1993.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment at the work place: toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S. A da (Org.). **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. Rio de Janeiro: Atlas, 2006. p. 9-19.

OLIVEIRA, P. L. M.; BARDAGI, M. P. Estresse e comprometimento com a carreira em policiais militares. **Boletim de Psicologia**, São Paulo, v. 59, n. 131, p. 153-166, 2009.

OLIVEIRA, M. Z. et al. Validação da versão brasileira da Escala de Atitudes de Carreira Sem-Fronteiras. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**; Rio de Janeiro, v. 62, n. 3, p. 106-114, 2010.

OLIVEIRA JUNIOR, A. de. Dá para confiar nas polícias? Confiança e percepção social da polícia no Brasil. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, ano 5, ed. 9, p. 6-22, ago./set, 2011.

OLTRAMARI, A. P. Carreira: panorama de artigos sobre o tema. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais**... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PISAPIA, T. C. **Carreira sem fronteiras**: um estudo de caso em uma instituição financeira brasileira. São Paulo: FGV, 2012. 87 p. Disponível em: <http://biblioteca digital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9831/FGV-Dissertacao-Thais-final.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 jul. 2013.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 308 p.

ROUSSEAU, D. M. **Psychological contracts in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. 242 p.

ROUSSEAU, D. M. Organizational behavior in the new organizational era. **Annual Review of Psychology**, v. 48, p. 515-546, Feb.1997.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Comprometimento e entrincheiramento na carreira: um estudo de suas influências no esforço instrucional do docente do ensino superior. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Anpad, v. 15, n. 6, p. 973-992, nov./dez. 2011.

SALLES, D. M. R.; NOGUEIRA, M. G. Carreiras no serviço público federal: antigos dogmas, novas perspectivas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. da (Org.). **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. Rio de Janeiro: Atlas, 2006. p. 134-149.

SARAVIA, E. O sistema de carreira no setor público: descrição análise comparativa e perspectiva. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. da (Org.). **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. Rio de Janeiro: Atlas, 2006. p. 150-178.

SCHEIBLE, A. C. F; BASTOS, A. V. B. Comprometimento com a carreira: explorando o conceito de entrincheiramento. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais**... Salvador: Anpad, 2006.

SCHEIBLE, A. C. F; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Comprometimento e entrincheiramento: integrar ou reconstruir? Uma exploração das relações entre estes construtos à luz do desempenho. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais**... Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

SCHNEIDER, B. R. A conexão da carreira: uma análise comparativa de preferências e insulamento burocrático. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Escola Nacional de Administração Pública, v. 119, p. 9-44, jan./abr. 1995.

SILVA, J. A. **Estudo comparativo dos modelos de carreira proteana e carreira sem fronteiras por meio de escalas de atitudes**. 2009. 86 f. Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009. Disponível em: <http://www.bdtd.ufu.br/tde_arquivos/2/TDE-2010-02-18T110655Z-1817/Publico/jeff.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2013.

SILVA, J. R. da; BALASSIANO, M. Construção dos processos pessoais de carreiras no setor público no contexto social contemporâneo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais** ... Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

SILVA, R. C. da et al. Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais**... Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

SOUZA, E. L. de. A carreira policial-militar: uma abordagem dos fatores determinantes da escolha. **Revista de Psicologia, Saúde Mental e Segurança Pública**, Belo Horizonte, Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, v.1, n. 3, 2003.

STUMVOLL, V. P.; QUINTELA, V.; DOREA, L. E. C. Criminalística. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1999. 329 p.

SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 1, p. 19–29, Aug. 2006.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, Dec. 2009.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (PMKT)**, n. 3, p. 20-28, set. 2009.

TORRES, M. D. F. **Fundamentos de administração pública brasileira**. Rio de Janeiro: FGV, 2012. 352 p.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras na gestão de pessoal da transição profissional**. 2009. 513 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11092009-101742/pt-br.php> . Acesso em: 12 maio 2012.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 3-39.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 287 p.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 94 p.

VERBRUGGEN, M. Psychological mobility and career success in the ‘New’ career climate. **Journal of Vocational Behavior**, v. 81, n. 2, p. 289-297, Oct. 2012.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13-28.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005. 212 p.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Data da entrevista:____/____/_____

Início: _____h Término: _____h

1) Caracterização do entrevistado:

Nome: _____ Idade: _____

Data de ingresso na carreira de perito: _____

Formação acadêmica (incluir titulações): _____

2) Experiências profissionais (antes e após o ingresso na carreira de perito – registrar tempo de trabalho no serviço público e/ou na iniciativa privada)

3) Quais foram suas motivações para ingressar na carreira de perito? (*knowing-why* – carreira sem fronteiras)

4) Como você classificaria seu grau de identificação com a sua carreira e com a organização? O que representa ser perito para você? (dimensão "identidade" do comprometimento com a carreira e *knowing-why* da carreira sem fronteiras)

5) Como você avalia a situação da carreira atualmente e quando do seu ingresso? Quais as melhorias ou pioras?

6) Quais os aspectos positivos e negativos da carreira de perito?

7) Quais as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para a carreira de perito? Na sua percepção, há necessidade de desenvolvimento constante de competências na carreira de perito? (*knowing-how*)

8) Você tem um plano de desenvolvimento profissional? Ou pelo menos já pensou nisso? Para você qual é a responsabilidade da organização e do servidor neste tema? (dimensão "planejamento" do comprometimento com a carreira, dimensão "autogerenciamento" da carreira proteana)

9) Você tem metas para sua carreira? (reforço questão anterior)

10) Como se sente em relação à condução da sua carreira, em termos de autonomia e gerenciamento?

11) Como você avalia o papel das relações interpessoais e das redes de relacionamento para a carreira de perito? (*knowing-whom* e dimensão "mobilidade psicológica" da carreira sem fronteiras)

12) Se pudesse, mudaria sua linha de atuação, p.ex., p/outra área de perícia? (dimensão mobilidade psicológica carreira sem fronteiras)

13) Já pensou em mudar de carreira? O que te levaria a mudar? (entrincheiramento)

14) Se pudesse, o que mudaria na carreira de perito criminal federal?