
A INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA MATRICIAL NO COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA EM COMPARAÇÃO COM A ESTRUTURA TRADICIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMATER-MG

DOI: 10.5700/rege560

ARTIGO – GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

Eugênia Carla Silva Nicolato Pinho

Professora da Pós-graduação da Universidade FUMEC e Consultora Organizacional – Belo Horizonte-MG, Brasil
Mestre em Administração pela Universidade FUMEC
E-mail: profaeugenia@nicolato.com.br

Recebido em: 19/4/2012

Aprovado em: 17/11/2014

Zélia Miranda Kilimnik

Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade FUMEC – Belo Horizonte-MG, Brasil
Doutora em Administração pela UFMG
E-mail: zelia@fumec.br

Darly Fernando Andrade

Professor da Universidade Federal de Uberlândia – Belo Horizonte-MG, Brasil
Doutor em Administração pela Universidade FUMEC
E-mail: darly@ufu.com.br

RESUMO

Este artigo é o resultado de uma pesquisa que teve como objetivo verificar a influência da estrutura matricial – integrante do Sistema Integrado de Gestão (SIG) da Empresa Pública de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER-MG) – no comprometimento com a carreira dos profissionais que atuam como gestores de programas e projetos, em comparação com os profissionais que permanecem em sua estrutura tradicional. O referencial teórico baseou-se em Loverlock e Wirtz (2008) e em Pugh e Hickson (2004), no que se refere à estrutura organizacional e, especificamente, à estrutura matricial, e em Hall (1996), Baruch (2004) e Carson e Bedeian (1994), quanto à carreira e ao comprometimento com a carreira. A metodologia utilizada foi de natureza quantitativa, realizada por meio de estudo descritivo de caso. Validaram-se estatisticamente as escalas utilizadas, a saber: uma seção sobre comprometimento com a carreira, com base na escala proposta e validada por Carson e Bedeian (1994), de doze itens e três dimensões, e revalidada por Rowe (2008) em sua tese de doutorado; uma seção com uma escala de valores em relação à carreira, de dez itens, elaborada pelo Grupo de Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Carreiras da Universidade FUMEC, coordenado pela Professora Zélia Miranda Kilimnik, contrastando a carreira tradicional com a moderna ou proteana, elaborada a partir da literatura sobre o assunto e com base no Inventário de Âncoras de Carreira de Schein (2010). E, posteriormente, foram calculados os escores e realizados testes estatísticos para verificar a existência de diferenças significativas entre os dois grupos estudados, no que se refere a esse construto. Um dos aspectos constatados na análise dos resultados é que a estrutura matricial abriga os profissionais de maior nível de escolaridade, que, em sua maioria, são pós-graduados. Em relação ao objetivo principal da pesquisa, os resultados permitem concluir que a estrutura matricial se mostrou potencialmente mais capaz de gerar um comprometimento com a carreira do que a estrutura tradicional. A dimensão *identidade com a carreira* revelou-se a característica mais acentuada do comprometimento com a carreira, no que se refere ao conjunto dos pesquisados. Constatou-se, também, que a maior parte dos profissionais pesquisados identifica-se com a carreira proteana, independentemente do tipo de estrutura a que estão vinculados.

Palavras-chave: Estrutura Tradicional *versus* Matricial, Carreira Tradicional *versus* Proteana, Comprometimento com a Carreira.

THE INFLUENCE OF MATRIX STRUCTURE IN COMMITMENT TO CAREERS IN COMPARISON WITH TRADITIONAL STRUCTURE: A CASE STUDY AT EMATER-MG

ABSTRACT

This article is the result of a research whose purpose was to verify the influence of the matrix structure - part of the Management Integrated System-MIS of the Empresa Pública de Assistência Técnica e Extensão Rural-EMATER-MG - on the career commitment of professionals who work as program and project managers in comparison with professionals who remain in a traditional structure. Theoretical framework was based on Loverlock and Wirtz (2008) and Pugh and Hickson (2004) in what comes to the organizational structure and specifically the matrix structure, and on Hall (1996), Baruch (2004) and Carson and Bedeian (1994) in relation to career and career commitment. The methodology used was quantitative and was carried out by means of a descriptive case study. The used scales were statistically validated, i.e.: a section about career commitment based on the scale proposed and validated by Carson e Bedeian (1994) and revalidated by Rowe (2008) in his doctorate thesis, containing twelve items and three dimensions, and a section about career values, made of ten items, elaborated by FUMEC University's Organizational Behavior, People and Career Management Group, coordinated by Professor Zélia Miranda Kilimnik, contrasting traditional with modern or protean careers, based on the literature on this subject and on the Schein Career Anchor Report (1993). The scores were then calculated using statistic tests to verify the existence of significant differences between the two studied groups in relation to this construct. One of the verified aspects in the results analysis is that the matrix structure houses the professionals with higher levels of schooling, whose majority have a post-graduation degree. In what comes to the main goal of this research, the results allow us to conclude that the matrix structure proved to be potentially capable of generating a higher career commitment than the traditional one. The "Identity with Career" dimension was the most evident characteristic of career commitment in relation to the researched professional group. We also verified that the majority of the researched professionals identify themselves with protean career regardless of the type of structure to which they are bound.

Key words: *Traditional versus Matrix Structure, Traditional versus Protean Career, Career Commitment.*

LA INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA MATRICIAL EN EL COMPROMISO CON LA CARRERA EN COMPARACIÓN CON LA ESTRUCTURA TRADICIONAL: UN ESTUDIO DE CASO EN LA EMATER-MG

RESUMEN

Este artículo es el resultado de una investigación que tuvo como objetivo verificar la influencia de la estructura matricial - integrante del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de la Empresa Pública de Asistencia Técnica y Extensión Rural (EMATER-MG) - en el compromiso con la carrera de los profesionales que actúan como gestores de programas y proyectos, en comparación con los profesionales que permanecen en su estructura tradicional. El referencial teórico se basó en Loverlock y Wirtz (2008) y en Pugh y Hickson (2004) en lo que se refiere a la estructura organizacional y, específicamente, a la estructura matricial. Y en Hall (1996), Baruch (2004) y Carson y Bedeian (1994) cuanto a la carrera y al compromiso con la carrera. La metodología utilizada fue de naturaleza cuantitativa realizada a través de estudio descriptivo de caso. Se validaron estadísticamente las escalas utilizadas, a saber: una sección sobre compromiso con la carrera, con base en la escala propuesta y validada por Carson y Bedeian (1994), de

doce ítems y tres dimensiones, y revalidada por Rowe (2008) en su tesis de doctorado; una sección acerca de los valores en relación a la carrera, de diez ítems, elaborada por el Grupo de Comportamiento Organizacional, Gestión de Personas y Carreras de la Universidad FUMEC, coordinado por la Profesora Zélia Miranda Kilimnik, contrastando la carrera tradicional con la moderna o autodirigida, elaborada a partir de la literatura sobre el asunto y con base en el Inventario de Anclas de Carrera de Schein (1993). Posteriormente fueron calculadas las puntuaciones, siendo realizados testes estadísticos para verificar la existencia de diferencias significativas entre los dos grupos estudiados en lo que se refiere a ese constructo. Uno de los aspectos constatados en el análisis de los resultados es que la estructura matricial abriga a los profesionales de mayor nivel de escolaridad que, en su mayoría, son postgraduados. En relación al objetivo principal de la investigación, los resultados permiten concluir que la estructura matricial se mostró potencialmente capaz de generar un compromiso con la carrera mayor que el generado por la estructura tradicional. La dimensión identidad con la carrera se reveló como la característica más acentuada del compromiso con la carrera, en lo que se refiere al conjunto de los encuestados. Se constató, también, que la mayor parte de los profesionales investigados se identifica con la carrera autodirigida, independientemente del tipo de estructura a la que están vinculados.

Palabras-llave: *Estructura Tradicional versus Matricial, Carrera Tradicional versus Autodirigida, Compromiso con la Carrera.*

1. INTRODUÇÃO

A busca de melhorias na gestão de pessoas tem se tornado crescente nas Organizações contemporâneas. Pesquisas sobre o contexto da gestão de pessoas no Brasil indicam a importante fase de transição pela qual a área de recursos humanos passa atualmente: de uma atuação predominantemente operacional para o uso de modelos de gestão de pessoas mais orgânicos, embora empresas em diferentes estágios de desenvolvimento ainda adotem modelos mais tradicionais. Lacombe e Tonelli (2001), diante de divergências significativas no que se refere a tendências identificadas por diversos formadores de opinião na área de gestão de pessoas e em sua prática efetiva, consideram tal constatação indicadora de que essa importante função se encontra em fase de transição.

A modernização da gestão, característica predominantemente do setor privado, tem se tornado cada vez mais importante nas instituições públicas brasileiras. A expectativa de melhoria da qualidade dos serviços prestados à população e a redução dos gastos públicos são alguns dos principais motivos para os apelos a favor da modernização nas organizações públicas.

Nesse processo de modernização do setor público, a gestão de pessoas se destaca entre as preocupações dos gestores. Davel e Vergara (2001) consideram que as pessoas são o princípio essencial da dinâmica organizacional, indo, portanto, muito além da vida produtiva das organizações.

O setor público se constitui, em sua essência, de instituições prestadoras de serviços. Portanto, especialmente nesse segmento, as pessoas devem estar no eixo focal do negócio e receber a devida atenção. Se o produto ofertado é o serviço e o serviço é prestado por pessoas, há uma relação inevitável entre a qualidade dos serviços e a *qualidade* das pessoas. Loverlock e Wirtz (2008) afirmam que, por trás da maioria das organizações de serviços bem-sucedidas hoje, está o sério compromisso com a gestão eficaz de recursos humanos.

Ao longo dos últimos vinte anos, poucos temas dos diversos processos de gestão de pessoas têm despertado tanta atenção quanto o que diz respeito

às carreiras. Seu significado, suas transformações, seu alcance e suas repercussões constituem objetos de investigação e análise, tanto no meio acadêmico quanto entre aqueles que lidam com o tema no cotidiano organizacional. É sabido que tanto as organizações públicas quanto as organizações privadas necessitam de ferramentas de gestão e de instrumentos que estimulem um maior envolvimento e comprometimento das pessoas com o trabalho e ofereçam suporte para isso.

As carreiras, que antes se caracterizavam pela estabilidade, permanência prolongada e progressão na hierarquia da empresa, estão perdendo essas características e se tornando mais horizontalizadas e com progressão não linear. É realidade contemporânea e tendência contínua que as pessoas mudam espontaneamente de trabalho, de empresa e de segmento com maior facilidade e frequência que antes. A esse fenômeno, estudado por pesquisadores da área de gestão de carreiras, dá-se o nome de transição de carreiras, que acaba por dar origem às carreiras dirigidas ou proteanas.

Segundo Morrow (1993), todas essas transformações estão associadas a mudanças de valores em relação ao trabalho e à carreira, assim como ao deslocamento do comprometimento organizacional para o comprometimento com a carreira. Essas mudanças de valores e de foco do comprometimento podem estar condicionadas, por sua vez, ao tipo de empresa e de estrutura nas quais as pessoas atuam, sendo esse o foco do presente projeto.

Discorrendo sobre estrutura organizacional, e preocupados com a necessidade de aumentar a eficiência, descentralizar a autoridade e a responsabilidade e trazer o controle das empresas para mais perto dos gestores, os teóricos organizacionais desenvolveram várias maneiras de dividir a organização em subunidades. De acordo com Pugh e Hickson (2004), Fayol (1949) percebia as organizações como uma gama de tarefas a realizar e, assim, a coordenação seria necessária para ligar, unificar e harmonizar todas as atividades e esforços no sentido de alcançar os objetivos da organização.

A estrutura organizacional pode ser entendida como a maneira pela qual se organizam e interagem os diversos elementos da organização em busca de um objetivo; conforme Pugh e

Hickson (2004), Mintzberg (1979) entende a estrutura organizacional como a soma de todas as maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e é feita a coordenação entre essas tarefas.

Na estrutura tradicional, também denominada estrutura hierárquica, a tomada de decisões é baseada em uma pirâmide gerencial que contempla todos os níveis hierárquicos, ou seja, desde o nível gerencial estratégico, passando pelo nível tático, até o nível operacional. Essa estrutura tradicional das organizações – monística, hierárquica, vertical, piramidal –, embora seja importante para a gestão do desempenho departamental e para a alocação dos ativos e recursos, não parece estar oferecendo condições de flexibilidade e de funcionalidade para atender às mudanças necessárias.

A matriz organizacional evoluiu basicamente como uma rede de interações entre as equipes de projeto e os elementos funcionais tradicionais. Especificamente, a estrutura matricial caracteriza-se pela fusão entre a departamentalização funcional e a departamentalização de projeto ou produto. Na estrutura matricial, uma equipe de trabalho é estabelecida e cruza as fronteiras organizacionais. Um gerente de projeto ou de processos é definido para cada projeto ou processo que passa a ser gerido como atividade distinta, focada em seus objetivos. Os problemas de coordenação, típicos de outras estruturas, são minimizados pela estrutura matricial, pois as pessoas mais importantes para a consecução de um determinado objetivo trabalham em grupo e com funções definidas na matriz de responsabilidades.

Nessa estrutura, as pessoas permanecem vinculadas às suas respectivas unidades funcionais e movimentam-se na organização apenas para desenvolver um determinado projeto ou processo. Na estrutura matricial, é enfatizado o trabalho em equipe, que leva os funcionários a enfrentar desafios e responsabilidades que não seriam comumente oferecidos em um modelo puramente funcional. Essa estrutura possibilita que os funcionários tenham contato com novas áreas técnicas, desenvolvam habilidades de gerenciamento e passem por um leque de experiências com potencial para manter o interesse contínuo e a motivação para o trabalho.

Essa vivência pode tornar os profissionais mais eficientes, independentes e flexíveis, além de promover um melhor desempenho organizacional, pelo fato de as pessoas se tornarem mais responsáveis pela qualidade de seu próprio trabalho.

Conforme Argyris (1993), cada pessoa tem um potencial que, se plenamente realizado, traria benefícios não somente para os indivíduos, mas também para seu grupo de trabalho e para a organização. A estrutura matricial possibilita o contínuo melhoramento do conhecimento e o domínio dos processos organizacionais, mas, por outro lado, pode permitir o surgimento de conflitos originados da duplicidade de comando e do aumento de volume de trabalho sem o respectivo acréscimo na remuneração.

A participação das pessoas em uma estrutura matricial possibilita que elas considerem o envolvimento com as metas organizacionais como seus próprios objetivos pessoais. Isso pode resultar em uma variedade de condutas que apoiem o cumprimento da missão da organização, visando obter maior produtividade e melhores resultados.

Nesse contexto, a adoção de uma estrutura matricial é considerada uma das maneiras de viabilizar novos arranjos organizacionais, contribuindo para avanços na gestão de pessoas e influenciando diretamente nas carreiras. O profissional que atua na estrutura matricial tem a possibilidade de maximizar seu potencial, desenvolver competências e, conseqüentemente, obter melhores resultados, dando maior visibilidade ao seu desempenho profissional. Mais que isso, a dinâmica dessa estrutura impulsiona a inclusão dos profissionais nos processos de melhoria da organização, podendo gerar um *sentimento de pertencimento* (sentimento de participação ativa no processo de gestão), autoestima elevada e autorrealização. Tudo isso, potencialmente, pode contribuir para o desenvolvimento da carreira, ainda que não necessariamente em uma progressão vertical.

Diante disso, foi desenvolvido o presente estudo, que visa analisar a influência da estrutura matricial na carreira dos profissionais da Empresa Pública de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (EMATER-MG). A EMATER-MG é uma empresa pública na qual

coexistem formatos tradicionais e modernos. Nesse tipo de empresa, embora a estrutura matricial não ofereça uma carreira estruturada, são criadas diversas possibilidades de desenvolvimento profissional e pessoal que, ao serem conjugadas com as possibilidades de crescimento da estrutura tradicional, podem vir a gerar maior comprometimento com a carreira. E, conseqüentemente, um comprometimento com a organização e as atividades profissionais maior que o dos funcionários da mesma empresa que não atuam na estrutura matricial.

O objetivo geral deste trabalho, portanto, consistiu em verificar a influência da estrutura matricial integrante do Sistema Integrado de Gestão (SIG) da Empresa Pública de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER-MG) no comprometimento com a carreira dos profissionais que atuam como gestores de programas e projetos, em comparação com os profissionais que permanecem em sua estrutura tradicional.

A justificativa e a relevância da investigação proposta residem em sua contribuição para os estudos acerca dos benefícios da estrutura matricial no que se refere à criação de alternativas de desenvolvimento de carreira e de desenvolvimento profissional, assim como para a obtenção de maior nível de envolvimento e de comprometimento com a carreira.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico serão abordados os conceitos de estrutura organizacional, estrutura matricial, carreira, novos modelos de carreira e comprometimento com a carreira.

2.1. A estrutura das organizações e a estrutura matricial

O aprofundamento do conhecimento sobre impactos que afetam as estruturas organizacionais é objeto de investigação de vários autores destacados, como Weber (2009), que apresenta três tipos de organização com base na autoridade que é exercida e reconhecida: a burocracia. Pugh (1997) defende a ideia de que é mais realista falar em dimensões da estrutura gerencial derivada da estratégia corporativa. Enquanto Mintzberg (1979) descreve uma gama de organizações

modernas e discute aspectos da efetividade dos vários modelos, Handy (1985) identifica algumas estruturas organizacionais estabelecidas, mas sugere que uma forma de estrutura significativamente diferente está surgindo. E Barther e Ghoshal (1989) argumentam que as empresas, para serem bem-sucedidas no ambiente globalizado, devem desenvolver uma estrutura e uma cultura de trabalho, ambas inovadoras (PUGH; HICKSON, 2004).

Esse organismo dinâmico permite o reaproveitamento das equipes de trabalho, pois os projetos e os processos definidos acontecem em grande quantidade, e os profissionais seguem de um para outro, desempenhando diferentes papéis em cada um deles, de acordo com sua especialização e as habilidades necessárias a cada empreendimento. A grande vantagem que existe nessa abordagem é que são otimizados recursos e especialistas, pois, finalizada a fase de projeto ou processo, enquanto o produto final segue para a produção, esses profissionais retornam aos seus respectivos órgãos funcionais ou são remanejados para novos projetos ou processos (BARTLETT; GHOSHAL, 1989).

Geralmente, há uma resistência ao final dos projetos desenvolvidos dentro da organização matricial, dadas a característica de temporariedade e a dinâmica oferecida por novos projetos e processos. Os membros da equipe podem preferir seu novo papel às suas responsabilidades na estrutura funcional, criando um interessante desafio motivacional para os gerentes. Em razão da identificação de seus membros com suas tarefas, frequentemente eles relutam em finalizar os projetos, sugerindo maior identificação com a estrutura matricial (BARTLETT; GHOSHAL, 1989).

A formação das equipes de trabalho em organizações matriciais é facilitada pelo fato de pessoas e recursos de diferentes áreas funcionais estarem disponíveis, sem que se faça necessária uma nova atribuição de cargos, mas sim uma nova atribuição de tarefas, o que otimiza o uso da força de trabalho. Assim, o profissional está trabalhando em um projeto ou produto ou está dedicado às tarefas do seu órgão funcional, eventualmente em treinamento. Além disso, em organizações que se utilizam da estrutura

matricial há o aproveitamento de recursos técnicos escassos, pois eles ficam disponíveis para uma ampla gama de projetos e de novos processos, o que fomenta a minimização dos custos. Assim, torna-se mais flexível e especializada a equipe de trabalho (BURNS, 1997). Segundo Pugh e Hickson (2004), Fayol (1949) entendia que um grande talento é necessário para coordenar esforços, incentivar a sagacidade, utilizar as habilidades individuais de cada pessoa e recompensar o mérito de cada um, sem despertar ciúmes ou gerar desarmonia nas relações.

Pelo uso da matriz funcional, balanceada e de projetos, desenvolve-se a adaptabilidade da organização a uma ampla gama de projetos e produtos, alguns dos quais requerem forte apoio dos gerentes de linha, ao passo que outros requerem gerenciamento independente. A estrutura matricial pode se adaptar mais rapidamente às constantes mudanças tecnológicas e de mercado do que as estruturas tradicionais ou puramente funcionais. Isso se dá, principalmente, pelo contato entre as pessoas, em que a iniciativa e o pensamento criativo são incentivados e excedem as responsabilidades funcionais.

Os conflitos potenciais resultantes da estrutura matricial devem ser entendidos e solucionados, de forma que não representem impedimento para os grandes benefícios oferecidos por esse modelo. Os problemas mais frequentemente relatados por organizações que adotam a estrutura matricial incluem os conflitos entre as prioridades das gerências funcionais e de projetos ou novos processos que são inevitáveis. A questão *quem está no comando?* afeta o trabalho rotineiro, tanto dos departamentos funcionais quanto dos departamentos de projetos ou produtos. A divisão dos relacionamentos de autoridade e responsabilidade nas organizações matriciais é inerentemente complexa. Na estrutura matricial não há lugar para gerentes intratáveis e autocráticos, com uma visão estreita das responsabilidades organizacionais (BURNS, 1997).

Quanto à relação de comando e autoridade, alguns autores consideram que a grande desvantagem da estruturação matricial está na possibilidade de dupla subordinação, o que resulta

em ambiguidade de comando e pode gerar conflito de interesses entre as chefias funcionais e as de projeto ou produtos. De acordo com Pugh e Hickson (2004), Fayol (1949) deixava claro que cada profissional deveria ter somente um chefe, para evitar os conflitos advindos da duplicidade de comando.

Não há unidade de comando na organização matricial, uma clara violação dos princípios de gerenciamento tradicionais. Os membros da equipe, frequentemente, recebem demandas conflitantes por parte de gerentes funcionais e de projetos. É claro que se dois chefes são adequadamente orientados e mantêm entre si comunicação franca, muitas dessas dificuldades podem ser resolvidas ou eliminadas. Faz-se necessário, também, que a administração da organização defina claramente a gerência e lhe atribua as competências necessárias.

2.2. Carreira

Chanlat (1995) descreve dois modelos de carreira nas sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno. O modelo tradicional, que vigorou até os anos 70, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão de gênero e da parte social do trabalho: apenas os homens trabalhavam e existia a possibilidade de ascensão apenas dos grupos socialmente dominantes. A progressão da carreira era linear e vertical, e os trabalhadores contavam com maior estabilidade no emprego. Já o novo modelo se caracteriza por oportunidades para os profissionais, tanto os do sexo masculino quanto os do sexo feminino e os pertencentes a grupos sociais variados. Além disso, a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical, e apresenta maior instabilidade.

Na abordagem tradicional, ainda encontrada em alguns países, regiões ou empresas, a carreira é preponderantemente construída por um homem pertencente aos grupos socialmente dominantes. É marcada por relativa estabilidade e progressão linear vertical (CHANLAT, 1995).

As transformações operacionalizadas nas organizações, nas últimas décadas, vêm ressaltar a importância da atuação do indivíduo no trabalho e, portanto, da avaliação que faz de seu trabalho e

de sua carreira. Mudam significativamente as demandas sobre o indivíduo e as condições para o desenvolvimento de sua vida profissional, ou seja, mudam as possibilidades encontradas pelas pessoas para a construção de suas carreiras no contexto organizacional. Perde espaço a carreira organizacional técnico-científica, que veio a ser associada, essencialmente, à ascensão na escala hierárquica, às promoções e aos benefícios crescentes. Isso porque, além de promover estruturas hierárquicas *inchadas* e mais lentas, os critérios para a gestão e a movimentação das pessoas nem sempre privilegiavam qualidades como criatividade, iniciativa ou reflexividade.

Para Martins (2001), o termo *carreira* origina-se do latim *carraria*, que significa caminho, estrada para carruagem. Dessa forma, o indivíduo adentraria uma dessas carreiras – estradas preexistentes – sabendo, de antemão, o que esperar do percurso. Segundo Bastos (1997), o termo *carreira* foi criado pelos franceses e significa *corrida competitiva*.

Somente a partir do século XIX passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional, com a noção de progressão do indivíduo ao longo da sua vida e de desenvolvimento por meio de um percurso (CHANLAT, 1995).

2.2.1. Declínio do modelo tradicional de carreira

O modelo tradicional, caracterizado pela relação indivíduo-ocupação, segundo Chanlat (1995), foi minado pelos seguintes fatores, causas principais de seu declínio: 1) penetração crescente das mulheres no mercado de trabalho; 2) elevação dos níveis de instrução; 3) cosmopolitização do tecido social; 4) afirmação dos direitos dos indivíduos; 5) globalização da economia, competitividade e turbulência ambiental; 6) necessidade de mudança nas organizações; 7) flexibilização do trabalho. Para Chanlat (1995), a esses fatores poderiam ser acrescidos os avanços na tecnologia e a maior diversidade da força de trabalho.

Diante desse cenário social, ascende o modelo moderno, caracterizado pela progressão na carreira de forma descontínua, mais horizontal do

que vertical e mais instável, apesar de, ao mesmo tempo, oferecer oportunidades aos profissionais, tanto do sexo masculino quanto do feminino, pertencentes a grupos sociais variados.

Para Martins (2001), existem três aspectos que limitam o conceito de carreira na abordagem tradicional. O primeiro é que, em uma estrutura hierárquica, o resultado, o sucesso na carreira (por exemplo, salário e *status* social), era avaliado de acordo com a taxa de mobilidade vertical ascendente do indivíduo, ao longo da escada ou hierarquia. O segundo é a associação da carreira à profissão. Médicos e advogados teriam carreiras, enquanto funcionários de escritório ou operários de indústria não as teriam, segundo essa concepção. O terceiro é a pressuposição de uma estabilidade ocupacional com trajetórias de carreira limpas e principalmente *lineares*. Aqui, o indivíduo, durante todo o seu tempo de trabalho, até a aposentadoria, permaneceria exercendo somente atividades relacionadas à sua profissão. Logo, trajetórias como a de uma pessoa que fosse, concomitantemente, professor de inglês e comerciante, não estariam incluídas nesse conceito.

Balassiano e Costa (2010) afirmam que, por mais que se fale em falência do modelo tradicional de carreira, essa abordagem ainda é encontrada em alguns países, em algumas regiões ou empresas. Embora se perceba essa burocracia tradicional em empresas de grande porte e tradicionais, também se nota uma tendência dessas organizações para flexibilizar, cada vez mais, suas estruturas, e passar a valorizar atributos próprios de outros tipos de carreira, como o saber, a criatividade e o capital de relações.

2.2.2. Modelo moderno de carreira

A partir de 1970, o conceito de carreira, na abordagem moderna, surge em decorrência de mudanças sociais, tais como a presença da mulher e pessoas oriundas de outras classes sociais, em lugar das dominantes, no mercado de trabalho. O foco de desenvolvimento da carreira foi migrando da organização para o indivíduo (CHANLAT, 1995).

Nesse novo modelo, a responsabilidade da empresa pela carreira do empregado se reduz: o

empregado é quem assume grande parte dos riscos, passando a cuidar mais de sua carreira. Essa mudança de postura transforma o próprio conceito de carreira, antes hierarquizada e rígida, em algo mais dinâmico e fluido.

Similarmente ao conceito moderno de carreira trazido por Chanlat (1995), Hall (1996) entende a carreira como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida, surgindo daí o conceito de carreira proteana. O termo é derivado do deus Proteu, que, na mitologia grega, tinha a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade.

A carreira proteana, segundo Hall (1996), é desenhada mais pelo indivíduo do que pela organização, e pode ser redirecionada, de tempos em tempos, para atender às necessidades da pessoa, o que sugere autonomia e autodirecionamento. Na visão de outros autores, porém, as mudanças pelas quais passam os profissionais, atualmente, podem ser interpretadas como meros mecanismos de defesa, acionados automaticamente e de forma condicionada, perante as inconstâncias e ameaças do ambiente (CALDAS; TONELLI, 2000; CARVALHO; GRISCI, 2002).

No contexto atual, dados seu dinamismo e sua complexidade, um conceito torna-se cada vez mais relevante: a trajetória de carreira ou a sequência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, tanto na condição de assalariado quanto de autônomo (KILIMNIK; MORAIS, 2000). Observa-se ainda que, no passado, os estudos de carreira enfocavam os cargos e ocupações do indivíduo, ao passo que, na atualidade, dirigem-se às suas percepções e autoconstruções dos fenômenos de carreira. Embora haja um entusiasmo em torno da visão da carreira autodirigida, há vários autores que divergem dela e apontam suas possíveis limitações, principalmente no que se refere às organizações.

As organizações podem ser levadas a adotar novos modelos de carreira e de relacionamento com seus empregados (ou ex-empregados), em que elas e seus líderes se sintam liberados de responsabilidades pela carreira dos empregados. E

esses, teoricamente, passam a se governar, sem contar com mais ninguém ou nada, exceto com suas próprias capacidades, embora possam continuar a necessitar tanto de mudança quanto de estabilidade por parte das organizações.

Nicholson (1996) adverte que o impacto psicológico dessas mudanças pode ser bastante traumático para os indivíduos envolvidos. Há um ceticismo desse autor quanto à capacidade de os novos modelos de carreiras organizacionais abolirem estruturas hierárquicas.

Baiocchi e Magalhães (2004) atentam para o fato de que, estando o mercado de trabalho instável e inseguro, conceitos de comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira se revestem de relevância. No que tange à carreira, muitos indivíduos não a dirigem de modo proteano, ficando entrincheirados, ou seja, permanecem estáticos e defensivos.

Para Carson e Bedeian (1995), muitos profissionais se entrincheiram em uma carreira por três fatores: 1) investimento financeiro despendido na carreira; 2) custos emocionais – perda de redes de relacionamento e impacto na vida pessoal; 3) limitação nas alternativas de carreira – percepção do sujeito sobre seu potencial de recolocação no mercado.

Outra abordagem da relação do indivíduo com sua carreira é apresentada por Caldas e Tonelli (2000) e chamada de *homem-camaleão*. Assim como o camaleão, que “[...] não pensa para se adaptar ao ambiente, que simplesmente muda como um mecanismo de defesa, motivado pelo medo” (CALDAS; TONELLI, 2000:148), o indivíduo moderno, muitas vezes, tende a mudar de carreira mais por medo, como forma de defesa em um ambiente hostil, do que por sua própria determinação.

Observa-se, assim, que, no contexto atual, diferentes pessoas detêm diferentes valores em relação à carreira, mais ou menos aderentes à carreira moderna ou proteana, ou, até mesmo, à carreira tradicional. Embora não haja uma referência a respeito, é de esperar que as pessoas que enveredam pela estrutura matricial tenham valores mais voltados para a carreira proteana,

dada a maior flexibilidade e mobilidade que essa estrutura propicia em termos de desenvolvimento na carreira, o que constitui um interesse secundário desta pesquisa.

2.2.3. Comprometimento com a carreira

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

De acordo com o apresentado por Goulet e Singh (2002), autores como Blau (1989), McGinnis e Morrow (1990), além de Somers e Birbaum (1998), acreditam que essa busca do entendimento do comprometimento com a carreira é de fundamental importância e pode ser uma variável explanatória nos resultados do contexto organizacional, mais especificamente no que se refere a *turnover*, despesas e satisfação no emprego. Ainda, para esses autores, durante os últimos anos os empregadores têm notado resultados negativos, como uma queda de lealdade e de envolvimento dos empregados no que tange ao trabalho. Embora existam essas evidências, que apontam para a queda do comprometimento com o trabalho, há uma incerteza quanto ao que constitui e determina esse comprometimento.

Bastos (1994a) descreve o significado da palavra comprometimento como engajamento e envolvimento. Ainda para esse autor, comprometimento é uma propensão que se tem para a ação, é a forma de ser de um indivíduo disposto a agir. Esse é o significado que se utiliza nesta pesquisa: o comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação à sua carreira.

Blau (1985) define comprometimento com a carreira como a ação de um indivíduo em relação à sua profissão ou vocação, considerando dois itens: 1) persistência, que corresponde à energia com que o indivíduo se mantém na direção

definida para seu trabalho, apesar das barreiras e dificuldades encontradas; 2) identidade com a carreira ou grau de envolvimento pessoal com o trabalho, carreira ou profissão (BASTOS, 1994b).

Para Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), o comprometimento com a profissão/carreira pode ser entendido como a dedicação ou o compromisso que uma pessoa assume com sua profissão, ocupação ou carreira. Para Bastos (1994b), o comprometimento com a profissão/carreira é traduzido como uma atitude relacionada à vocação de uma pessoa. A complementação que Goulet e Singh (2002), citados por Rowe (2008), realizam desses conceitos faz com que esse comprometimento com a profissão/carreira possa ser entendido como sendo, para uma pessoa, seus valores profissionais e vocacionais, seu esforço e a quantidade de tempo despendido para adquirir um conhecimento relevante à sua atividade ocupacional.

Existe uma tese considerável de que o comprometimento organizacional e a satisfação com o emprego são positivamente relacionados ao comprometimento com a carreira. Assim como no envolvimento com o trabalho, empregados mais comprometidos com suas empresas e mais satisfeitos com seus empregos são também mais comprometidos com suas carreiras. Um empregado muito comprometido com sua organização e satisfeito com seu trabalho muito provavelmente estará em uma situação de gratificação, de acordo com as aspirações na carreira. Dessa forma, será maior seu comprometimento com a carreira (DIAS, 2008).

3. EMATER EM MINAS GERAIS – UMA TRAJETÓRIA

A EMATER-MG foi criada em 1975 com o objetivo de planejar, coordenar e executar programas de assistência técnica e extensão rural, buscando difundir conhecimentos de natureza técnica, econômica e social, para aumento da produção e da produtividade agrícolas e para melhoria das condições de vida no meio rural do Estado de Minas Gerais, de acordo com as políticas de ação dos governos estadual e federal. Entretanto, com a crise econômica iniciada em 1979 e a consequente redução de recursos, aconteceram mudanças relacionadas ao público

atendido. A assistência técnica se voltou para pequenos e médios produtores e para a produção de alimentos básicos. A responsabilidade de assistir os grandes produtores foi direcionada para as empresas privadas de assistência técnica.

Na década de 1990, a EMATER-MG passou por um processo de modernização, incorporando a visão de *foco no cliente* e nos resultados desejados, que definiram sua missão e seus objetivos estratégicos. Além disso, começou a oferecer serviços aos médios e aos grandes produtores, com o objetivo de gerar recursos adicionais para ampliar e melhorar o atendimento aos produtores rurais de agricultura familiar.

A EMATER-MG, até a década de 90, pautava-se por um processo decisório verticalizado da linha gerencial à diretoria executiva, que restringia a participação de um maior número de funcionários da Empresa. A partir dessa década, iniciou-se, porém, um processo de democratização da instituição, o que culminou com a implantação de um novo sistema a partir de demandas e exigências por uma gestão pública mais eficiente.

A partir de 2003, a EMATER-MG começou a consolidar sua atuação como empresa de desenvolvimento sustentável, tendo um papel destacado na construção e na implantação de políticas públicas.

A EMATER-MG atua como um dos principais instrumentos do governo de Minas Gerais para a ação operacional e de planejamento no setor agrícola do Estado, especialmente para desenvolver ações de extensão rural junto aos produtores de agricultura familiar. Constitui área específica de atuação o território mineiro, no qual a empresa busca resultados como a melhoria da qualidade de vida e das condições de produção dos produtores de agricultura familiar, a inclusão social de grupos e comunidades rurais, por meio de programas geradores de emprego e renda, e ações de organização rural para o desenvolvimento com sustentabilidade e atendimento aos direitos de cidadania.

Em Belo Horizonte, há uma unidade central com 270 trabalhadores (diretoria, áreas técnica e administrativa). No interior do Estado, nos municípios-polos, há 32 unidades regionais, que

desenvolvem o trabalho operacional no campo em 789 escritórios locais e centros de educação ambiental, com 1.778 trabalhadores. Portanto, o total geral é de 2.048 trabalhadores na extensão rural de Minas Gerais.

4. METODOLOGIA

Neste estudo utilizou-se uma abordagem quantitativa. A pesquisa se caracteriza por ser descritiva. Para Mattar (2012), a pesquisa descritiva é a mais adequada quando o objetivo consiste em estudar as características de grupos e em identificar ou comprovar a existência de relações entre variáveis. No estudo realizado, pretendeu-se avaliar se a atuação do profissional na estrutura matricial da EMATER-MG influencia no comprometimento com a carreira. Foi determinante, para a escolha da empresa pesquisada, a facilidade de acesso, a grande adesão da empresa a pesquisas acadêmicas e o fato de ela adotar os dois tipos de modelo de gestão: a matricial e a tradicional simultaneamente. Torna-se importante ressaltar que se trata de uma organização pública, de grande porte, com grande capilaridade, que tem como negócio principal a geração de conhecimento e o desenvolvimento de novas tecnologias no setor da agricultura familiar, obtendo um resultado relevante para estudos da própria organização sobre novas possíveis práticas de gestão de pessoas, numa empresa pública, por meritocracia.

O estudo se propôs, também, a: validar a escala de valores em relação à carreira; diagnosticar o comprometimento com a carreira no que se refere às dimensões *identidade, resiliência e planejamento*; aferir os valores em relação à carreira nos dois grupos pesquisados, assim como verificar se os dos profissionais que atuam na estrutura matricial são mais aderentes que os relacionados à carreira proteana; e, finalmente, relacionar tipo de estrutura, comprometimento e valores em relação à carreira com o perfil demográfico e funcional dos profissionais da EMATER-MG, embora não tenha sido possível apresentar todas as análises realizadas no escopo do presente trabalho.

A pesquisa foi realizada com os 32 profissionais que atuam na estrutura matricial da

unidade central da EMATER-MG e com 110 dos 238 profissionais da estrutura tradicional. A aplicação se deu por meio de um questionário *on-line*, ao qual o respondente tinha acesso por meio de um *link* enviado a ele. Foi realizada uma sensibilização, tanto por *e-mail* quanto pessoalmente, para maior adesão de respondentes. O conjunto dos pesquisados é, em sua maior parte, do sexo feminino (61%); a maior parte é casada (63%); cerca de 30% dos pesquisados encontram-se na faixa de 36 a 45 anos e cerca de 35%, na faixa de 46 a 55 anos, totalizando 65,5% na faixa de 36 a 55 anos, o que indica um grupo mais maduro. Um percentual de 83,1% dos pesquisados, ou seja, a maioria absoluta, apresenta nível superior completo, e 54,2% também cursou pós-graduação; trata-se, assim, de um grupo bastante qualificado. A maioria dos pesquisados (52,8%), além disso, tem mais de vinte anos de trabalho e 28,2% apresentam entre 11 e 20 anos. O percentual de profissionais que atuam na estrutura matricial é de 22% e o dos que atuam na tradicional é de 78%; portanto, a maioria está vinculada à estrutura tradicional.

O questionário utilizado foi composto de uma seção de dados pessoais e outra de comprometimento com a carreira, com base na escala proposta e validada por Carson e Bedeian (1994), de doze itens e três dimensões, validada também por Rowe (2008). Além disso, foi incluída uma escala de valores em relação à carreira, composta de dez questões, contrastando a carreira tradicional com a moderna, ou proteana, elaborada pelos autores a partir da literatura sobre o assunto e com base no inventário de âncoras de carreira de Schein (2010). As questões dessa escala referem-se a valores característicos da carreira tradicional e a valores relacionados à carreira proteana.

A escala validada por Rowe e Bastos (2007), por sua vez, contém questões que se agregam em torno das seguintes dimensões: *identidade, resiliência e planejamento de carreira*. A dimensão *identidade* está relacionada ao apego emocional à carreira, enquanto a *resiliência* consiste na persistência do comprometimento e na resistência à ruptura da carreira perante adversidades. E, finalmente, o *planejamento de carreira* está relacionado à determinação de

necessidades de desenvolvimento e ao estabelecimento de metas de carreira (CARSON; BEDEIAN, 1994).

Na seção de dados pessoais, identificam-se características pessoais do entrevistado: idade, tempo de profissão, sexo, tempo de empresa, área de atuação, entre outras questões de múltipla escolha que possibilitaram conhecer o entrevistado. Nessa seção, também há questões que visaram identificar em que tipo de estrutura o respondente atua, se na tradicional ou matricial, e, neste último caso, o tipo de papel que nela exerce.

4.1. Validação da escala de valores em relação à carreira

Para avaliar a consistência interna de cada um dos constructos, verificou-se a confiabilidade deles, bem como a unidimensionalidade. A confiabilidade foi avaliada segundo o Alfa de Cronbach. A indicação de Malhotra (2011) é que esse valor deve ser superior a 0,60. Em todos os constructos observaram-se valores de Alfa superiores a 0,60.

Para avaliar a unidimensionalidade, verificou-se, inicialmente, a adequação da amostra utilizando-se o teste de esfericidade de Bartlett. Em todos os constructos trabalhados, o valor p do teste encontrado foi de 0,000, indicando a adequação da amostra.

Diante dos resultados de adequação da amostra para utilização da análise fatorial, esta foi avaliada com os itens de cada constructo, objetivando-se que os itens dentro de cada constructo originassem apenas um fator. A escala referente aos valores em relação à carreira (proteana *versus* tradicional) apresentou uma variância extraída de 60,4%, e a carreira tradicional, de 63,3%.

O valor da variância extraída, inferior a 70% nos dois constructos avaliados, indica a necessidade de um maior refinamento desse instrumento de coleta de dados. Vale observar que a operacionalização dos constructos se deu por meio das médias das questões que os compõem.

5. RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa, no que se refere ao comprometimento com a carreira e aos valores em

relação à carreira, assim como as relações desses constructos com o tipo de estrutura organizacional ao qual o respondente estava vinculado.

5.1. Comprometimento com a carreira dos funcionários da EMATER-MG

Os resultados obtidos permitem constatar que a dimensão *identidade com a carreira* destaca-se como a característica mais forte do conjunto dos pesquisados. É importante destacar que não foi detectada diferença significativa nas médias das dimensões *planejamento de carreira* e *resiliência*, mas elas apresentam médias inferiores às da dimensão *identidade com a carreira*.

No caso da dimensão *planejamento de carreira*, esse resultado pode ser explicado por se tratar de profissionais que atuam no setor público, não sendo imperativo o planejamento pessoal de carreira, já que a própria instituição se encarrega de oferecer um plano de carreira, diferentemente do que ocorre nas empresas privadas, em que essa prática se torna cada vez menos frequente. No caso da *resiliência*, pode-se supor a hipótese de que, justamente por já usufruírem de um plano de carreira, esses profissionais se sintam mais satisfeitos e menos pressionados, não tendo que enfrentar as adversidades de um contexto mais instável e competitivo, mais característico das empresas privadas.

Observa-se que, quanto maior o grau de escolaridade, maior a média da dimensão *identidade* e da dimensão *planejamento*. As

demais variáveis demográficas e funcionais – sexo, faixa etária, estado civil, tempo de trabalho/profissão, tempo em que está trabalhando na empresa, área de atuação na empresa – não se mostraram capazes de gerar diferenças significativas no comprometimento com a carreira.

5.1.1. Comprometimento com a carreira versus tipo de estrutura na EMATER-MG

Um dos aspectos primordiais constatados na análise dos resultados é que a estrutura matricial abriga os profissionais de maior nível de escolaridade, que, em sua maioria (75,0%), são pós-graduados. Tal índice, entre os profissionais da carreira proteana, é de (48,2%).

Para a avaliação de existência de diferença significativa entre indivíduos da estrutura matricial e indivíduos da estrutura convencional, utilizou-se o teste t de *Student* para amostras independentes. Pode-se observar, de acordo com a Tabela 1, que a identificação com a carreira é maior entre indivíduos da estrutura matricial do que entre os da convencional (média de 8,4, enquanto da convencional é de 7,5 – valores p = 0,04). Comportamento similar é encontrado na dimensão *planejamento*, na qual os indivíduos da estrutura matricial fazem uso de estratégias para o alcance dos objetivos na carreira com maior intensidade do que os indivíduos da estrutura convencional (média de 8,3, enquanto da estrutura convencional é de 6,8 – valor p = 0,00).

Tabela 1 – Comprometimento com a carreira versus tipo de estrutura na EMATER-MG

Dimensão	Indicadores	Média	Desvio Padrão	Valor p		
		Matricial	Tradicional	Matricial	Tradicional	
Identidade	Minha carreira é uma parte importante de quem eu sou.	8,6	8,5	1,6	1,7	0,72
	Minha carreira tem um grande significado pessoal para mim.	8,9	8,6	1,6	1,7	0,29
	*Eu não me sinto emocionalmente apegado a esta carreira.	7,3	6,6	3,2	3,0	0,29
	Eu estou fortemente identificado com a carreira.	8,4	7,5	2,2	2,7	0,04
	Identidade	8,3	7,8	1,5	1,6	0,10
Planejamento	Eu tenho uma estratégia para alcançar meus objetivos nesta carreira.	8,3	6,8	1,9	2,5	0,00
	Eu criei um plano para meu desenvolvimento nesta carreira.	6,4	6,0	2,7	2,6	0,42
	Eu tenho metas específicas para meu desenvolvimento nesta carreira.	7,3	6,8	2,6	2,6	0,35
	*Eu não costumo pensar sobre meu desenvolvimento profissional nesta carreira.	6,9	6,5	2,5	2,8	0,41
	Planejamento	7,5	6,8	1,7	2,1	0,80
Resiliência	*Os desgastes associados à minha linha de trabalho e/ou campos de carreira, às vezes, parecem-me grandes demais.	7,1	6,3	2,7	2,7	0,16
	*Os problemas que eu encontro nesta carreira, às vezes,	6,8	6,0	3,0	3,1	0,25

levam-me a questionar se os ganhos estão sendo compensadores.					
*Os problemas desta carreira me fazem questionar se o fardo pessoal está valendo a pena.	7,9	7,0	2,4	2,8	0,07
*O desconforto associado à minha carreira, às vezes, parece-me muito grande.	8,2	7,3	1,9	2,7	0,04
Resiliência	7,5	6,7	2,2	2,3	0,08

*As questões tiveram seus valores invertidos para que figurassem no mesmo sentido das demais (valores mais altos da média refletem aspectos positivos).

Fonte: Dados da Pesquisa.

No que se refere à dimensão *resiliência*, verificou-se uma diferença significativa, relacionada ao indicador *desconforto associado à carreira* (8,2 na carreira tradicional, enquanto na estrutura matricial é de 7,3 – $p = 0,04$). É importante destacar que tal indicador, a exemplo dos demais da dimensão *resiliência* (e de outras dimensões *identidade e planejamento*), teve sua escala invertida, para que, de acordo com as demais, as médias altas indicassem sempre um sentido positivo. Com isso, a maior média para tal indicador, entre os indivíduos da estrutura matricial, sugere que eles mostram um nível menor de desconforto associado à carreira.

Vale observar que as dimensões *identidade e resiliência* do *comprometimento* com a carreira apresentaram médias significativamente maiores a favor da estrutura matricial, em nível de significância de $p = 0,10$.

5.2. Valores em relação à carreira dos funcionários da EMATER-MG

Os resultados obtidos indicam diferença significativa entre os valores dos funcionários da instituição pesquisada, no que se refere a uma maior aderência à carreira proteana *versus* a carreira tradicional, a primeira situando-se num patamar mais alto.

Os indicadores “Eu procuro reinventar a minha carreira em busca de meu desenvolvimento” e “Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado com base em sentimentos de orgulho e realização pessoal, mais do que no número de promoções obtidas”, característicos da carreira proteana, apresentam as maiores médias. Esse resultado não deixa de ser surpreendente, se se considerar que a maioria dos pesquisados (77,5%) se encontra vinculada à *carreira tradicional*.

Em relação à carreira tradicional, contudo, o indicador “Mesmo que meus objetivos não

estejam sendo atendidos na situação atual, considero que devo ter muita cautela antes de mudar de emprego ou de profissão” é o que apresenta maior média. Esse resultado sugere, então, a possibilidade de entrenchamento de carreira por parte de profissionais da EMATER-MG, justificado pelo fato de serem funcionários efetivos de uma empresa pública, o que fica como hipótese a ser comprovada em estudo posterior, mediante a aplicação de uma escala de entrenchamento, em conjunto com as escalas utilizadas no presente estudo.

5.2.1. Valores em relação à carreira versus tipo de estrutura da EMATER-MG

Quanto aos valores em relação à carreira, não foram detectadas diferenças significativas entre os indivíduos da estrutura matricial e os indivíduos da estrutura convencional.

Apenas o tempo de trabalho na empresa mostrou-se significativo, no tocante aos valores relativos à carreira, e os indivíduos mais aderentes à carreira proteana têm menor tempo de trabalho na empresa. Aqueles que detêm maior nível de escolaridade, inclusive os pós-graduados, apresentam, contudo, tendência a se identificar mais com os valores da carreira proteana.

6. CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo verificar a influência da estrutura matricial, integrante do Sistema Integrado de Gestão (SIG) da Empresa Pública de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER-MG), no comprometimento com a carreira dos profissionais que atuam como gestores de programas e projetos, em comparação com os profissionais que permanecem em sua estrutura tradicional.

A dimensão *identidade com a carreira* revelou-se a característica mais forte do comprometimento com a carreira, no que se refere

ao conjunto dos pesquisados, sendo as dimensões *planejamento de carreira* e *resiliência* aspectos menos característicos de seu perfil.

Os resultados permitem concluir que o comprometimento com a carreira é maior na estrutura matricial do que na tradicional, já que três importantes indicadores das dimensões, *identidade com a carreira*, *planejamento de carreira* e *resiliência*, apresentaram diferenças significativas a favor da estrutura matricial. Além disso, as dimensões *identidade* e *resiliência* do constructo comprometimento com a carreira evidenciaram médias significativamente maiores em favor da estrutura matricial.

A escolaridade revelou-se um fator importante de diferenciação dos profissionais pesquisados, tanto no que se refere a uma maior identificação com a carreira, quanto em relação a uma maior propensão para planejá-la. A estrutura matricial mostrou-se capaz de agregar indivíduos de maior escolaridade, mais aderentes à carreira proteana e mais comprometidos com a carreira, especialmente no que se refere à dimensão *identidade*.

Constatou-se, também, que a maior parte dos profissionais pesquisados identifica-se com a carreira proteana, não havendo diferenças entre os que se vinculam a um tipo de estrutura ou outro, contudo a carreira proteana é mais característica daqueles que ingressaram há menos tempo na empresa. Observa-se, também, uma maior aderência dos profissionais que detêm níveis mais elevados de escolaridade aos valores da carreira proteana, embora sem respaldo estatístico, aspecto que deve ser confirmado em estudos posteriores.

Conforme dito anteriormente, recomenda-se, também, a realização de estudos posteriores, relacionando as dimensões de entrenchamento – investimentos na carreira, custos emocionais e falta de perspectivas de carreira (CARSON; BEDEIAN, 1995) – com as dimensões da escala de valores em relação à carreira. Esta, contudo, deverá ser submetida a um processo prévio de refinamento, não feito neste caso, o que constitui uma das limitações do presente estudo, que se restringiu ao estudo de uma única organização.

7. REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. *Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

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

BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2010.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. London: Century Business, 1989.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004. <<http://dx.doi.org/10.1108/13620430410518147>>.

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento com o trabalho: a estrutura dos vínculos de trabalho com a organização, a carreira e o sindicato*. 1994. 260p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1994a.

_____. O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organização e Sociedade*, Salvador, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994b.

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

BLAU, G. J. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, [S. l.], v. 4, n. 58, p. 277-88, 1985.

- _____. Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, [S. l.], v. 76, n. 4, p. 469-88, Dec. 2003.
- _____. Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 88-103, 1989.
- BURNS, T. Industry in a new age. In: PUGH, D. S. (Ed.). *Organization Theory*. Harmondsworth: Penguin Books, 1997.
- CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. O homem camaleão e os modismos gerenciais: uma discussão sócio-psicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000. Cap. 7, p.130-47.
- CARSON, K.; BEDEIAN, A. Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, v. 44, n. 3, p. 237-62, 1994. <<http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1994.1017>>.
- _____. ; _____.A. Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 68, n. 4, p. 301-320, 1995. <<http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1995.tb00589.x>>.
- CARVALHO, M. L.; GRISCI, C. L. I. Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção: camaleões em cena. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ENANPAD, 2002.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista da Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995. <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000600008>>.
- COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, [S. l.], v. 131, n. 2, p. 241-59, 2005.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DIAS, Sheila Mara Oliveira. *Fatores de pressão no trabalho e comprometimento com a carreira: um estudo com profissionais de Tecnologia da Informação (TI)*. 2008. 170f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2008.
- EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL – EMATER. (Minas Gerais). Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <<http://www.emater.mg.gov.br/>>. Acesso em: 15 jan. 2010.
- FAYOL, H. *General and Industrial Management*. London: Pitman, 1949.
- GOULET, L. R.; SINGH, P. Career commitment: a reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, [S. l.], v. 1, n. 61, p. 73-91, 2002.
- HALL, D. *The career is dead, long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- HANDY, C. *Understanding organizations*. 3rd ed. Harmondsworth: Penguin Books, 1985.
- KILIMNIK, Z.; MORAIS, L. O conteúdo significativo do trabalho como fator de qualidade de vida organizacional. *Revista da Angrad*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 64-74, 2000.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a Prática: O que nos Dizem os Especialistas e o que nos mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001. <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552001000200008>>.

- LOVERLOCK, C.; WIRTZ, J. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MARTINS, H. T. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 2012.
- McGINNIS, S.; MORROW, P. Job attitudes among full- and part-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, [S. l.], v. 1, n. 36, p. 82-96, 1990.
- MINTZBERG, H. *The Structuring of Organization*. Prentice Hall, 1979.
- MORROW, P. C. *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: JAI Press, 1993.
- NICHOLSON, N. Career systems in crisis: change and opportunity in the information age. *Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, p. 40-51, Nov. 1996. <<http://dx.doi.org/10.5465/ame.1996.3145318>>.
- PUGH, D. S. (Ed.). *Organization Theory*. Harmondsworth: Penguin Books, 1997.
- PUGH, Derek S.; HICKSON, David. J. *Os teóricos das organizações*. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004.
- ROWE, D. E. O. *Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas*. 2008. 242 p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Departamento de Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.
- ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007. CD- ROM.
- SCHEIN, E. H. *Career anchors: discovering your real values*. Revised Edition. San Diego: Pfeiffer & Company, 2010.
- SOMERS, M. J.; BIRBAUM, D. Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, [S. l.], v. 19, n. 6, p. 621-34, 1998.
- WEBER, M. *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press: 2009.

