

UNIVERSIDADE FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais - FACE

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

Eugênia Nicolato Pinho

Belo Horizonte
2010

Eugênia Nicolato Pinho

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

Dissertação apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura, na área de concentração de Gestão Estratégica de Organizações, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Dra. Zélia Miranda Kilimnik

**Belo Horizonte
2010**

Ficha Catalográfica

P654i
2010 Pinho, Eugênia Nicolato.
A influência da estrutura matricial no comprometimento com a carreira em comparação com a estrutura tradicional: um estudo de caso na EMATER-MG. / Eugênia Nicolato Pinho ; Orientadora, Zélia Miranda Kilimnik -- 2010.

113 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2010.

Inclui bibliografia.

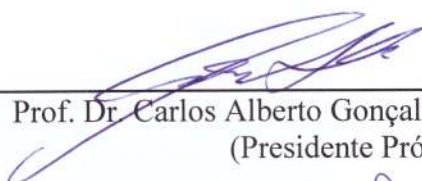
1. Profissões – Estudo de casos. 2. Carreiras – Planejamento. 3. Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais – Estudo de casos. I. Kilimnik, Zélia Miranda. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 331.54

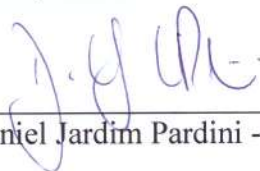
Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070



Dissertação intitulada “*A influência da estrutura Matricial no Comprometimento com a Carreira em Comparação com a Estrutura Tradicional; um estudo de caso na EMATER-MG*”, de autoria da mestranda *Eugênia Carla Silva Nicolato Pinho*, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



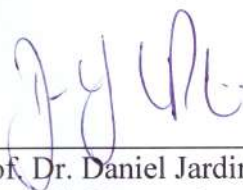
Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - Universidade FUMEC
(Presidente Pró-Tempore)



Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC



Prof. Dra. Diva Ester Okazaki Rowe - Universidade Federal da Bahia



Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 30 de setembro de 2010.

*Ao meu marido, aos meus filhos e aos meus pais,
por serem o presente mais valioso que Deus me
concedeu.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me proporcionar saúde e oportunidade de realizar com fé, coragem, determinação e alegria de viver o meu desejo, que aos olhos de outros poderia ser uma utopia: este trabalho. A Ele, agradeço! *“O Senhor é meu pastor, nada me faltará! Irei diante de ti, e farei planos os lugares escabrosos; quebrarei as portas de bronze e despedaçarei as trancas de ferro. Dar-te-ei os tesouros das trevas, e as riquezas escondidas em lugares secretos, para que saibas que eu sou Senhor!”*

Ao meu marido, meu amor, Renato Lúcio Pinho, o maior incentivador dos meus estudos, pela incansável compreensão, respeito e companheirismo; aos meus filhos “heróis”, Marcio, Rayza e Cândido, pela compreensão nas minhas ausências, vencedores comigo na luta do dia a dia, em busca de crescimento e vida qualificada. Os quatro são a minha esperança, a minha alegria de viver, o meu teto, o meu chão, o meu porto seguro!

À minha mãe, Maria da Glória, meu eterno amor, incentivadora de meus primeiros passos e cúmplice de toda uma vida; ao meu pai, Márcio, que, embora há muito tempo esteja longe do meu dia a dia, está sempre presente na minha alma. Ao meu querido avô Cândido, fonte de todo o meu saber e minha maior referência, responsável por minha trajetória profissional. Aos meus irmãos, Márcia, Isabel e Juliano, pelo carinho e amizade.

Agradeço em especial:

Aos Sujeitos de Pesquisa, profissionais sérios, éticos e sinceros que foram receptivos e confiantes para comigo, dando a maior contribuição a esta pesquisa, com boa vontade e desprendimento, sendo, portanto, fundamentais para o resultado que aqui apresento.

Aos extensionistas da EMATER-MG, em especial àqueles que vivenciaram os momentos especiais deste trabalho e, em particular, aos comprometidos com a ética, a renovação e a aprendizagem constantes.

À minha orientadora, professora Zélia Miranda Kilimnik, sempre alegre e compreensiva, que soube compreender minhas dificuldades na realização desta pesquisa, direcionando-me com sua experiência e saber científico e moral, fazendo de mim um ser humano melhor e fortalecendo a minha crença na profissão de ensinar.

Aos colegas do Mestrado, pela amizade, ajuda e incentivo desde o início até o final deste trabalho.

Aos colegas de trabalho, em especial, Samantha Viviane Barbosa, Luciana Máximo, Carlos Alberto de Souza, Carlos Bovo e Fernando Tejada.

Aos gerentes de Recursos Humanos da EMATER-MG, Antônio Carlos Quaresma e José Mauro Gonçalves Dias, pela confiança e apoio.

A todos esses e àqueles que, de alguma forma, mesmo sem ter o nome aqui mencionado, estiveram ao meu lado me incentivando e torcendo por mim, a minha eterna gratidão.

RESUMO

Este trabalho 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 estudo propôs, também: validar as escalas de comprometimento e de valores em relação à carreira; diagnosticar o comprometimento com a carreira, no que se refere às dimensões Identidade, Resiliência e Planejamento e aferir os valores em relação à carreira, nos dois grupos pesquisados; verificar se os valores dos profissionais que atuam na estrutura matricial são mais aderentes aos relacionados à carreira proteana; relacionar valores em relação à carreira versus tipo de estrutura e, finalmente, relacionar tipo de estrutura, comprometimento e valores em relação à carreira com o perfil demográfico e funcional dos profissionais da EMATER-MG. Para tanto foi realizada uma revisão da literatura sobre estrutura organizacional, comprometimento e carreira, além de uma descrição da organização pesquisada com seu modelo de gestão. A metodologia utilizada, de natureza predominantemente quantitativa, foi complementada com a abordagem qualitativa. Realizou-se, assim, um estudo descritivo de caso, envolvendo aplicação de questionários e realização de entrevistas semiestruturadas. O questionário utilizado foi composto por uma seção de dados pessoais, outra de comprometimento com a carreira, com base na escala proposta e validada por Carson e Bedeian (1994), e validada também por Rowe (2008). Além dessa escala, constou nesse questionário, outra seção sobre os valores em relação à carreira, 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. Em relação aos dados quantitativos, foi feita uma análise exploratória dos dados obtidos com a aplicação dos questionários. Por meio dessa análise, verificou-se a acuidade das medições e foram detectados problemas eventuais, a fim de evitar distorções nos resultados da pesquisa. Após essa etapa, foram calculados os escores de comprometimento com a carreira e realizados testes estatísticos para verificar a existência de diferenças significativas entre os dois grupos estudados, no que se refere a esse construto. É importante ressaltar que as duas escalas foram validadas, sendo que a escala de valores com a carreira, por apresentar problema relacionado à variância deverá ser objeto de refinamento posterior. Na abordagem qualitativa, os dados obtidos com a entrevista foram agrupados em categorias semânticas de análise. 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, são pós-graduados. A escolaridade revelou-se também 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 dimensão “Identidade com a Carreira” revelou-se como a característica mais acentuada do comprometimento com a carreira, no que se refere ao conjunto dos pesquisados. Em relação ao objetivo principal da pesquisa, os resultados permitem concluir que a Estrutura Matricial revelou-se capaz de gerar um maior comprometimento com a carreira que a Tradicional. Isso porque, pelo menos uma de suas dimensões, a Identidade com a Carreira apresentou uma diferença significativa em favor do primeiro tipo de estrutura. 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. Observa-se, além disso, uma maior aderência dos profissionais de escolaridade mais elevada aos valores da carreira proteana, o que deverá ser confirmado em estudos posteriores.

Palavras-chave: Estrutura Funcional. Estrutura Matricial. Comprometimento com a carreira. Valores relacionados à carreira. Carreira Tradicional. Carreira Proteana

ABSTRACT

This study has sought to investigate the matrix structure influence, which is a part of the Integrated Management System-SIG, the Technical Assistance and Rural Extension of a Public Company named EMATER-MG, on professionals' career commitment, who work as program and project managers, comparing them with other professionals who remain in the traditional structure. The research has also proposed to: validate the career commitment scales and their values; diagnose the career commitment, considering the dimensions of Identity, Resilience and Planning, also measuring career values in both studied groups; verify if professional values, who work in the matrix structure, are more adherent to the ones related to protean career; compare career values versus structure type relating them to their structure type, and finally to relate the structure type, the commitment and values concerning career with EMATER-MG professionals' demographic and functional profiles. We began with a review of the literature on organizational structure, commitment, and career, plus a description of the researched organization and its management model. The methodology was primarily quantitative, but it was also complemented with a qualitative approach. We performed therefore a descriptive case study, using questionnaires and semistructured interviews. These questionnaires had a section of personal data, and another of career commitment. These were based on the scale proposed and validated by Carson and Bedeian (1994), and revalidated by ROWE (2008), as well. Besides this scale, there is another on the career values, created by FUMEC University Group of Organisational Behaviour, Personnel Management and Careers, which was coordinated by Professor Zélia Miranda Kilimnik. It has been working on contrasting traditional career with modern or protean career. Regarding the quantitative data, an exploratory data analysis of the questionnaires was made. Through this analysis, the measurements accuracy was verified and some problems were detected and solved in order to avoid distortions in the results. After this step, we calculated the scores of Career commitment and performed statistical tests to verify the existence of significant differences between two groups referring to this construct. It is important to emphasize that these two scales were validated; but the value scale, which has presented some problems related to the variance, shall be a subject to further refinement. In the qualitative approach, data obtained from the interview were grouped into semantic categories of analysis. One of the main aspects found in the results is that matrix structure held professionals with higher level of education, most of them have a postgraduate level. Education has also proved an important factor for differentiation of these researched professional in relation to greater

identification with their profession as well as in relation to a greater ability to plan for it. “Career Identity” dimension was showed as the strongest characteristic in the Career Commitment. Regarding to the main goal of this research, the results indicated the matrix structure has proved to be capable of creating a stronger commitment with the traditional career. It happens because the career identity with one of its dimensions, has showed a significant difference in favor of the first structure type. We also found out most of the studied professionals identified themselves with protean career, regardless the structure type they were linked. Furthermore, we also have observed a greater adhesion of higher education professionals with the values of protean career, but it shall be researched in future studies.

Keywords: Funtional Structure. Matrix Structure. Career Commitment. Values related to career. Traditional Career. Protean Career

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da EMATER-MG.....	26
Figura 2 – Mapa Estratégico.....	29
Figura 3 – Sistema Integrado de Gestão.....	31
Figura 4 – Estrutura Matricial	32
Figura 5 – Nova Proposta de Gestão das Despesas.....	34
Figura 6 – Matriz do GMD – Gerenciamento Matricial de Despesas.....	36
Figura 7 – Exemplo de Pacote e Contas.....	37
Figura 8 – Modelo Tridimensional de uma Organização.....	50
Figura 9 – Síntese dos Conceitos de Ocupação, Profissão e Carreira.....	58
Figura 10 – Comprometimento – Identidade por Grau de Escolaridade.....	92
Figura 11 – Comprometimento – Planejamento por Grau de Escolaridade.....	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os Modelos de Carreira.....	47
Quadro 2 – Conceitos e Termos Relacionados ao Comprometimento.....	59

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Cálculo do Tamanho da Amostra por Seleção Aleatória Simples.....	68
Equação 2 – Fórmula de Correção para o Tamanho da Amostra.....	68

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Tipo de Estrutura X Perfil.....	78
TABELA 2 Comprometimento com a Carreira	80
TABELA 3 Valores em Relação à Carreira	80
TABELA 4 Comprometimento com a Carreira dos Funcionários da EMATER-MG.....	82
TABELA 5 Comprometimento com a Carreira X Tipo de Estrutura na EMATER-MG.....	84
TABELA 6 Valores em Relação à Carreira dos Funcionários da EMATER-MG.....	86
TABELA 7 Valores em Relação à Carreira	88
TABELA 8 Valores em Relação à Carreira X Perfil Demográfico e Funcional dos Profissionais da EMATER-MG.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCAR	Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural
ACAR	Associação de Crédito e Assistência Rural
ARELP	Assessoria de Relações Públicas
ASBRAER	Associação Brasileira das Empresas de Assistência Técnica e Extensão Rural
ASINF	Assessoria de Informática
ASPDE	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
AUDIT	Auditoria
CHAID	Chi-Square Automatic Interaction Detector
DEPAD	Departamento Administrativo
DETEC	Departamento Técnico
EMATER-MG	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMBRATER	Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural
GMD	Gerenciamento Matricial de Despesas
GP	Gerenciamento de Projetos
GPD	Gerenciamento pelas Diretrizes
MDA	Ministério do Desenvolvimento e Reforma Agrária
PDCA	Plan-Do-Check-Action – Método de Gestão
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
RGE	Rede de Gestão Estratégica
SIG	Sistema Integrado de Gestão
UPEC	Unidade de Planejamento e Estratégia Corporativa
UREGIS	Unidades Regionais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de Pesquisa	19
1.2 Objetivo Geral	20
1.3 Objetivos Específicos	20
1.4 Justificativa	21
2 EMATER EM MINAS GERAIS – UMA TRAJETÓRIA.....	23
2.1 História e Desafios da EMATER-MG	23
2.2 Sistema Integrado de Gestão	27
2.3 A Estrutura Matricial na EMATER-MG	30
2.4 Sistema Integrado de Gestão (SIG)	30
2.5 Definição das Responsabilidades no GMD da EMATER-MG	35
2.5.1 Gestor de Entidades/Áreas.....	35
2.5.2 Gestor de Pacote	36
2.5.3 Gestor do GMD	38
3 REVISÃO DE LITERATURA.....	40
3.1 A Estrutura das Organizações e a Estrutura Matricial.....	40
3.2 Carreira	44
3.2.1 Modelo Tradicional de Carreira	45
3.2.2 Falência do Modelo Tradicional de Carreira.....	46
3.2.3 Modelo Moderno de Carreira	48
3.2.4 Reflexões sobre o Novo Conceito de Carreira	53
3.2.5 Comprometimento com a Carreira	56
4. METODOLOGIA.....	62
4.1 Tipo de Pesquisa.....	62
4.1.1 Quanto à Abordagem.....	63
4.1.2 Quanto aos Fins	63
4.1.3 Quanto aos Meios	64
4.1.4 Quanto às Técnicas de Coleta de Dados.....	65
4.2 Amostra e Coleta de Dados	67
4.3 Análise dos Dados	70
5 RESULTADOS.....	71
5.1 Perfil dos Pesquisados	71
5.2 Relacionamento entre o Perfil dos Pesquisados e Tipo de Estrutura a que são Vinculados.....	77
5.3 Validação das Escalas de Comprometimento com a Carreira e Valores em Relação à Carreira	79
5.4 Comprometimento com a Carreira dos Funcionários da EMATER-MG.....	81
5.5 Comprometimento com a Carreira Versus Tipo de Estrutura na EMATER-MG	83
5.6 Valores em Relação à Carreira dos Funcionários da EMATER-MG.....	85
5.6 Valores em Relação à Carreira Versus Tipo de Estrutura da EMATER-MG.....	87
5.7 Valores em Relação à Carreira Versus Perfil Demográfico e Funcional dos Profissionais da EMATER-MG	89

5.8 Comprometimento com a Carreira Versus Perfil Demográfico e Funcional de Profissionais da EMATER-MG	91
5.9 Análise das Entrevistas Semiestruturadas	94
6 CONCLUSÕES.....	98
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA	107

1 INTRODUÇÃO

A busca por melhorias na gestão de pessoas tem se tornado crescente dentro das organizações contemporâneas. Pesquisas sobre o contexto da gestão de pessoas no Brasil indicam importante fase de transição pela qual a área de Recursos Humanos passa atualmente: de uma atuação predominantemente operacional para uma atuação onde os modelos de gestão de pessoas são mais orgânicos, embora empresas em diferentes estágios de desenvolvimento ainda adotem modelos mais tradicionais. Tonelli e Lacombe (2000), 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 valorizada e considerada importante nas instituições públicas brasileiras. A expectativa pela melhoria da qualidade dos serviços prestados à população e a redução dos gastos públicos são alguns dos principais motivos para os apelos de implantação de uma 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 empresas 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 (2006) afirmam que por trás da maioria das organizações de serviços bem sucedidas de hoje está o sério compromisso com a gestão eficaz de recursos humanos. Inicia-se um processo de busca pela melhoria da qualidade na Gestão de Pessoas no âmbito do serviço público.

Ao longo dos últimos vinte anos, poucos temas dentro dos diversos processos da 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 instrumentos que estimulem e ofereçam suporte a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas com o trabalho.

As carreiras, que antes se caracterizavam pela estabilidade, permanência prolongada e progressão na hierarquia da empresa, estão perdendo essas características e partindo para carreiras mais horizontalizadas e com progressão não-linear. É realidade contemporânea e tendência contínua que as pessoas mudem de trabalho, de empresa e de segmento com maior facilidade e frequência que antes. A este fenômeno, estudado por pesquisadores da área de Gestão de Carreiras, dá-se o nome de carreira autodirigida ou proteana.

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 sob as quais as pessoas atuam, sendo esse o foco do presente projeto.

Discorrendo sobre estrutura organizacional, referente à 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 Fayol (1987)¹, citado por Pugh e Hickson (2004, p. 112-113), as organizações possuem uma gama de tarefas a realizar e, assim, a coordenação é necessária para *“ligar, unificar e harmonizar todas as atividades e esforços”* que o conjunto das atividades concorre para alcançar os objetivos da organização.

A estrutura organizacional pode ser entendida como a maneira que se organizam e interagem os diversos elementos da organização em busca de um objetivo ou, conforme Mintzberg (1989)², citado por Pugh e Hickson (2004, p. 37), *“a soma de todas as maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como 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, chegando ao 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

¹ FAYOL, H. **General and Industrial Management**. Pitman, 1949; traduzido por Constance Storrs do Original Administration Industrielle et Générale. 1916. Editorado por David S. Liake, 1987.

² MINTZBERG, H. **Mintzberg on Management**. Free Press: 1989.

ativos e recursos, não parece estar oferecendo condições de flexibilidade e 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 são geridos como atividades distintas, focadas em seus objetivos. Os problemas de coordenação, que atormentam outra estruturação são minimizados pela estrutura matricial, pois as pessoas mais importantes para a consecução de um objetivo trabalham em grupo com hierarquia definida 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. Já na estrutura matricial, é enfatizado o trabalho em equipe, no qual os funcionários são preparados para novos desafios e responsabilidades que não seriam comumente oferecidos em uma organização 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 que mantenham o interesse e a motivação no trabalho. Essa vivência pode tornar os profissionais mais eficientes, independentes e flexíveis, além de proporcionar um melhor desempenho organizacional, pelo fato de as pessoas tornarem-se mais responsáveis pela qualidade do seu próprio trabalho.

Conforme Argyris (1993)³, citado por Pugh e Hickson (2004, p. 206), “*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 que surjam 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 impactando 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 para 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.

3 ARGYRIS, C. **Knowlwdge for Action**: A Guide to Overcoming Barriers to Change. Josey-Bass, 1993.

Diante disso, este estudo é formatado para 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, com a organização e com atividades profissionais, em relação aos funcionários da mesma empresa que não atuam na estrutura matricial.

1.1 Problema de Pesquisa

De que maneira a estrutura matricial influencia o comprometimento com a carreira dos profissionais que nela atuam, em comparação com profissionais que se encontram em uma estrutura tradicional, na empresa pública de assistência técnica e extensão rural EMATER MG?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é 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.

1.3 Objetivos Específicos

O estudo propõe investigar especificamente os seguintes assuntos:

- Validar as escalas de comprometimento com a carreira e de valores em relação à mesma.
- Diagnosticar o grau de comprometimento com a carreira dos funcionários da EMATER-MG, no que se refere às dimensões Identidade, Resiliência e Planejamento de Carreira.
- Aferir os valores em relação à carreira dos funcionários da EMATER-MG.
- Verificar se os valores dos profissionais que atuam na estrutura matricial são mais aderentes aos valores relacionados à carreira proteana ou aos da carreira tradicional da EMATER-MG.

- Relacionar comprometimento com a carreira e perfil demográfico e funcional de profissionais da EMATER-MG.
- Relacionar o perfil demográfico e funcional dos pesquisados com o tipo de estrutura a que são vinculado.
- Relacionar perfil demográfico e funcional dos pesquisados com os valores em relação à carreira.

1.4 Justificativa

A justificativa e a relevância da investigação proposta manifestam-se na proposta de contribuição para o estudo dos impactos da nova estrutura organizacional, a estrutura matricial, referentemente à criação de alternativas e desenvolvimento de carreiras.

O estudo se mostra relevante na medida em que possibilita aos gestores identificar as tendências de Políticas de Gestão de Pessoas bem sucedidas e os impactos positivos nos resultados empresariais.

A relevância do estudo manifesta-se na proposta de contribuir para o entendimento das singularidades inerentes a um modelo de gestão, por meio da identificação e apresentação das práticas que asseguram sua bem sucedida implementação. Este trabalho pretendeu demonstrar, por meio de pesquisa realizada na EMATER-MG, que existem influências advindas do modelo de gestão adotado, o Sistema Integrado de Gestão-SIG, por meio da estrutura matricial, na Gestão de Pessoas, mais especificamente sobre o comprometimento com a carreira, por aqueles que dela participam.

Esta dissertação está organizada da seguinte maneira: o presente capítulo, introdutório, discorre sobre o tema principal da pesquisa, seus objetivos e justificativa; o segundo capítulo descreve a organização pesquisada, seu modelo de gestão e estruturas adotadas, com ênfase na estrutura matricial; o terceiro apresenta o referencial teórico, abordando os temas estrutura organizacional, comprometimento e carreira; o quarto capítulo detalha a metodologia utilizada; o quinto capítulo exhibe os resultados obtidos e suas análises; e o sexto e último capítulo trata da conclusão do estudo, suas limitações e recomendações.

2 EMATER EM MINAS GERAIS – UMA TRAJETÓRIA

Este capítulo aborda a história da EMATER-MG e a evolução de seu modelo de gestão, culminando com a apresentação de suas principais soluções gerenciais. Os dados e as informações aqui apresentados foram consultados no site oficial dessa organização (EMATER, 2010).

2.1 História e Desafios da EMATER-MG

Durante os sessenta anos de existência, a Associação de Crédito e Assistência Rural-ACAR, fundada em 1948, foi a primeira experiência brasileira direcionada para a introdução de novas técnicas de agricultura e economia doméstica, de incentivo à organização e de aproximação do conhecimento aos produtores rurais, gerado nos centros de ensino e de pesquisa. Essa associação, que tinha como símbolo um jipe, possuía equipes de trabalho em vários municípios de Minas Gerais que prestavam assistência técnica aos agricultores que a solicitassem.

Em 1974, o serviço de extensão coordenado pela Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural-ABCAR foi estatizado, com a criação da Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural-EMBRATER, responsável pela coordenação de todas as

EMATERs, empresas públicas estaduais vinculadas às Secretarias de Agricultura dos Estados, criadas em substituição às ACARes.

A EMATER-MG foi criada em 1975, ao mesmo tempo em que era extinta a ACAR, 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 conseqüente redução de recursos, aconteceram mudanças com relação ao público atendido. A assistência técnica se volta 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.

Em 1990, com a extinção da EMBRATER, a coordenação do Sistema passa para a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária-EMBRAPA, em seguida para a Associação Brasileira das Empresas de Assistência Técnica e Extensão Rural-ASBRAER e, recentemente, para o Ministério do Desenvolvimento e Reforma Agrária-MDA.

Ainda na década de 90, como forma de sobreviver em meio à turbulência, a EMATER-MG passa por um processo de modernização, incorporando a visão de “foco no cliente” e nos resultados desejados, definindo sua missão e seus objetivos estratégicos. Além disso, oferece serviços aos médios e grandes produtores, com o objetivo de gerar recursos adicionais, para ampliar e melhorar o atendimento aos produtores rurais de agricultura familiar.

A partir de 2003, a EMATER-MG começa a consolidar a sua atuação como empresa de desenvolvimento sustentável, tendo um papel destacado na construção e implementação 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, buscando 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 as ações de organização rural para o desenvolvimento com sustentabilidade e atendimento aos direitos de cidadania.

O apoio à agricultura familiar é consequência de uma política estratégica para garantir segurança alimentar e nutricional, proporcionar a inclusão social de grupos marginalizados e permitir o desenvolvimento sustentado de toda a sociedade mineira. Para tanto, a EMATER-MG desenvolve suas ações em parceria e de forma integrada com o Sistema Operacional da Agricultura de Minas Gerais; com os produtores rurais, suas formas associativas e suas entidades de classe; com as diversas organizações e empresas do setor privado e público; e, especialmente, com o Poder Público Municipal, em cada cidade em que atua.

A extensão rural no Brasil e em Minas Gerais tem se caracterizado, nos últimos anos, por fortes inovações e realizações. Cada uma dessas realizações tem uma história ou, até, várias histórias intrincadamente encadeadas. Histórias de pessoas das mais variadas profissões que vão trilhando suas carreiras à medida que desenvolvem seus projetos e implementam inovações tecnológicas.

As exigências da sociedade mineira e a crescente demanda de políticas públicas são uma inegável realidade da qual não nos eximimos. Coordenar essas atividades com a extensão rural é um desafio cada vez mais complexo que põe à prova nossa capacidade de organização e execução. É importante para qualquer organização a busca de soluções que permitam

manter um bom desempenho, sem comprometer a saúde ou a satisfação de seus colaboradores.

A EMATER-MG, por sua vez, como empresa pública, 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, que culminou com a implantação de um novo sistema, a partir de demandas e exigências por uma gestão pública mais eficiente.

Hoje, a EMATER-MG é constituída por uma Diretoria Executiva, um Conselho técnico administrativo, um Conselho fiscal, Unidades regionais, Departamentos e Assessorias.

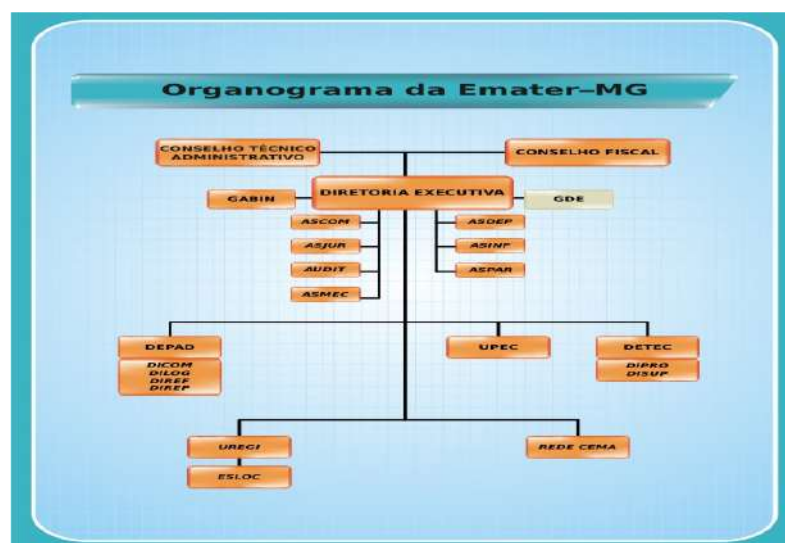


Figura 1 – Organograma da EMATER-MG
Fonte: EMATER-MG, 2007.

Em Belo Horizonte, há uma unidade central com 270 trabalhadores (diretoria, áreas técnica e administrativa). No interior do estado, nos Municípios Pólos 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.

Como no Estado há 853 municípios, apenas 64 não têm convênios com a EMATER-MG; ou seja, 92,5% dos municípios do estado contam com o trabalho de assistência técnica e extensão rural.

As equipes locais, com algumas exceções, são constituídas de um ou mais técnicos em agropecuária, um técnico da área social e um de serviços gerais, além de um profissional da área administrativa: secretária (o).

2.2 Sistema Integrado de Gestão

A busca pela modernização da gestão no serviço público tem se tornado crescente nas instituições públicas brasileiras. A expectativa pela melhoria da qualidade dos serviços prestados à população e a redução dos gastos públicos são alguns dos principais motivos dessa modernização.

Buscando o alinhamento estratégico com o governo do estado, a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais – EMATER-MG participou do desenvolvimento e da implementação do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado-PMDI. Trata-se de um plano estratégico indicativo para o Estado de Minas Gerais que objetiva consolidar um conjunto de grandes escolhas, além de orientar a construção do estado em um horizonte de longo prazo e sob condições de incertezas, na perspectiva de transformar Minas Gerais no melhor estado para se viver.

A empresa reelaborou, assim, seu planejamento estratégico, preservando as diretrizes que apontam para uma segunda gestão de continuidade, e não de continuísmo, valorizando, assim, a promoção das melhorias necessárias para o bom andamento da gestão.

Para essa reorganização, a empresa mobilizou a participação de profissionais de todos os níveis e áreas, em um movimento de integração, a fim de contribuir com os diferentes desafios e oportunidades com os quais a empresa lida diariamente em todo o território mineiro.

Para a operacionalização das estratégias definidas, a EMATER-MG utiliza soluções em gestão, como Gerenciamento pelas Diretrizes-GPD, Gerenciamento Matricial de Despesas-GMD, Rede de Gestão Estratégica-RGE e Gerenciamento de Projetos-GP. Desse modo, o Sistema Integrado de Gestão-SIG, que tem por objetivos padronizar e uniformizar terminologias, documentos e processos, pode ser consolidado.

O SIG é o novo modelo de gestão adotado pela EMATER-MG, elaborado a partir da reconstrução do planejamento estratégico da empresa, para contribuir com a promoção do desenvolvimento sustentável no estado e com a melhoria contínua da qualidade de vida das pessoas.

Metas estratégicas são aquelas desdobradas das diretrizes empresarias para todas as unidades da empresa, compartilhando responsabilidades e aproveitando o conhecimento de todos os integrantes da organização. Essas metas serão acompanhadas pelo Gerenciamento pelas Diretrizes-GPD.

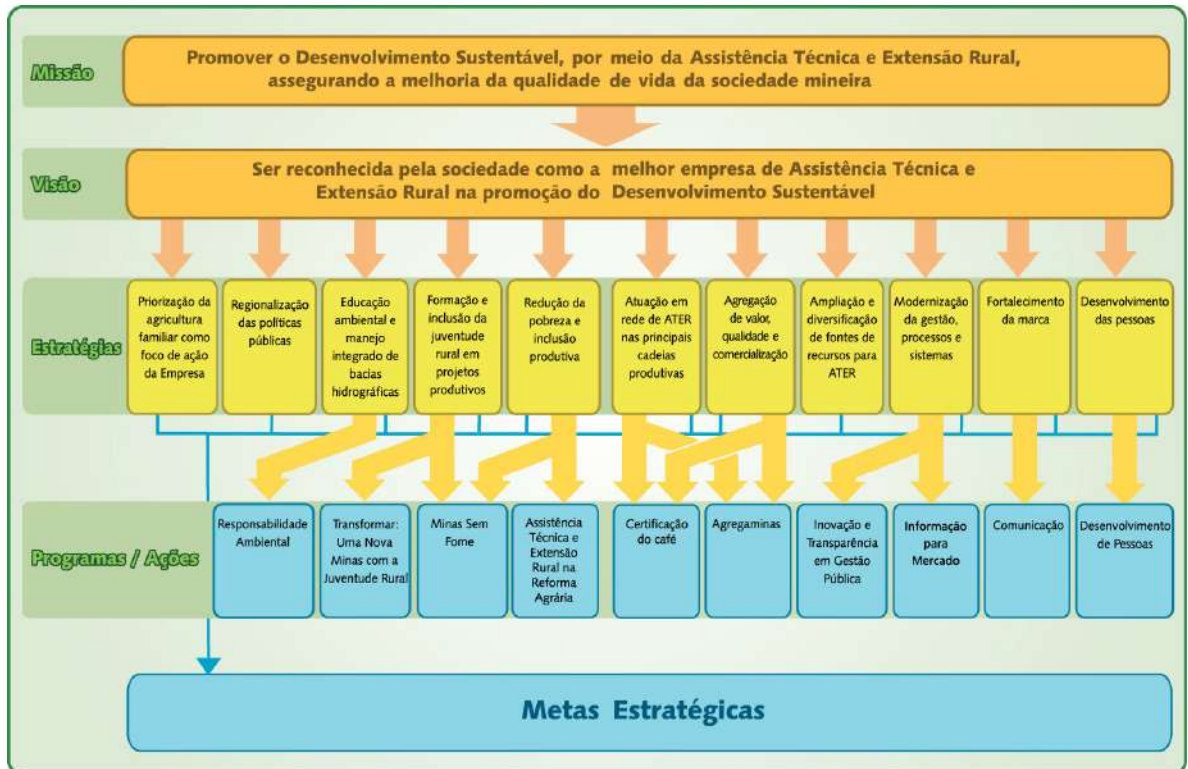


Figura 2 – Mapa Estratégico
Fonte: EMATER-MG, 2007.

Este Sistema foi elaborado a partir da reconstrução participativa do Planejamento Estratégico, utilizando metodologias e ferramentas de gestão modernas e diretamente ligadas à obtenção dos resultados esperados pela sociedade, contribuindo para a atividade fim da empresa. Para auxiliar na logística e na operacionalização desse sistema, foi criada a Rede de Gestão Estratégica-RGE, sugerida e estruturada pela equipe da Unidade de Planejamento e Estratégia Corporativa-UPEC, contando com o apoio e a colaboração de todos os escritórios locais, unidades regionais e diretoria executiva da empresa.

Essas estratégias visam melhorar a prestação dos serviços públicos, por meio da identificação e disseminação de novos conhecimentos em gestão pública, além da valorização das pessoas, através da participação nos processos de decisão em todos os níveis, desenvolvendo e aproveitando a criatividade e as inovações – aliadas aos princípios democráticos de

transparência e de ética –, exercitando, em seu cotidiano, a gestão compartilhada entre diretores, gerentes, coordenadores, extensionistas, administrativos e serventes.

2.3 A Estrutura Matricial na EMATER-MG

Alinhada ao Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado-PMDI, a EMATER-MG implantou o “Choque de Gestão”, passando a utilizar metodologias e ferramentas modernas de gestão de programas e projetos.

2.4 Sistema Integrado de Gestão (SIG)

O sistema integrado de gestão-SIG é um conjunto de técnicas, soluções e ferramentas gerenciais voltadas para a obtenção dos resultados da EMATER–MG, com vistas à satisfação de seus clientes e funcionários. Ele identifica, prioriza, organiza e provê meios para que as metas sejam atingidas.



Figura 3 – Sistema Integrado de Gestão
Fonte: EMATER-MG, 2007.

A Rede de Gestão Estratégica (RGE) é composta por mais de 360 profissionais da EMATER–MG, que integram os Grupos de Desenvolvimento Estratégico da Empresa, dos Pólos e das Unidades Regionais, com a função de assessorar a Diretoria Executiva e o corpo gerencial, na definição do Planejamento Estratégico, no estabelecimento de políticas, diretrizes, programas, e no acompanhamento dos Acordos de Resultados, em todos os níveis da Empresa.

Foi implantado, então, o Escritório de Gerenciamento de Projetos e para cada Programa Estruturador foi nomeado um gestor. Essa ação, dentre outras várias, objetivou o alcance de metas, prazos e resultados. Os números e resultados após o “Choque de Gestão” progrediram para uma gestão mais profissionalizada, com informações estratégicas e abrangentes, dando suporte na tomada de decisões.

Segundo a EMATER-MG (2010), o Gerenciamento de Projetos é um ramo das Ciências Gerenciais que trata do planejamento e do controle de projetos. Gerenciar um projeto significa, resumidamente, planejar a sua execução, antes de iniciá-lo e, então, acompanhar a sua execução. No planejamento do projeto são estabelecidas as metas (ou objetivos), as

tarefas a serem realizadas e o seu sequenciamento, com base nos recursos necessários e disponíveis. O controle do projeto, numa interpretação contemporânea do termo, significa a medição do progresso e do desempenho, por meio de um sistema ordenado pré-estabelecido. Ações corretivas são tomadas sempre que necessário.

Considerando a estrutura matricial implantada na EMATER-MG (figura 4), são objeto de investigação desta pesquisa o Gerenciamento de Projetos e o Gerenciamento Matricial de Despesas.



Figura 4 – Estrutura Matricial
 Fonte: EMATER-MG, 2007.

Nessa estrutura, diversos programas e projetos, tais como Modernização Administrativa e Minas Sem Fome, são geridos por um gestor de projeto que não necessariamente é gerente de departamento ou divisão. Cada programa ou projeto possui interfaces e participantes de diversas áreas da empresa. Como exemplo, no caso do Projeto Jaíba, o gerente do projeto possui vínculo, mas não pertence, formalmente, a um determinado setor. O projeto envolve técnicos das seguintes áreas: Unidades Regionais-UREGIS; Área de Planejamento e Desenvolvimento-ASPDE, atual Unidade de Planejamento e Estratégia Corporativa-UPEC; e Departamento Técnico-DETEC.

A solução Gerenciamento de Projetos organiza os programas estruturadores como externos e internos. São considerados externos aqueles que têm como público alvo a sociedade como um todo e que divide responsabilidades com outros órgãos públicos. Exemplos de tais programas são o Agregaminas, o Minas sem Fome, o Transformar, o Responsabilidade Ambiental, o Certificação do Café e o Ater na Reforma Agrária.

Como internos, são considerados os programas que têm foco no trabalho interno e que se destinam aos processos de melhorias internas da gestão, como Comunicação, Desenvolvimento de Pessoas e Modernização da Administração.

Outra solução que utiliza a estrutura matricial é o Gerenciamento Matricial de Despesas-GMD. Essa metodologia preconiza que o gerenciamento das despesas deve ser uma constante na gestão das organizações, de forma a buscar a otimização dos resultados, conhecendo-se os destinos dos recursos, a fim de aplicá-los de maneira eficiente e com transparência. Para a implantação da metodologia do GMD, a EMATER-MG passou cerca de 18 meses realizando levantamento de dados, parametrização, conscientização, acompanhamento e transmissão da metodologia aos funcionários. A prática da metodologia, com a utilização das lições aprendidas e o constante aprimoramento do conhecimento por melhores práticas tem sido um aprendizado para a empresa.

Conforme manual da EMATER-MG (2009), nos processos tradicionais, quando um gestor prepara o orçamento da área sob sua responsabilidade, ele age como se existisse somente o seu centro de custos. Esse comportamento faz com que ele, frequentemente, sucumba à tentação de inflacionar seus custos, a fim de se colocar em uma zona de conforto, na qual as metas propostas sejam fáceis de ser atingidas. Quando generalizado por toda a empresa, esse comportamento acaba por comprometer os resultados, obrigando os responsáveis pela consolidação do orçamento a propor cortes de despesas, de forma a ajustar o orçamento aos

seus objetivos. Ainda no processo tradicional, o controle dos gastos, bem como sua análise, é centralizado, o que cria um acúmulo de trabalho no setor de orçamento e faz com que a ineficiência seja apenas detectada e sua correção imposta ao gestor do centro de custos ineficiente. Isso significa que o desvio é detectado depois do fato acontecido, não havendo, assim, perspectiva de prevenção.

Constata-se, então, que nos métodos tradicionais, nas duas situações, tanto na elaboração quanto no controle, o erro é corrigido em vez de ser evitado.

A figura 5 mostra o comparativo entre a proposta de elaboração de orçamento tradicional e a nova visão orçamentária, o GMD, que introduz um novo parâmetro baseado no gerenciamento matricial de despesas.

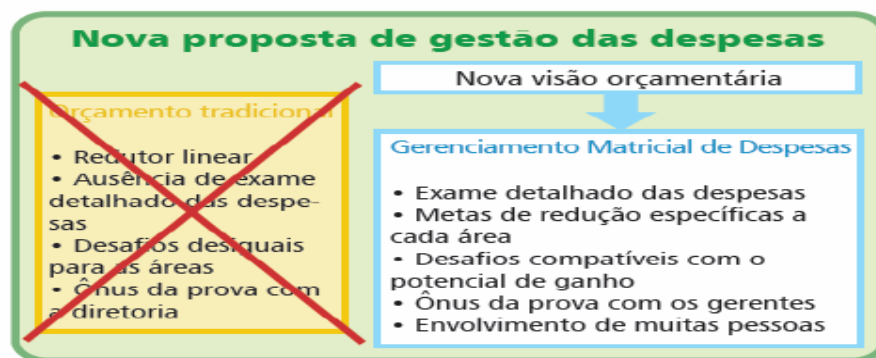


Figura 5 – Nova Proposta de Gestão das Despesas
Fonte: EMATER-MG, 2009.

O método contemporâneo-GMD tem como objetivo reduzir custos, por meio da análise detalhada da situação atual, identificar e utilizar melhores práticas de gestão de despesas. Adicionalmente, o GMD proporciona diversos benefícios qualitativos à organização, entre eles:

- conhecimento detalhado dos gastos;
- avaliação do desempenho de cada área;
- estabelecimento de metas justas e desafiadoras;
- melhoria da qualidade da base de dados para a tomada de decisão;
- implementação de mudanças/melhorias no processo de gestão dos recursos;
- envolvimento dos funcionários na gestão da empresa;
- elaboração do orçamento de custos que assegure o alcance de uma diretriz anual de redução de despesas.

2.5 Definição das Responsabilidades no GMD da EMATER-MG

Neste tópico, serão arroladas as responsabilidades dos diversos gestores do gerenciamento matricial de despesas.

2.5.1 Gestor de Entidades/Áreas

O gestor de entidades/áreas é o funcionário responsável pelo resultado da unidade organizacional (órgão) que está sob seu comando. Suas principais atribuições são:

- atuar no alcance das metas relativas à sua entidade;
- identificar as unidades e despesas que apresentaram desvios (anomalia);
- elaborar os relatórios de anomalia, com análise por subitem de despesa;

Exemplo de pacotes e contas	
PACOTES	CONTAS CONTÁBEIS
<ul style="list-style-type: none"> • Utilidades • Fretes • Manutenção • Salários e encargos • Benefícios • Serviços de terceiros • Despesas/receitas não operacionais • Gastos gerais • Locomoção • Despesas de vendas • Informática • Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Salários e ordenados • Horas extras • INSS • FGTS • Férias e abonos • 13º salário • Aviso prévio indenizado • Indenizações • Prêmios de produção • Serviços temporários estagiários • Auxílio doença • SAT - Seguro Acidente Trabalho

Figura 7 – Exemplo de Pacote e Contas
Fonte: EMATER-MG, 2007.

As principais atribuições do gestor de pacote são:

- analisar detalhadamente o conteúdo de seu pacote de gastos nos centros de custo;
- definir parâmetros e *clusters* para cada subitem de despesa de sua responsabilidade;
- definir metas preliminares, com base nas comparações entre as unidades;
- estabelecer regulamentos de gasto das contas contábeis sob sua responsabilidade;
- negociar as metas com os órgãos;
- elaborar e executar os planos de ação;
- identificar as unidades e despesas que apresentaram desvios (anomalia);
- elaborar os relatórios de anomalia, com análise por subitem de despesa;
- participar das reuniões para apresentação do relatório de anomalia, verificando a correta identificação da causa e a consistência das contramedidas apresentadas.

2.5.3 Gestor do GMD

O gestor do GMD é o funcionário responsável pela operacionalização do GMD junto com a gerência administrativo-financeira. Suas principais atribuições são:

- gerar as planilhas das diversas áreas da empresa e o seu respectivo envio aos gerentes;
- levantar informações (ou direcionar pessoas) relativas ao conteúdo de cada subitem de despesa, esclarecendo aos gestores a natureza dos lançamentos contábeis efetuados nas diversas contas contempladas pelo Gerenciamento Matricial de Despesas;
- prestar eventuais esclarecimentos aos gestores, quanto à metodologia de trabalho do Gerenciamento Matricial de Despesas;
- fornecer informações (ou direcionar pessoas) técnicas referentes às questões contábeis e financeiras para a solução de problema envolvendo a elaboração do Gerenciamento Matricial de Despesas;
- auxiliar os gestores na definição dos parâmetros para análise dos subitens de despesas;
- proceder à definição dos indicadores específicos e dos *clusters*;
- elaborar as comparações de todos os subitens de despesas, dentro dos respectivos *clusters*;
- fornecer orientação metodológica sobre métodos e ferramentas gerenciais (aplicação do PDCA – Plan-Do-Check-Action (Método de Gestão) –, planos de ação, elaboração de políticas e regulamentos de gastos corporativos);
- elaborar as apresentações da diretoria administrativo-financeira;
- participar das reuniões mensais de apresentação;
- elaborar as atas de reuniões, bem como a atualização dos relatórios do GMD (gestão à vista e status dos planos de ação);
- gerenciar todo o processo do GMD.

Na fase de execução da solução gerencial, a EMATER–MG incorporou às suas atividades rotineiras as atividades de controle e análise do GMD, que contam com corpo técnico específico para o apoio ao gestor local (gerente da regional) e para o desenvolvimento de ações que visem o cumprimento das metas estabelecidas.

As carreiras na EMATER-MG são desenvolvidas de forma tradicional, em associação com o Plano de Cargos e Salários da empresa, mas, conforme mostrado anteriormente, a estrutura matricial permite um desenvolvimento paralelo, que se coaduna com uma concepção mais ampla e moderna de carreira e com potencial de gerar maior comprometimento com a carreira. O presente estudo foi realizado com interesse em verificar essas possibilidades.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, será apresentada a revisão de literatura sobre a estrutura das organizações, na qual se insere a matricial, objeto do presente estudo. Além disso, será abordada a carreira com seus desdobramentos, em termos de conceitos, modelos, novos conceitos e, finalmente, comprometimento com a carreira.

3.1 A Estrutura das Organizações e a Estrutura Matricial

O aprofundamento do conhecimento acerca dos impactos que afetam as estruturas organizacionais é objeto de investigação de vários autores que se destacaram, como Weber (1947)⁴, citado por Pugh e Hickson (2004), que apresenta três tipos de organização com base na autoridade que é exercida e reconhecida a burocracia. Já Pugh (1997)⁵, citado por Pugh e Hickson (2004) defende a ideia de que é mais realista falar em termos de dimensões da estrutura gerencial derivada da estratégica corporativa. Enquanto Mintzberg (1979)⁶, citado por Pugh e Hickson (2004) descreve uma gama de tipo de organizações modernas e discute

⁴ WEBER, M. **The Theory of Social and Economic Organization**. Free Press: 1947.

⁵ PUGH, D. S., **The Measurement of Organization Structures: Does Context Determine Form?**, in *Organizational Dynamics*. Spring, 1973, 19-34; reeditado em D. S. Pugh (Ed.), *Organization Theory*. Penguin Books, 1997.

⁶ MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations**. Prentice Hall, 1979.

aspectos sobre a efetividade dos vários modelos, Handy (1985)⁷, citado por Pugh e Hickson (2004) identifica algumas estruturas organizacionais estabelecidas, mas sugere que uma forma de estrutura significativamente diferente esteja surgindo. Finalmente, Barther e Ghoshal⁸, citado por Pugh e Hickson (2004), argumentam que, para as empresas multinacionais serem bem sucedidas no ambiente globalizado, elas devem desenvolver uma estrutura e uma cultura de trabalho inovadoras.

Esse organismo dinâmico permite o reaproveitamento das equipes de trabalho, pois os projetos e 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. Para Burns (1997)⁹:

É ingênuo considerar a organização com um único sistema formal pois qualquer mudança, para ser bem-sucedida, deve ser aceita pela estrutura de carreira e principalmente pela estrutura política. Esta é uma característica das modernas administrações de base tecnológica que possuem profissionais qualificados, estrutura de carreiras compatíveis e autoridade técnica que transcende a própria organização e sua administração superior. A tentativa para se mudar uma estrutura de gerência mecanicista para uma gerência orgânica tem enormes implicações para a estrutura de carreira. (BURNS *apud* PUGH; HICKSON, 2004, p. 95).

Geralmente, há uma resistência ao final dos projetos desenvolvidos dentro da organização matricial, dada a característica de temporariedade e pela dinâmica oferecida por novos

⁷ HANDY, C. **Understanding Organizations**, 3rd ed. Penguin Books, 1985.

⁸ BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing Across Borders: The Transnational Solution**. Century Business, 1989.

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. Pela identificação de seus membros com suas tarefas, os projetos e processos matriciais frequentemente encontram resistência ao encerramento, o que sugere uma maior satisfação na estrutura matricial.

A formação das equipes de trabalho em organizações matriciais é facilitada porque pessoas e recursos de diferentes áreas funcionais estão disponíveis sem que se faça necessária uma nova atribuição de cargos, mas 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 novos processos, o que impacta na minimização dos custos. Assim, há uma maior flexibilização e especialização da equipe de trabalho. Segundo Fayol, *“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.”* (FAYOL apud PUGH; HICKSON, 2004, p. 115).

Pelo uso da matriz funcional, balanceada e de projetos, temos a adaptabilidade da organização a uma ampla gama de projetos e produtos, alguns que requerem forte apoio dos gerentes de linha e outros que requerem gerenciamento independente. A estrutura matricial pode se adaptar mais rapidamente às constantes mudanças tecnológicas e de mercado do que às estruturas tradicionais ou puramente funcionais. Isso se dá, principalmente, pelo contato entre

⁹ BURNS, T. **Industry in a new age**, in *New Society*, January, 1963, n.18; reeditado em D. S. Pugh (Ed.), *Organization Theory*. Penguin Books, 1997.

as pessoas, onde 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 como dos departamentos de projetos ou produtos. A divisão dos relacionamentos de autoridade e responsabilidade nas organizações matriciais são inerentemente complexas. Na estrutura matricial, não há lugar para gerentes intratáveis e autocráticos com uma visão estreita das responsabilidades organizacionais.

Quanto à relação de comando e autoridade, alguns autores consideram que a grande desvantagem da estruturação matricial da organização está na possibilidade de dupla subordinação, o que resulta na ambiguidade do comando, podendo gerar conflito de interesses entre as chefias funcionais com as de projeto ou produtos. Fayol (1987), citado por Pugh e Hickson (2004), deixa claro que cada profissional deveria ter somente um chefe, para evitar conflito pela duplicidade de comando.

Não há unidade de comando na organização matricial, uma clara violação aos princípios de gerenciamento tradicionais. Os membros da equipe são, frequentemente, pegos entre demandas conflitantes entre os gerentes funcionais e de projetos. O desconforto e a incerteza de ter mais que um chefe ao mesmo tempo não podem ser descritos para alguém que nunca passou por essa situação. É claro que se dois chefes são adequadamente orientados e mantêm entre si comunicação franca, muitas dessas dificuldades podem ser resolvidas ou eliminadas.

Também se faz necessário que a administração da organização defina claramente a gerência e atribua-lhe as competências necessárias.

3.2 Carreira

Chanlat (1995) descreve dois modelos de carreiras das 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, existindo a possibilidade de ascensão apenas aos grupos socialmente dominantes. A progressão da carreira era linear e vertical e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. Já o novo modelo se caracteriza por oportunidades para o profissional tanto do sexo masculino como do sexo feminino e pertencente a grupos sociais variados. Além disso, a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta uma 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 do seu trabalho e da 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 em uma dessas carreiras – estradas pré-existentes – 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, trazendo a noção de progressão do indivíduo ao longo da sua vida e noção de desenvolvimento por meio de um percurso (CHANLAT, 1995).

3.2.1 Modelo Tradicional de Carreira

A carreira, na abordagem tradicional, é predominantemente feita por homens pertencentes à classe dominante e marcada por uma relativa estabilidade no emprego. Há, aqui, uma mentalidade de que os benefícios são direitos assegurados e que as responsabilidades pelas

carreiras dos indivíduos devem ser assumidas pela organização, pois são elas que permitem os acessos e gerenciam o desenvolvimento (CHANLAT, 1995; BALASSIANO *et al*, 2006).

O sucesso profissional, nessa abordagem, é marcado por uma progressão linear e vertical e baseado em uma estrutura hierárquica, altamente estruturada e rígida, metaforizada na figura da escada (EVANS, 1996) ou, como afirma Baruch:

A hierarquia organizacional era a escada a se subir. Como resultado, o sucesso de carreira era avaliado por meio da taxa de mobilidade ascendente e indicadores externos de realização, por exemplo, salário e status social. (BARUCH, 2004, p. 3)

Nessa perspectiva, a carreira pode ser vista como um ajuste do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que dela possui, passando a desempenhar uma sequência de papéis com maiores responsabilidades dentro de uma ocupação. (LANDAU, HAMMER, 1986; BASTOS, 1997).

3.2.2 Falência do Modelo Tradicional de Carreira

O modelo tradicional, caracterizado pela relação indivíduo-ocupação, segundo Chanlat (1995), teve os seguintes fatores como principais causas para o 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 Chantat, 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 para o profissional tanto do sexo masculino, quanto do feminino e pertencente a grupos sociais variados, conforme mostrado no quadro 1.

O modelo tradicional	O modelo moderno
Um homem	Um homem e/ou uma mulher
Pertencente a grupos socialmente dominantes	Pertencente a grupos sociais variados
Progressão linear vertical	Progressão descontínua horizontal e vertical
Estabilidade	Instabilidade

Quadro 1 – Os Modelos de Carreira
Fonte: CHANLAT, 1995.

Conforme Martins (2001), há três aspectos que limitam o conceito de carreira na abordagem tradicional. O primeiro é que, em uma estrutura hierárquica, o resultado, o sucesso de 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 que funcionários de escritórios 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 aposentaria, permaneceria exercendo somente atividades relacionadas à sua profissão. Logo,

trajetórias de pessoas que fossem, concomitantemente, professor de inglês e comerciante, não estariam inclusas nesse conceito.

Diante da evolução do conceito de carreira, o que pode ser percebido é uma mudança na sua forma de administração. Tanto a organização como os empregados estão sendo 'obrigados' a encontrar novas maneiras de capacitação e desenvolvimento profissional.

Balassiano *et al* afirmam que, “*por mais que se fale em falência do modelo tradicional de carreira, essa abordagem ainda é encontrada em alguns países, regiões ou empresas*”. (BALASSIANO *et al* 2004, p. 102). Embora se perceba essa burocracia tradicional em empresas de grande porte e tradicionais, também se nota uma tendência de que essas organizações flexibilizem, cada vez mais, suas estruturas, passando a valorizar atributos próprios de outros tipos de carreira como o saber, a criatividade e o capital de relações.

3.2.3 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 de 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.

Baruch e Rosenstein afirmam ser a carreira “*um processo de desenvolvimento do empregado por meio de uma trajetória de experiência e empregos em uma ou mais organizações*”. (BARUCH; ROSENSTEIN, 1992, p. 4)

Similarmente ao conceito moderno de carreira trazido por Chanlat, 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, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade. Nessa definição, a carreira proteana é:

Um processo que a pessoa, não a organização, está gerenciando. Consiste de todas as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional etc. A carreira proteana não é o que acontece a uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por auto-realização da pessoa proteana são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), não externo. Em resumo, a carreira proteana é mais desenhada pelo indivíduo que pela organização, e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades das pessoas. (HALL, 1996, p. 109).

Para Schein (1978) “*essa ampliação do conceito de progressão de carreira trazido pela perspectiva proteana, é caracterizado pelas noções de inclusão ou centralidade e de progressão interfuncional*” (BALASSIANO *et al*, 2006, p. 38), conforme mostra em seu modelo tridimensional, na figura 8.

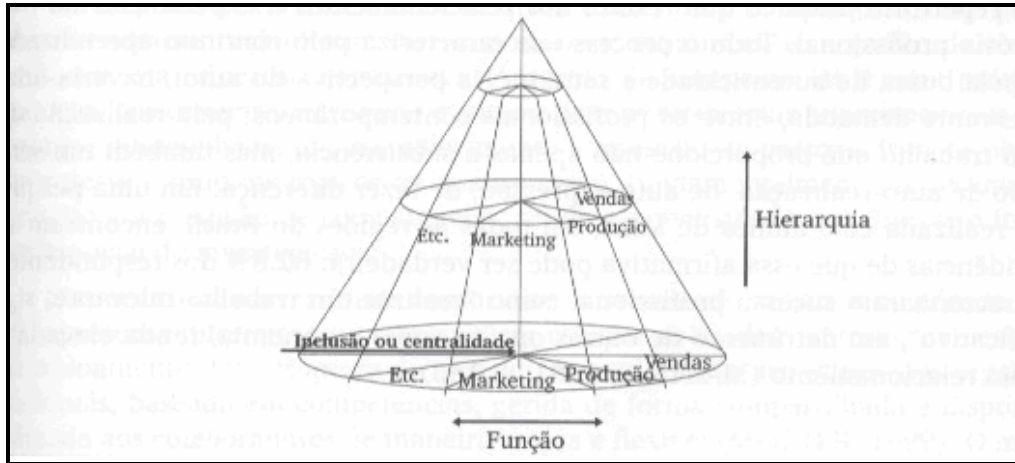


Figura 8 – Modelo Tridimensional de uma Organização
Fonte: SCHEIN, 1978.

Para Balassiano *et al*, “o ponto de inclusão ou centralidade representa a progressão do reconhecimento da expertise de um funcionário em determinada área” (BALASSIANO *et al*, 2006, p. 39). Já a progressão interfuncional, por seu turno, é a movimentação lateral em diversos segmentos organizacionais, propiciando uma abrangente visão de negócio.

Ainda para os autores, como resultado desse modelo existem as oportunidades de os profissionais trilharem suas carreiras de maneira múltipla, não só pela trilha executiva. Assim, os cargos técnicos avançam, em níveis salariais, à semelhança dos cargos executivos, possibilitando o reconhecimento da competência técnica pela progressão em uma carreira de especialista.

Destarte, a carreira proteana se caracteriza, segundo Martins (2001) por: i) primeiro, a carreira passa a ser desenhada mais pelo indivíduo do que pela organização e pode ser redirecionada, de tempos em tempos, para atender às necessidades da pessoa, apresentando-se como um contraponto à carreira tradicional, estruturada no tempo e no espaço; ii) segundo, um novo conceito de sucesso na carreira, que no modelo tradicional se baseava na escalada nos níveis da hierarquia e que agora se amplia para sentimentos de orgulho e realização pessoal, por alcançar seus objetivos de vida, felicidade familiar, paz interior, dentre outros; iii) terceiro, o estudo da carreira interna e o planejamento pessoal de carreira estariam recebendo maior atenção do que o estudo da carreira externa ou o planejamento de carreira da empresa.

No que tange ao planejamento da carreira, Dutra afirma que *“a resistência ao planejamento individual da carreira é muito grande no Brasil; as pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos, tais como remuneração, status, prestígio etc., do que por preferências pessoais”*. (DUTRA, 1998, p. 23).

Acredita-se, porém, que este quadro sofrerá mudanças em função das exigências das próprias empresas e pressões sociais e econômicas, tais como a escassez de emprego.

Essa situação de mudança, fruto de pressões das empresas e da própria condição social, já está ocorrendo, podendo-se notar que o planejamento da carreira *“foi do paternalismo – no qual a organização assumia a responsabilidade de gerenciar as carreiras de seus empregados – ao apoio de indivíduos, à medida que eles assumem responsabilidade pessoal por seu futuro”* (ROBBINS, 1998, p. 345).

Nesse sentido, segundo Balassiano *et al* (2006), a ideia da empregabilidade, caracterizada por um crescente movimento em direção ao trabalho temporário e contingente, faz com que o profissional passe a ser, cada vez mais, proprietário e administrador de sua carreira e a se perceber como unidade econômica autônoma, disputando espaço em um mercado de

competências. Sua principal garantia será a empregabilidade, que lhe determinará a atratividade nesse mercado competitivo e instável.

Essa realidade força o empregado a estar mais interessado em desenvolver suas habilidades e conhecimentos, buscando estar sempre atualizado e preparado para as novas tarefas. Assim, cabe às organizações fornecer apoio para que o empregado esteja continuamente aumentando suas habilidades e conhecimentos, mas é dele a responsabilidade de administrar a própria carreira.

Nessa busca de novas habilidades e de conhecimento, observa-se a mudança com relação aos valores de trabalho, ou seja, em vez do dever, o indivíduo está buscando no trabalho o seu prazer. Onde havia o dever de sustentar a família, o dever com a empresa e o dever com o empregador, hoje se percebe a incorporação de uma nova ética, baseada no divertimento e na eficiência... *“eficiência essa, só obtida quando se tem um bom ajustamento entre pessoa, trabalho, habilidade e conhecimento”* (EVANS, 1996, p. 15).

Convergindo com a ideia de carreira proteana, Evans (1996) aponta que as pessoas precisam se sentir autônomas e independentes, ter o controle de suas próprias vidas e, sobretudo, buscar uma relação de prazer com as funções exercidas na organização. Diante dessa autonomia, as carreiras estão adotando uma configuração em espiral, em ziguezague, que substitui o formato de uma escada, na medida em que possibilitam o desenvolvimento de pessoas com profundidade e amplitude de habilidades, isto é, que apresentam tanto a expertise de especialistas, quanto a visão mais ampla, do generalista.

Em termos de desenvolvimento em espiral, prossegue o autor, as pessoas não seguem apenas uma única carreira, mas sim duas, três ou até quatro diferentes, durante o curso de suas vidas, às vezes até de forma simultânea. Aposentadoria para elas não é aposentadoria, é apenas uma mudança em espiral, é um ziguezague em outra direção, é outra carreira, a oportunidade de

realizar atividades novas e diferentes. Isso, no entanto, provoca dificuldades consideráveis, trazendo à tona questões tais como saber administrar a tensão entre a vida profissional e a vida pessoal.

3.2.4 Reflexões sobre o Novo Conceito de Carreira

No contexto atual, dado o seu dinamismo e 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 como de autônomo (KILIMNIK e MORAIS, 2000). Observa-se ainda que, no passado, os estudos de carreira enfocavam os cargos e ocupações do indivíduo, enquanto que, na atualidade, dirigem-se às suas percepções e autoconstruções dos fenômenos de carreira (KILIMNIK, CASTILHO e SANT'ANNA, 2006). Embora haja um entusiasmo em torno da visão da carreira autodirigida, há vários autores que divergem e apontam suas possíveis limitações, principalmente no que se refere às organizações.

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 (KILIMNIK, CASTILHO e SANT'ANNA, 2006).

Essas mudanças ocupacionais, segundo Hall (2006), fazem parte do processo que denomina “expansão da identidade”, ampliação do repertório psíquico que resulta dos relacionamentos e experiências da trajetória profissional. Todo processo caracteriza-se pelo contínuo aprendizado e pela busca de autenticidade e sentido. Os profissionais contemporâneos estariam buscando realizar um trabalho que proporcionasse, além da subsistência, um sentido de autorrealização e autoexpressão.

Burke (1998), citado por Balassiano *et al* (2004), identificou que, tanto para empregados quanto para organizações, a adesão a essa nova visão de carreira não é homogênea. Ambos se encontram em processo de transição. Ele propõe, como hipótese, que a nova forma de relacionamento de trabalho irá combinar tanto o modelo novo, quanto o antigo de carreira.

As organizações podem ser levadas a adotar novos modelos de carreira e de relacionamento com seus empregados (ou ex-empregados), em que essas e seus líderes sentem-se liberados de responsabilidades pela carreira dos empregados. E esses, teoricamente, passam a se governar, sem contar com mais ninguém ou nada, exceto 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 adquirem relevância. No que tange à carreira, muitos indivíduos não a dirigem de modo proteano, ficando entrincheirados, ou seja, encontram-se 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 o seu potencial de recolocação no mercado.

Outra abordagem com relação ao indivíduo diante de sua carreira é apresentada por Caldas e Tonelli 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, p. 148). Dessa maneira, 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.

Para Balassiano *et al* *“apesar do modelo moderno ser mais flexível que o tradicional, não significa que as mudanças ocorridas trouxeram progresso e bem-estar para as pessoas, que se tornam responsáveis por suas carreiras”* (BALASSIANO *et al*, 2004, p. 102). Ainda existem profissionais que sonham com a possibilidade de fazer carreira nos moldes tradicionais, deixando a responsabilidade da carreira a cargo da empresa, o que gera para eles maior sensação de estabilidade.

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 se esperar que as pessoas que adentrem 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.

3.2.5 *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, tenham um foco primordial no comprometimento com a 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 pelo entendimento do comprometimento com a carreira é de fundamental importância. Para eles, o comprometimento com a carreira pode ser uma variável explanatória nos resultados do contexto organizacional, mais especificamente no que se 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 várias pesquisas que apontem fatores que mostram a queda no comprometimento com o trabalho, há uma incerteza no que constitui e determina esse comprometimento.

Bastos (1994a) descreve o significado da palavra comprometimento no sentido de engajamento e envolvimento. Anteriormente, o mesmo autor a descreve como uma disposição, ou seja, “*o comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo*” (BASTOS, 1994b, p. 86). Ainda para este

autor, comprometimento é uma propensão que se tem para a ação, é a forma de ser de um indivíduo disposto a agir. Este é o significado que se utiliza nesta pesquisa: o comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua carreira.

Conforme postulado por Goulet e Singh (2002) e também por London (1987), a motivação na carreira, um construto multidimensional, é dirigido por fatores individuais, pessoais e ocupacionais, e é refletido em decisões e comportamentos em relação à carreira, que corresponderiam ao comprometimento com a carreira. Esses fatores possuem três características que foram identificadas como: a) identidade de carreira, isto é, o quão central uma carreira de alguém significa na sua identidade; b) discernimento de carreira (*insight*), que é a extensão (grandeza, medida, dimensão) pela qual uma pessoa tem percepções realísticas de si mesmo e da organização e a relação dessas percepções às suas metas de carreira; c) elasticidade da carreira, que é a resistência de uma pessoa à ruptura da carreira em uma situação menos adequada. Como Aryee e Tan (1992) observaram, das três dimensões, identidade de carreira e elasticidade da carreira são conceitualmente similares à conceituação de comprometimento de carreira de Blau (1985).

Blau (1985) define comprometimento com a carreira como a ação de um indivíduo em relação à sua profissão ou vocação, considerando dois itens: (a) persistência, que corresponde ao quanto o indivíduo se mantém na direção definida para seu trabalho, apesar das barreiras e dificuldades encontradas; (b) identidade com a carreira ou grau de envolvimento pessoal com o trabalho, carreira ou profissão (BASTOS, 1994a).

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 (1994a), o comprometimento com a

profissão/carreira é traduzido como uma atitude relacionada à vocação de uma pessoa. A complementação que Goulet e Singh (2002), citado por Rowe (2008) realizam desses conceitos faz com que esse comprometimento com a profissão/carreira possa ser entendido como sendo, para uma pessoa, os seus valores profissionais e vocacionais, o seu esforço e a quantidade de tempo despendido para adquirir um conhecimento relevante para a sua atividade ocupacional.

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

Para um melhor entendimento, a figura 9 demonstra o significado de ocupação, profissão e carreira.

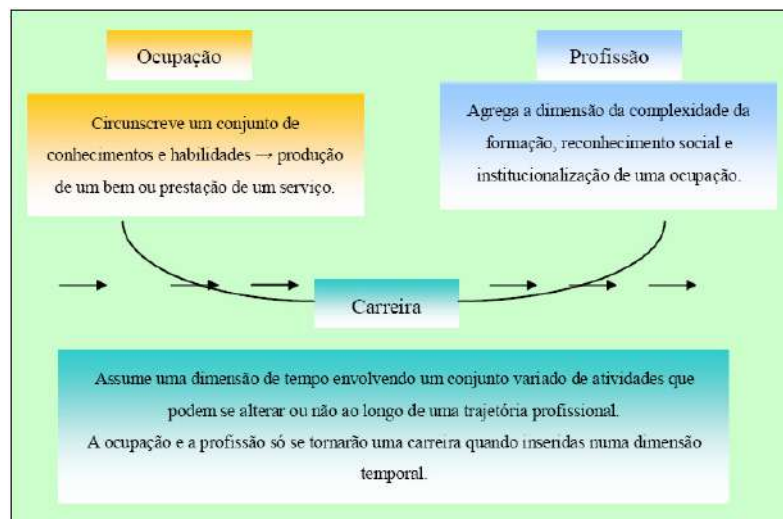


Figura 9 – Síntese dos Conceitos de Ocupação, Profissão e Carreira
Fonte: Carvalho, 2007.

É relevante destacar que uma ocupação e/ou profissão só se tornará uma carreira se ela assumir a dimensão de temporalidade.

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

De acordo com Morrow (1993), citado por Goulet e Singh (2002) e por Carvalho (2007), o comprometimento com a carreira abrange diferentes dimensões: comprometimento com a profissão, comprometimento com a ocupação, envolvimento com a carreira, saliência da carreira, profissionalismo, comprometimento afetivo com a ocupação, comprometimento instrumental com a ocupação, comprometimento normativo com a ocupação. A autora recomenda que todas essas dimensões sejam tratadas como um único construto.

No quadro 2, são apresentados alguns conceitos e termos relacionados ao comprometimento, focados em ocupação, carreira e profissão, tal como propostos por Morrow (1993).

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

Quadro 2 – Conceitos e Termos Relacionados ao Comprometimento
Fonte: Carvalho, 2007.

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

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

Paradoxalmente, há um suporte 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 o seu comprometimento com a carreira. (DIAS, 2008).

No que tange à ética no trabalho, há uma relação tênue e frágil entre a mesma e o comprometimento com a carreira. De maneira surpreendente para os pesquisadores, as variáveis extratrabalho, identificadas por meio da família, não possuíram efeitos significativos

em relação ao comprometimento com a carreira. Os empregados com maior medo de perder o emprego, mostram-se menos comprometidos com sua carreira. Para os pesquisadores, eles podem estar percebendo o comprometimento com a carreira ao longo de linhas tradicionais, onde o foco está no caminho traçado dentro de uma empresa (DIAS, 2008).

Na revisão da literatura, não foram encontrados estudos que relacionem a estrutura organizacional com o comprometimento com a carreira, o que torna mais oportuno a presente pesquisa.

4. METODOLOGIA

O presente trabalho de pesquisa surgiu do interesse em compreender como a estrutura matricial influencia o comprometimento com a carreira dos profissionais da EMATER-MG.

Neste capítulo, será descrito o processo metodológico que se pretende utilizar na pesquisa em questão. Aqui se fará um detalhamento da pesquisa quanto à sua abordagem, meios, fins, procedimentos técnicos e unidades de estudo.

4.1 Tipo de Pesquisa

Neste tópico, serão detalhadas as características da pesquisa quanto à abordagem, aos fins, aos meios e às técnicas de coleta de dados.

4.1.1 Quanto à Abordagem

Há duas formas de se abordar uma pesquisa: quantitativa ou qualitativamente. Nesta pesquisa, pretende-se utilizar uma abordagem predominantemente quantitativa, complementada com técnicas de natureza qualitativa.

4.1.2 Quanto aos Fins

Segundo Malhotra (2001), na pesquisa descritiva, as informações necessárias estão claramente definidas. Esse tipo de pesquisa é pré-planejada e estruturada e requer uma especificação clara de quem, o quê, quando, onde, por que e como a mesma é concebida.

Para Mattar (1996), 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.

Esta pesquisa, então, pode ser considerada descritiva, pois pretende analisar se a atuação do profissional na estrutura matricial da EMATER-MG influencia o comprometimento com a carreira, assim como os valores em relação à mesma, em comparação com aqueles que permanecem na estrutura tradicional.

4.1.3 Quanto aos Meios

A pesquisa se trata de um estudo de caso, envolvendo aplicação de questionários e a realização de entrevistas semiestruturadas.

O método estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, visando ao exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular. É conceituado por Yin (2005) como uma investigação empírica que pesquisa, dentro de seu contexto de vida real, um fenômeno contemporâneo, principalmente quando o limite entre o fenômeno e o contexto não está claramente definido. Assim, múltiplas fontes de evidência podem ser utilizadas.

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Yin (2005) enfatiza que a investigação por meio do estudo de caso pode se beneficiar do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir as observações, entrevistas, coleta e análise de dados. Ainda assim, trata-se de uma situação em que haverá mais variáveis de interesse do que aquelas definidas previamente, uma vez que outras variáveis podem surgir durante o processo.

Assim, o estudo de caso permite analisar em maior profundidade os processos organizacionais e administrativos do modelo de gestão, propiciando entender e caracterizar suas singularidades.

Esta pesquisa também pode ser considerada de campo, por se tratar de uma investigação empírica realizada no local em que ocorre o fenômeno estudado, ou seja, nas unidades da EMATER-MG, onde os profissionais atuam (VERGARA, 2003). O trabalho pode ser assim classificado, embora não seja demandada a presença física do pesquisador nos locais, a não ser na fase de entrevista grupal para apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, já que a aplicação se deu por meio de correio eletrônico.

De acordo com Minayo (1994), a pesquisa de campo visa proporcionar um estudo sobre o modo como vem sendo tratado o tema da pesquisa em uma realidade prática, visando confirmar os resultados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica.

4.1.4 Quanto às Técnicas de Coleta de Dados

Os procedimentos e instrumentos de coleta de dados desta pesquisa são o questionário e a entrevista, os mais utilizados nesse tipo de estudo (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

O questionário utilizado é composto de uma seção de dados pessoais, outra de comprometimento com a carreira, com base na escala proposta e validada por Carson e Bedeian (1994), de doze itens e três dimensões e validada também por Rowe (2008) em sua tese de doutorado. Além dessa escala, uma outra constará de um questionário sobre os valores em relação à carreira, elaborada pelo Grupo de Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Carreiras da Universidade FUMEC, coordenado pelo 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 (1993).

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

A escala validada por Rowe e Bastos (2007) contém questões que se agregam em torno das seguintes dimensões, a saber: Identidade, Resiliência e Planejamento de Carreira. A dimensão Identidade está relacionada ao apego emocional à carreira, enquanto que a Resiliência consiste na persistência do comprometimento e na resistência à ruptura da carreira em face de adversidades. E, finalmente, o Planejamento de Carreira está relacionado à determinação de necessidades de desenvolvimento e ao estabelecimento de metas de carreira (CARSON e BEIDEAN, 1994).

Conforme dito anteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com o intuito complementar a estratégia quantitativa e obter informações sobre aspectos não contemplados no questionário.

Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), as entrevistas permitem tratar temas mais complexos, dificilmente detectados por meio de questionários. Elas são pouco estruturadas e se assemelham a uma conversa. As entrevistas variam conforme o grau de controle exercido pelo entrevistador sobre o diálogo, podendo ser dos tipos: estruturadas, não-estruturadas ou semiestruturadas.

As entrevistas, além de descobrirem novas dimensões sobre o que influenciam o comprometimento, buscam identificar informações a respeito de que levou o entrevistado à escolha dessa profissão. Reforçando a escolha da mescla das abordagens quantitativa e qualitativa, Vieira e Zouain (2004, p. 16), afirmam que: Na verdade, o ideal é que os diferentes problemas sejam investigados, de uma maneira complementar, a partir de visões tanto qualitativas como quantitativas [...] métodos diferentes sobre o mesmo problema pode contribuir para enriquecer sobremaneira o conhecimento sobre a administração e as organizações. (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 49).

Na entrevista semiestruturada, realizada logo depois do final da pesquisa, foram apresentadas questões relacionadas às perguntas feitas a um grupo de profissionais da EMATER-MG, composto de cerca de dez profissionais e que desempenham papéis na estrutura matricial e na tradicional. Os resultados foram discutidos por esse grupo com o objetivo de enriquecer as análises dos dados obtidos por meio de questionário.

4.2 Amostra e Coleta de Dados

A amostra foi composta pelos 32 profissionais que atuam na estrutura matricial ou censitária, e por 177 profissionais que atuam na tradicional. Essa segunda amostra foi calculada a partir do total de funcionários lotados na Unidade Central da EMATER-MG, ou seja, 258 profissionais, excluindo os licenciados, afastados e disponibilizados para outros órgãos.

Aproximando a seleção utilizada por uma amostragem aleatória simples, a margem de erro "global" resultante é de cerca de 5,6 pontos percentuais (equação 1).

$$n_0 = \frac{z^2 PQ}{d^2}$$

Equação 1 – Cálculo do Tamanho da Amostra por Seleção Aleatória Simples
Fonte: Dados da Pesquisa

Onde:

- O valor d refere-se à margem de erro.
- P é a estimativa preliminar da proporção de interesse e Q = 1-P. Devido a insuficiência preliminar de estimativa para as proporções desejadas, o produto PQ foi substituído pelo seu valor máximo: 0,25.
- O valor de z refere-se a um valor da curva normal e está intimamente ligado ao intervalo de confiança desejado. No presente caso, usou-se um intervalo de confiança de 95%, cujo valor correspondente a esta área, na curva normal, é de 1,96.
- n_0 é o tamanho preliminar da amostra.

É importante observar que em nenhum momento foi utilizado o tamanho da população alvo nesse cálculo. Na verdade, a influência do tamanho da população é verificada na fórmula de correção para universos que podem ser considerados finitos (na presente situação, o universo deve ser considerado finito de tamanho 258), da qual se obtém o valor "matemático" definitivo do tamanho da amostra na situação considerada anteriormente.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Equação 2 – Fórmula de Correção para o Tamanho da Amostra
Fonte: Dados da Pesquisa

Na qual n_0 é o tamanho da amostra calculado através da fórmula apresentada na equação 1 e N é o tamanho do universo (desconhecido). Através de um processo inverso, pode-se encontrar a referida a margem de erro do estudo (5,6 pontos percentuais).

A aplicação dos questionários foi realizada nos meses de julho e agosto de 2010. É importante ressaltar que, anteriormente à aplicação do questionário, foi feito um pré-teste, a fim de apurá-lo e lapidá-lo, tornando-o pertinente para o público alvo da pesquisa, que constou de sua aplicação a um grupo de cerca de cinco funcionários. Segundo Mattar (1996) e Marconi e Lakatos (1996), os pré-testes devem ser realizados com o questionário numa versão quase definitiva, com capa e formatação já em seu estado final, procedimento tal atendido nesta pesquisa. Após o pré-testes, foi procedida uma adaptação de algumas expressões à realidade da empresa estudada.

O questionário foi enviado por correio eletrônico, para facilitar o acesso aos profissionais das empresas, concentrados na Unidade Central da Empresa, localizada na cidade de Belo Horizonte, para 258 pesquisados que atuam na estrutura matricial e na estrutura tradicional.

Após a aplicação dos questionários, devido ao fato de alguns funcionários estarem de férias ou licenciados, foram computados 142 respostas, sendo 32 de participantes da estrutura matricial e 110 da estrutura tradicional.

4.3 Análise dos Dados

A etapa após a coleta de dados consistiu na análise e interpretação dos dados obtidos, constituindo o cerne da pesquisa, uma vez que os dados coletados, ainda sem significado aparente, foram analisados e transformados em resultados de pesquisa (CAPPELLE; MELO; GONÇALVES; 2003).

Conforme dito anteriormente, a pesquisa combinou a abordagem quantitativa e a qualitativa e, mais uma vez, foram necessários instrumentos adequados e diferenciados para cada uma delas, conforme se segue.

Em relação aos dados quantitativos, foi feita uma análise exploratória dos dados obtidos com aplicação dos questionários. Por meio da análise, verificou-se a acuidade das medições e foram detectados problemas eventuais, a fim de evitar distorções nos resultados da pesquisa (TABACHINIK; FIDEL, 2001). Após essa etapa, foram calculados os escores de comprometimento com a carreira e realizados testes estatísticos para verificar a existência de diferenças significativas entre os dois grupos estudados no que se refere a esse construto. Na abordagem qualitativa, os dados obtidos com a entrevista foram agrupados em categorias de análise. Segundo Bardin, essa análise categorial *“funciona pelo desmembramento do texto em unidades, em categorias, segundo reagrupamentos analógicos”* (BARDIN, 1977, p. 153).

A categorização adotada foi a semântica, feita por meio de categorias temáticas (BARDIN, 1977), ou seja, as falas dos entrevistados foram interpretadas pelo pesquisador e, assim, classificadas de acordo com o tipo de estrutura em que eles atuam.

5 RESULTADOS

A seguir, serão apresentados dados referentes ao perfil dos 142 profissionais da EMATER-MG pesquisados, no que se refere a dados demográficos e funcionais.

5.1 Perfil dos Pesquisados

A maior parte dos pesquisados é do sexo feminino (61%).

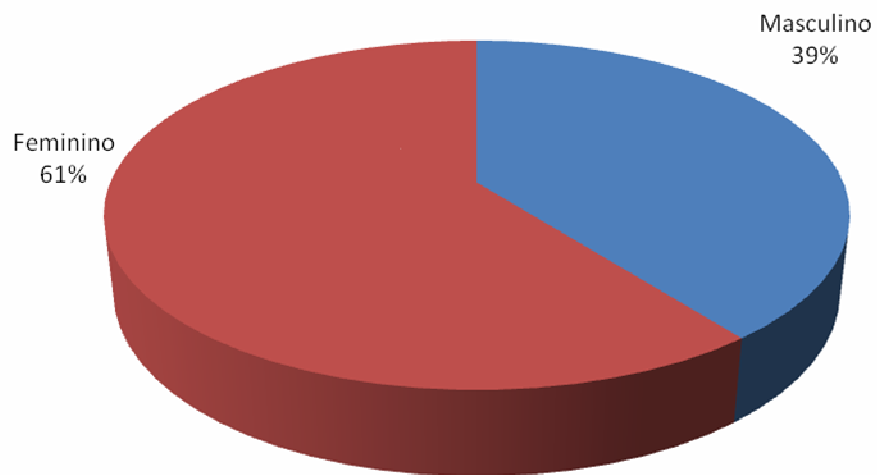


Gráfico 1 – Distribuição da Amostra por Sexo
Fonte: Dados da Pesquisa

Cerca de 30% dos pesquisados encontra-se na faixa de 36 a 45 anos e cerca de 36% na faixa de 46 a 55 anos, totalizando 65,5% na faixa de 36 a 55 anos, indicando um grupo mais maduro.

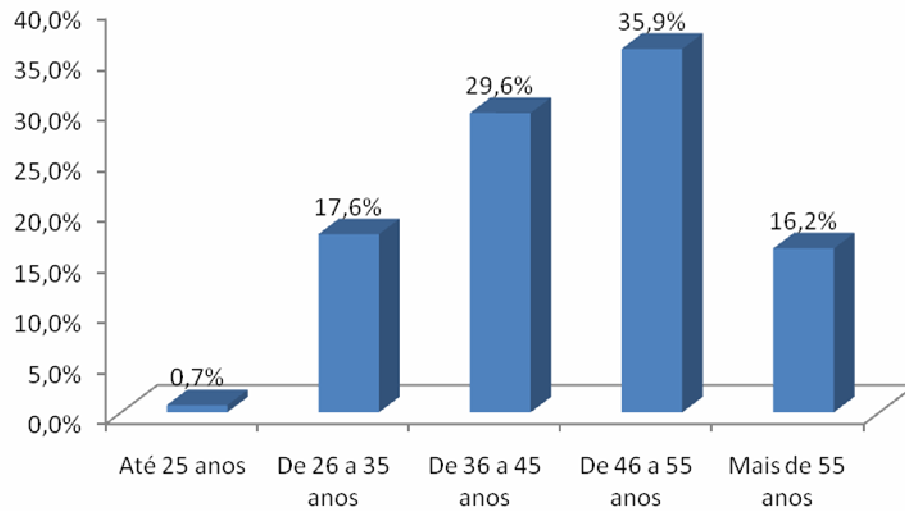


Gráfico 2 – Distribuição da Amostra por Faixa Etária
Fonte: Dados da Pesquisa

A maior parte dos entrevistados é casada (63%), seguido de 25% de solteiros e 12% viúvos/separados.

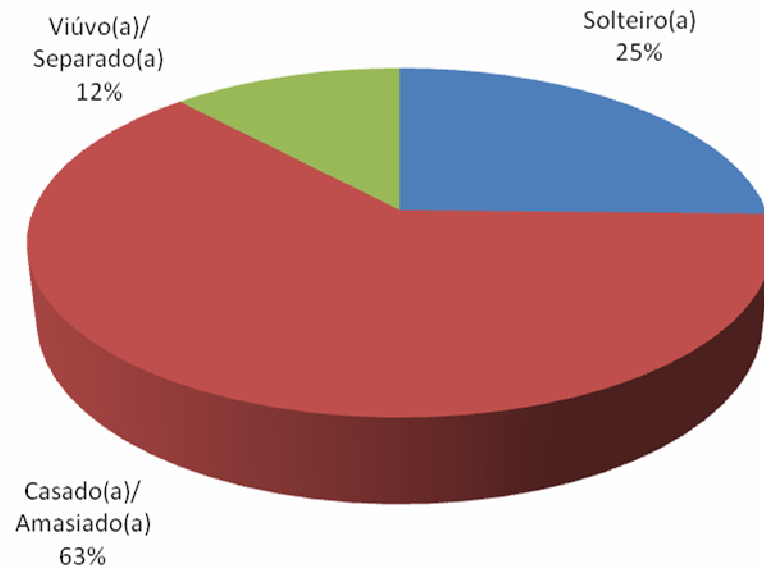


Gráfico 3 – Distribuição da Amostra por Estado Civil
Fonte: Dados da Pesquisa

Cerca de 83,1% dos pesquisados, ou seja a maioria absoluta, apresenta nível superior completo, sendo que 54,2% também cursaram pós-graduação, tratando-se de um grupo bastante qualificado.

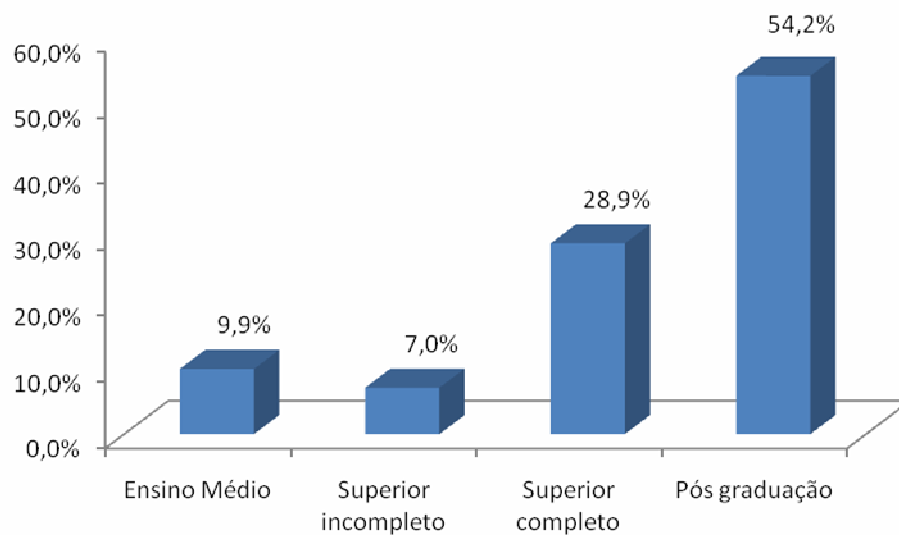


Gráfico 4 – Distribuição da Amostra por Grau de Escolaridade
Fonte: Dados da Pesquisa

A maioria dos pesquisados (52,8%) tem mais de vinte anos de trabalho e 28,2% apresenta entre 11 e 20 anos.

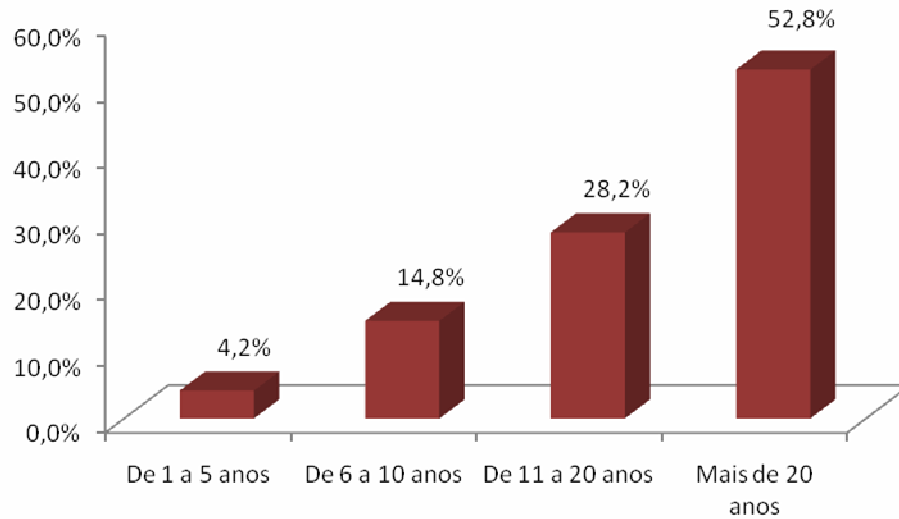


Gráfico 5 – Distribuição da Amostra por Tempo de Trabalho/Profissão
Fonte: Dados da Pesquisa

A maioria dos pesquisados (46,5%) tem mais de vinte anos de empresa e 12,7% apresenta de 11 a 20 anos.

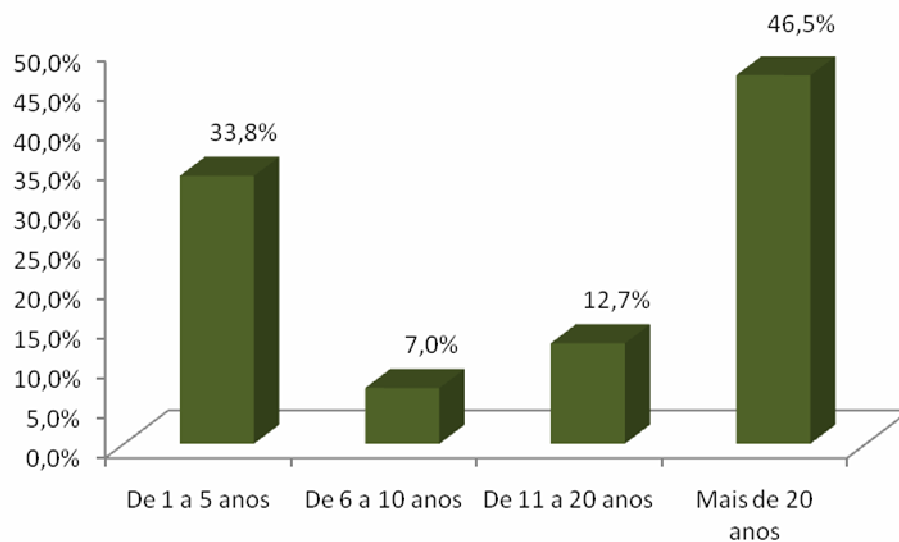


Gráfico 6 – Distribuição da amostra por tempo de trabalho na empresa
Fonte: Dados da Pesquisa

A maior parte dos pesquisados (55%) atua na área administrativa (compreendendo as funções de coordenação, assessoria e analistas, entre outros) enquanto que 45% atua na área técnica, ou seja, realiza atividades de “campo” (compreendendo engenheiros agrônomos, assistentes sociais, veterinários, entre outros).

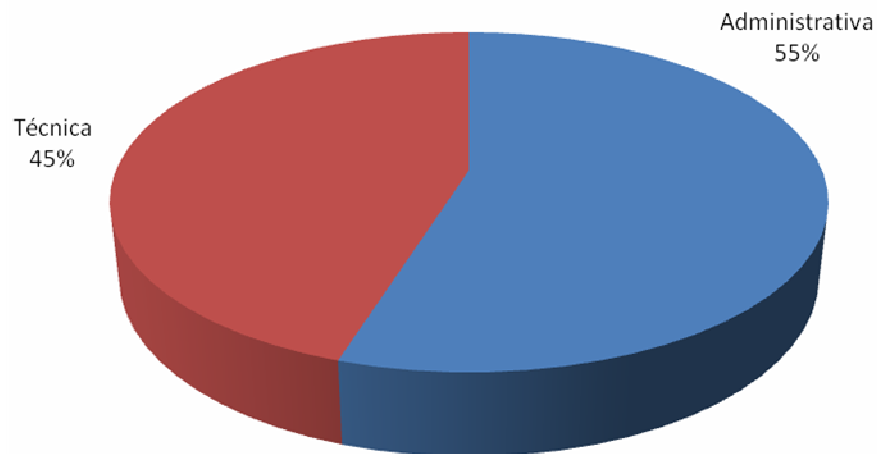


Gráfico 7 – Distribuição da Amostra por Área de Atuação na Empresa
Fonte: Dados da Pesquisa

A maior parte dos pesquisados (78%) faz parte da estrutura tradicional e 22% faz parte da estrutura matricial.

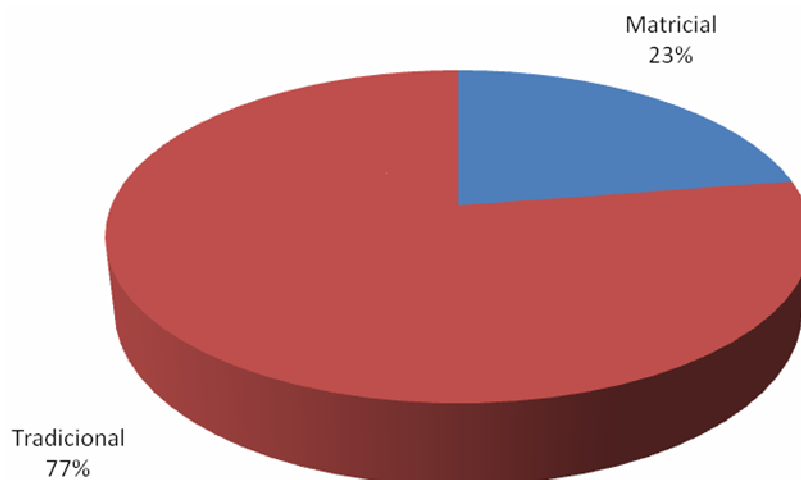


Gráfico 8 – Percentual de Profissionais na Estrutura Matricial x Tradicional
Fonte: Dados da Pesquisa

Foram computadas 142 respostas, sendo 32 de participantes da estrutura matricial e 110 da estrutura tradicional, o que corresponde 78% de profissionais pertencentes à estrutura tradicional e 22% pertencentes à estrutura matricial.

Sintetizando, o conjunto dos pesquisados é, em sua maior parte, do sexo feminino (61%); a maior parte é casada (63%), seguida de 25% de solteiros e 12% viúvos/separados. Cerca de 30% dos pesquisados encontra-se na faixa de 36 a 45 anos e cerca de 36% na faixa de 46 a 55 anos, totalizando 65,5% na faixa de 36 a 55 anos, indicando um grupo mais maduro. Um percentual de 83,1% dos pesquisados, ou seja, a maioria absoluta, apresenta nível superior completo, sendo que 54,2% também cursou pós-graduação, tratando-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% apresenta entre 11 e 20 anos. A maior parte dos pesquisados (55%) atua na área administrativa (compreendendo as funções de coordenação, assessoria e analistas, entre outros), enquanto que 45% está na área técnica, realizando atividades de “campo” (compreendendo engenheiros agrônomos, assistentes sociais, veterinários, entre outros). O percentual de profissionais que atuam na estrutura matricial é de 23% e que atuam na tradicional é de 77%, portanto, há um percentual bem maior vinculado à estrutura tradicional.

5.2 Relacionamento entre o Perfil dos Pesquisados e Tipo de Estrutura a que são Vinculados

Para a verificação de relacionamento entre variáveis nominais, foi realizado o teste Qui-quadrado. Segundo Triola (2001), variáveis qualitativas são aquelas que apresentam como possíveis realizações uma qualidade ou atributo do indivíduo pesquisado como estado civil ou tipo de plano de telefone celular que possui. O teste Qui-quadrado visa testar a existência de associação entre a variável que está na linha e a variável que está na coluna. Valores da estatística teste (valores p) abaixo de 0.05 indicam relacionamento entre as variáveis envolvidas ao nível de 95% de confiança. As hipóteses relacionadas ao teste são:

- H₀: as duas variáveis são independentes;
- H_a: existe relação entre as duas variáveis.

Nesse sentido, o teste Qui-quadrado foi utilizado para avaliar a existência de associação entre variáveis de perfil (demográficas e funcionais) e a estrutura na qual o profissional está alocado (matricial ou tradicional).

Como pode ser observado no resultado dos valores p apresentados na última coluna da tabela 1, existe a indicação de que apenas a escolaridade está associada ao tipo de estrutura na qual o indivíduo se encontra.

TABELA 1
Tipo de Estrutura X Perfil

		Matricial	Convencional	Total	Valor p
Sexo	Masculino	50,0%	36,4%	39,4%	0,217
	Feminino	50,0%	63,6%	60,6%	
Faixa Etária	Até 25 anos		0,9%	0,7%	0,917
	De 26 a 35 anos	18,8%	17,3%	17,6%	
	De 36 a 45 anos	28,1%	30,0%	29,6%	
	De 46 a 55 anos	40,6%	34,5%	35,9%	
	Mais de 55 anos	12,5%	17,3%	16,2%	
Estado Civil	Solteiro(a)	34,4%	22,7%	25,4%	0,283
	Casado(a)/ Amasiado(a)	59,4%	63,6%	62,7%	
	Viúvo(a)/ Separado(a)	6,3%	13,6%	12,0%	
Escolaridade	Ensino Médio	6,3%	10,9%	9,9%	0,040
	Superior incompleto	6,3%	7,3%	7,0%	
	Superior completo	12,5%	33,6%	28,9%	
	Pós-graduação	75,0%	48,2%	54,2%	
Tempo de trabalho/ profissão	De 1 a 5 anos	3,1%	4,5%	4,2%	0,162
	De 6 a 10 anos	9,4%	16,4%	14,8%	
	De 11 a 20 anos	43,8%	23,6%	28,2%	
	Mais de 20 anos	43,8%	55,5%	52,8%	
Tempo que está trabalhando na empresa	De 1 a 5 anos	31,3%	34,5%	33,8%	0,365
	De 6 a 10 anos	6,3%	7,3%	7,0%	
	De 11 a 20 anos	21,9%	10,0%	12,7%	
	Mais de 20 anos	40,6%	48,2%	46,5%	
Área de atuação na empresa	Administrativa	40,6%	59,1%	54,9%	0,072
	Técnica	59,4%	40,9%	45,1%	

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se, assim, que os indivíduos da estrutura matricial possuem um nível de escolaridade mais elevado do que os da estrutura tradicional (valor $p=0,040$). O percentual de pós-graduados na estrutura matricial é de 75,0%, enquanto tal índice é de 48,2% na estrutura convencional.

5.3 Validação das Escalas de Comprometimento com a Carreira e Valores em Relação à Carreira

Para avaliar a consistência interna de cada um dos construtos, verificou-se a confiabilidade dos mesmos, bem como a unidimensionalidade. A confiabilidade foi avaliada segundo o Alfa de Cronbach e a tal medida varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1 é o Alfa de Cronbach, maior é a indicação de confiabilidade do construto. A indicação de Malhotra (2001) é que esses valores devem ser superiores a 0,60.

Para avaliar a unidimensionalidade, verificou-se, inicialmente, a adequação da amostra utilizando o teste de esfericidade de Bartlett. Quando o valor p encontrado no teste é inferior a 0,05, existe a indicação de adequação da amostra. Em todos os construtos trabalhados o valor p encontrado foi de 0,000.

Diante dos resultados de adequação da amostra para utilização da análise fatorial, esta foi avaliada com os itens de cada construto. O objetivo é que os itens dentro de cada construto originem apenas um fator. Segundo Hair *et al* (2005), a variância explicada do fator resultante deve ser a maior possível, preferencialmente acima de 70%.

Como pode ser observado na tabela 2, as três dimensões de comprometimento com a carreira apresentaram consistência interna (alfa de Cronbach acima de 0,6). A unidimensionalidade também foi atestada. Apenas a dimensão resiliência apresentou variância explicada acima do limite de 70%. Por outro lado, tal escala já foi validada em estudos anteriores, corroborando sua utilização nesse estudo.

TABELA 2
Comprometimento com a Carreira

	Alpha de Cronbach	Variância Explicada
Identidade	0,629	58,7%
Planejamento	0,777	62,0%
Resiliência	0,865	71,4%

Fonte: Dados da Pesquisa

Comportamento similar foi observado em relação à escala de valores na carreira (tabela 3): a consistência interna foi atestada. Por outro lado a variância extraída ficou abaixo do valor estabelecido por Malhotra (2001). Por não se tratar de uma regra estatística, mas de uma recomendação, para a escala que foi utilizada, é sugerido o seu refinamento, em estudos posteriores.

TABELA 3
Valores em Relação à Carreira

	Alpha de Cronbach	Variância Extraída
Carreira tradicional	0,659	63,3%
Carreira Proteana	0,605	60,4%

Fonte: Dados da Pesquisa

Sintetizando, as duas escalas foram validadas, sendo que a de comprometimento com a carreira já tinha sido utilizada em estudo anterior. A escala de valores com a carreira, por apresentar problema relacionado à variância, deverá ser objeto de refinamento posterior.

5.4 Comprometimento com a Carreira dos Funcionários da EMATER-MG

Os resultados apresentados na tabela 4 permitem constatar que a dimensão “Identidade com a Carreira” destaca-se como a característica mais forte do conjunto dos pesquisados. É importante destacar que a análise do intervalo de confiança indica que não existe diferença significativa entre as médias das dimensões “Planejamento de Carreira” e “Resiliência”, mas existe a indicação de que elas possuem médias inferiores à Identidade com a Carreira.

TABELA 4
Comprometimento com a Carreira dos Funcionários da EMATER-MG

Dimensão	Indicadores	Limite Inferior	Média	Limite Superior	Desvio Padrão
Identidade	Minha carreira é uma parte importante de quem eu sou.	8,3	8,5	8,8	1,7
	Minha carreira tem um grande significado pessoal para mim.	8,4	8,7	8,9	1,7
	*Eu não me sinto emocionalmente apegado a esta carreira.	6,3	6,8	7,3	3,0
	Eu estou fortemente identificado com a carreira.	7,3	7,7	8,1	2,6
	Identidade	7,6	7,9	8,2	1,6
Planejamento	Eu tenho uma estratégia para alcançar meus objetivos nesta carreira.	6,7	7,1	7,5	2,5
	Eu criei um plano para o meu desenvolvimento nessa carreira.	5,7	6,1	6,5	2,6
	Eu tenho metas específicas para meu desenvolvimento nesta carreira.	6,4	6,9	7,3	2,6
	*Eu não costumo pensar sobre o meu desenvolvimento profissional nesta carreira.	7,2	7,6	8,1	2,7
	Planejamento	6,6	6,9	7,3	2,0
Resiliência	*Os desgastes associados à minha linha de trabalho/campos de carreira, às vezes, parecem-me grandes demais	6,0	6,5	6,9	2,7
	*Os problemas que eu encontro nesta carreira às vezes me fazem questionar se os ganhos estão sendo compensadores.	5,7	6,2	6,7	3,1
	*Os problemas desta carreira me fazem questionar se o fardo pessoal está valendo a pena.	6,8	7,2	7,7	2,7
	*O desconforto associado à minha carreira às vezes me parece muito grande.	7,1	7,5	7,9	2,5
	Resiliência	6,5	6,9	7,2	2,3

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

Fonte: Dados da Pesquisa

No caso da dimensão “Planejamento de Carreira”, esse resultado pode ser explicado por se tratar de profissionais que atuam no setor público, não demandando um 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 torna-se cada vez menos frequente. No caso da “Resiliência”, pode-se hipotetizar que justamente por já usufruírem de um plano de carreira, esses profissionais sintam-se mais satisfeitos e menos pressionados, não tendo que enfrentar as adversidades de um contexto mais instável e

competitivo, mais característico das empresas privadas. Além disso, o próprio fato de terem se direcionado para o setor público pode ter ocorrido em função de uma resiliência menos acentuada.

5.5 Comprometimento com a Carreira Versus Tipo de Estrutura na EMATER-MG

Para 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. Em tal teste, valores p inferiores a 0,05 indicam a existência de diferença significativa entre os grupos estudados. As hipóteses envolvidas são apresentadas a seguir:

- H₀: as médias dos dois grupos são iguais;
- H_a: as médias dos dois grupos são diferentes.

Pode-se observar, de acordo com a tabela 5, que a identificação com a carreira é maior entre indivíduos da estrutura matricial que os da convencional (média de 8,4 contra 7,5 da convencional – valor p = 0,04). Por outro lado, esse é o único indicador da dimensão identidade que apresentou diferença significativa. Comportamento similar é encontrado na dimensão planejamento, na qual os indivíduos da estrutura matricial fazem uso de estratégias para alcance dos objetivos na carreira com maior intensidade do que os indivíduos da estrutura convencional (média de 8,3 contra 6,8, respectivamente).

TABELA 5
Comprometimento com a Carreira X 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 o meu desenvolvimento nessa 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 o 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, levam-me a questionar se os ganhos estão sendo compensadores.	6,8	6,0	3,0	3,1	0,25
	*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 figurem 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 relacionado ao indicador desconforto associado a carreira. É importante destacar que tal indicador, a exemplos dos demais da dimensão resiliência (e outro das dimensões identidade e planejamento), tiveram sua escala invertida, para, a exemplos dos demais, as médias altas indicarem sempre um sentido positivo. Com isso, a maior média para tal indicador entre os indivíduos da estrutura matricial indica que esses possuem um nível menor de desconforto associado à carreira.

Pode-se concluir, então, que o comprometimento com a carreira é maior na estrutura matricial do que na tradicional, já que pelo menos uma de suas dimensões, a Identidade com a Carreira apresentou média significativamente maior e as duas outras também apresentaram escores mais elevados, ainda que as diferenças não tenham se revelado significativas.

5.6 Valores em Relação à Carreira dos Funcionários da EMATER-MG

Os valores em relação à carreira são apresentados também em forma de intervalo de confiança (a exemplo do comprometimento com a carreira). A análise dos intervalos, exposta na tabela 6, indica que existe diferença significativa entre a dimensão proteana e a dimensão tradicional, sendo que a primeira situa-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, do que no número de promoções obtidas” apresentam a maior média. Esse resultado não deixa de ser surpreendente, se considerarmos que a maioria dos pesquisados (77,5%) encontra-se vinculado à Carreira Tradicional.

Em relação aos indicadores de valores relacionados 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 possui maior média. Esse resultado sugere, então, um certo entrenchamento por parte dos profissionais da EMATER-MG, justificado pelo fato de serem funcionários efetivos de uma

empresa pública. Essa hipótese fica como sugestão a ser comprovada em estudo posterior, mediante a aplicação de uma escala de entrincheiramento na carreira.

TABELA 6
Valores em Relação à Carreira dos Funcionários da EMATER-MG

Dimensão	Indicadores	Limite Inferior	Média	Limite Superior	Desvio Padrão
Proteana	Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado com maior base em sentimentos de orgulho e realização pessoal, do que no número de promoções obtidas.	6,7	7,1	7,5	2,6
	Considero que sou eu quem deve gerenciar minha carreira e não a empresa em que eu estiver atuando.	6,2	6,6	7,0	2,4
	Eu procuro reinventar a minha carreira em busca de meu desenvolvimento.	7,1	7,5	7,9	2,3
	Eu procuro por oportunidades de emprego que desafiem fortemente minha capacidade de resolução de problemas e/ou o meu desempenho profissional.	6,0	6,4	6,9	2,8
	Considero que devo procurar mudar de emprego ou de profissão, caso meus objetivos não estejam sendo atendidos.	5,6	6,1	6,6	3,1
	Proteana	6,5	6,7	7,0	1,5
Tradicional	Ser um profissional mais experiente na minha área de especialidade é mais atraente para mim do que exercer novas e diversas funções em diferentes áreas organizacionais.	6,1	6,5	7,0	2,7
	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.	7,5	7,9	8,3	2,4
	Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado a partir das recompensas financeiras e benefícios que com ela obtenho.	5,2	5,6	6,1	2,6
	Eu gostaria de trilhar a minha carreira dentro de uma mesma empresa ou, no máximo, em duas.	6,1	6,6	7,1	3,0
	Considero que a administração da minha carreira é de responsabilidade da organização em que trabalho, apesar de eu também participar de seu desenvolvimento.	3,6	4,0	4,5	2,6
Tradicional	5,9	6,1	6,4	1,5	

Fonte: Dados da Pesquisa

5.6 Valores em Relação à Carreira Versus Tipo de Estrutura da EMATER-MG

Em relação ao tipo de carreira, não foram detectadas diferenças significativas entre os indivíduos da estrutura matricial e os indivíduos da estrutura convencional. Os indivíduos que detêm maior nível de escolaridade apresentam tendência a se identificar mais com os valores da carreira proteana.

TABELA 7
Valores em Relação à Carreira

Dimensão	Indicadores	Média		Desvio Padrão		Valor p
		Matricial	Tradicional	Matricial	Tradicional	
Proteana	Considero que o sucesso na carreira pode ser mais bem avaliado com base em sentimentos de orgulho e realização pessoal do que no número de promoções obtidas.	7,3	7,1	2,4	2,6	0,70
	Considero que sou eu quem deve gerenciar minha carreira e não a empresa em que eu estiver atuando.	6,9	6,5	2,2	2,5	0,38
	Eu procuro reinventar a minha carreira em busca de meu desenvolvimento.	7,7	7,4	2,0	2,4	0,48
	Eu procuro por oportunidades de emprego que desafiem fortemente minha capacidade de resolução de problemas e/ou o meu desempenho profissional.	6,3	6,5	2,9	2,7	0,75
	Considero que devo procurar mudar de emprego ou de profissão, caso meus objetivos não estejam sendo atendidos.	5,7	6,2	2,9	3,1	0,32
	Proteana	6,8	6,7	1,3	1,6	0,93
Tradicional	Ser um profissional mais experiente na minha área de especialidade é mais atraente para mim do que exercer novas e diversas funções em diferentes áreas organizacionais.	7,0	6,4	2,8	2,7	0,26
	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.	8,1	7,8	2,2	2,5	0,51
	Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado a partir das recompensas financeiras e benefícios que com ela obtenho.	5,3	5,7	2,1	2,7	0,33
	Eu gostaria de trilhar a minha carreira dentro de uma mesma empresa ou, no máximo, em duas.	7,3	6,4	2,6	3,1	0,14
	Considero que a administração da minha carreira é de responsabilidade da organização em que trabalho, apesar de eu também participar de seu desenvolvimento.	3,6	4,1	2,5	2,6	0,29
Tradicional	6,2	6,1	1,2	1,5	0,56	

Fonte: Dados da Pesquisa

5.7 Valores em Relação à Carreira Versus Perfil Demográfico e Funcional dos Profissionais da EMATER-MG

Como pode ser observado, apenas o tempo de trabalho na empresa se mostra significativo em relação ao tipo de carreira (valor p inferior a 0,05). Indivíduos mais aderentes à carreira proteana tendem a ter menor tempo de trabalho na empresa, visto que 40,9% destes têm até 5 anos de trabalho contra 20,4% dos indivíduos mais aderentes à carreira tradicional.

Em nível de 6% de significância, há também uma diferença significativa, no que tange ao grau de escolaridade: indivíduos com maior grau tendem a ser mais aderentes à carreira proteana (60,2% possuem pós-graduação contra 42,9%, que são da carreira tradicional).

TABELA 8
Valores em Relação à Carreira X Perfil Demográfico e Funcional dos Profissionais da EMATER-MG

		Proteana	Tradicional	Total	Valor p
Sexo	Masculino	39,8%	38,8%	39,4%	0,907
	Feminino	60,2%	61,2%	60,6%	
Faixa Etária	Até 25 anos		2,0%	0,7%	0,081
	De 26 a 35 anos	21,5%	10,2%	17,6%	
	De 36 a 45 anos	33,3%	22,4%	29,6%	
	De 46 a 55 anos	32,3%	42,9%	35,9%	
	Mais de 55 anos	12,9%	22,4%	16,2%	
Estado Civil	Solteiro(a)	26,9%	22,4%	25,4%	0,745
	Casado(a)/ Amasiado(a)	62,4%	63,3%	62,7%	
	Viúvo(a)/ Separado(a)	10,8%	14,3%	12,0%	
Escolaridade	Ensino Médio	5,4%	18,4%	9,9%	0,058
	Superior incompleto	6,5%	8,2%	7,0%	
	Superior completo	28,0%	30,6%	28,9%	
	Pós-graduação	60,2%	42,9%	54,2%	
Tempo de trabalho/ profissão	De 1 a 5 anos	5,4%	2,0%	4,2%	0,131
	De 6 a 10 anos	18,3%	8,2%	14,8%	
	De 11 a 20 anos	30,1%	24,5%	28,2%	
	Mais de 20 anos	46,2%	65,3%	52,8%	
Tempo no qual está trabalhando na empresa	De 1 a 5 anos	40,9%	20,4%	33,8%	0,012
	De 6 a 10 anos	7,5%	6,1%	7,0%	
	De 11 a 20 anos	15,1%	8,2%	12,7%	
	Mais de 20 anos	36,6%	65,3%	46,5%	
Área de atuação na empresa	Administrativa	52,7%	59,2%	54,9%	
	Técnica	47,3%	40,8%	45,1%	

Fonte: Dados da Pesquisa

5.8 Comprometimento com a Carreira Versus Perfil Demográfico e Funcional de Profissionais da EMATER-MG

Procedeu-se a uma avaliação das variáveis referentes ao comprometimento com a carreira (identidade, planejamento e resiliência) e as variáveis de perfil. Para comparação dos resultados foi utilizada uma técnica intitulada CHAID (*Chi-Square Automatic Interaction Detector*). Tal técnica, proposta por Kass (1980), permite avaliar o relacionamento entre uma variável dependente e outras em nível categórico ou contínuo e o resultado é apresentado em forma de árvore na qual são apresentadas as variáveis preditoras que mais estejam associadas à variável dependente. Os subconjuntos resultantes apresentam uma maior homogeneidade interna, em relação à variável dependente e com a maior heterogeneidade possível entre os subconjuntos formados. Os critérios de divisão ou agrupamento utilizados nessa técnica foram fixados em 5%, ou seja, os subconjuntos possuem significativa diferença ao utilizar o teste Qui-quadrado (ao nível de 5%).

Como resultado desse procedimento, apenas as dimensões Identidade e Planejamento de Carreira apresentaram diferenças significativas ao nível de 5% de significância (a dimensão resiliência não apresentou diferença em nenhuma variável de perfil). Tal diferença se apresentou em relação à variável grau de escolaridade. Observa-se que quanto maior o grau de escolaridade, maior a média da dimensão identidade e da dimensão planejamento. As demais variáveis de perfil não se mostraram significativas (sexo, faixa etária, estado civil, tempo de trabalho/ profissão, tempo que está trabalhando na empresa, área de atuação na empresa). Tais resultados são apresentados nas figuras 10 e 11.

A figura 10 indica que indivíduos com nível de escolaridade maior que superior, ou seja, pós-graduação, possuem maior média (8,34) que os demais indivíduos no que tange à Identidade.

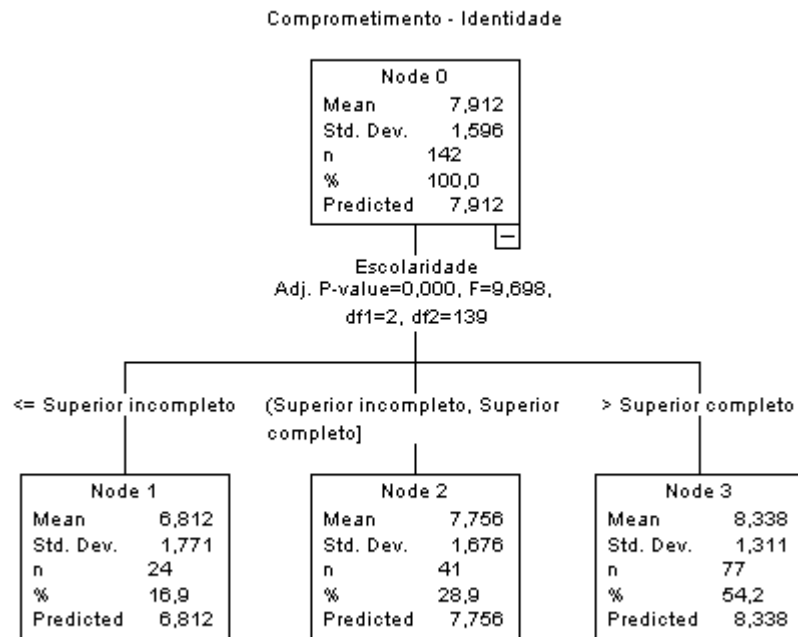


Figura 10 – Comprometimento – Identidade por Grau de Escolaridade
Fonte: Dados da Pesquisa

A figura 11 indica que indivíduos com nível de escolaridade maior que superior, ou seja, pós-graduação, possuem maior média (7,45) que os demais indivíduos no que tange ao Planejamento de Carreira.

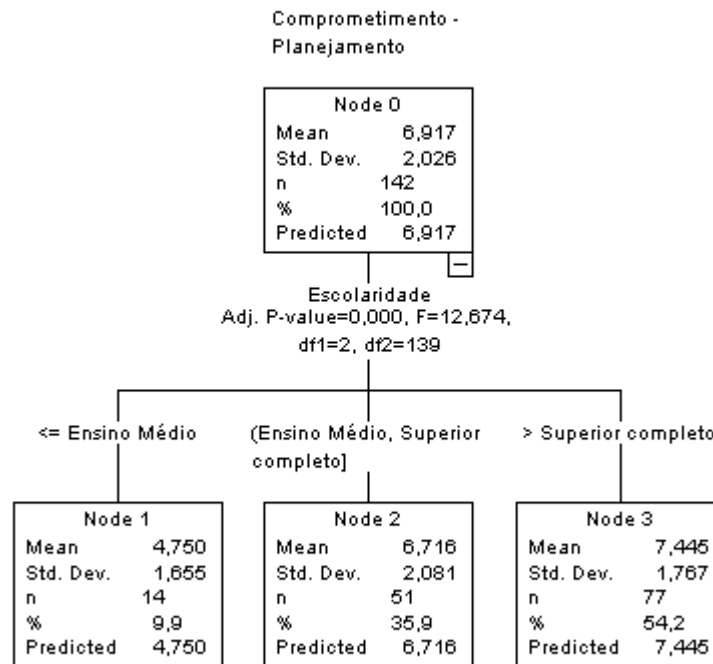


Figura 11 – Comprometimento – Planejamento por Grau de Escolaridade
Fonte: Dados da Pesquisa

Sintetizando, pode-se afirmar que 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, sinalizando uma maior aderência aos valores da carreira proteana, o que esta pesquisa também confirma, embora sem respaldo estatístico.

5.9 Análise das Entrevistas Semiestruturadas

Foram realizadas entrevistas com dez funcionários da EMATER-MG, sendo cinco participantes da estrutura matricial e cinco da estrutura tradicional, escolhidos de acordo com o tempo de serviço, sendo alguns com mais e outros com menos, e também conforme o tipo de estrutura em que atuavam, ou seja, tradicional ou matricial. Foi feita uma reunião inicial para apresentação dos resultados da pesquisa e, em seguida, foram realizadas entrevistas individuais.

Dos participantes da estrutura matricial, três têm mais de 20 anos de tempo de serviço e dois menos de 5 anos de tempo de serviço na EMATER-MG. Todos os entrevistados participantes da estrutura matricial possuem nível de escolaridade superior.

Nesse grupo, todos relataram que surgiram oportunidades de desenvolvimento profissional e da carreira na empresa, embora tenha sido dito que o plano de cargos e salários é um sistema fechado e que não privilegia os participantes da estrutura matricial. A participação na estrutura matricial, contudo, exerce influência nas oportunidades para ocupação de cargos da estrutura tradicional. Foi relatado por três respondentes que a empresa investiu e incentivou o seu desenvolvimento profissional e que não houve necessidade de que os mesmos investissem por conta própria, embora tenha havido a contrapartida do comprometimento, tempo de dedicação e outros.

Foi dito que a concepção de carreira como trajetória de experiências acumuladas e oportunidades, quando bem explorada, gera repercussões favoráveis para a imagem do profissional e possibilita uma percepção mais clara sobre o quê ele pode contribuir para a empresa, permitindo ampliar a rede de relacionamentos, dentre outros benefícios. Como

consequência, a pessoa pode ser incluída em outros projetos, receber convites para atuar na construção de um programa e novos projetos. Assim, novas experiências vão surgindo e as pequenas oportunidades podem se transformar em grandes.

Um dos entrevistados do grupo participantes da estrutura matricial, com menos de 5 anos de empresa relata que:

“Algumas circunstâncias que me fizeram pensar em traçar uma nova trajetória na carreira foram: momentos de desvios de função ou subutilização, por compreensão limitada dos gestores da empresa, sobre o que faz um profissional da minha área; dificuldade em encontrar oportunidades que oferecessem o retorno financeiro esperado; percepção de que a indicação para alguns cargos não decorre de mérito, histórico profissional ou desempenho apresentado; percepção de que o trabalho é utilizado por outros sem mencionar que você o executou e/ou contribuiu; atuação sem reconhecimento ou valorização do trabalho entregue; atuação sem retorno ou feedback dos superiores. Tais circunstâncias sugam a energia levam você a pensar sobre sua atuação na empresa. Algumas circunstâncias que me dão ânimo na carreira: momentos em que o pleno exercício profissional revelam, a mim mesma, o meu potencial e as minhas habilidades, como pequenos sinais de que estou fazendo a coisa certa, acompanhado de reconhecimento, feedback do grupo de trabalho e superiores; bom ambiente profissional; o fato de a empresa oferecer um plano de carreira ou oportunidades e ascensão, inclusive com ganhos na remuneração; quando contribuo para uma atividade fim em que acredito como relevante para a sociedade”. (DADOS DA PESQUISA).

Outro relato importante feito pela mesma entrevistada, que atua na área de Relações Públicas da empresa foi o seguinte:

“O trabalho em diversas empresas e segmentos variados favorece o aprendizado mais amplo, as compreensões sistêmicas. Permite um convívio com equipes integradas por profissionais de diferentes formações, origens, culturas e ramos de negócios, além do contato com diferentes culturas corporativas, preparando-nos melhor para superar as situações do dia a dia e, até mesmo, para fazer suas escolhas, tomar decisões. Amplia as perspectivas sobre onde você está e até onde pode chegar no mercado de trabalho e concilia a carreira em uma empresa com a atividade acadêmica, podendo nesta, com a orientação de projetos e pesquisas, suprir, parcialmente, as limitações mencionadas.” (DADOS DA PESQUISA).

Dos cinco participantes da estrutura matricial entrevistados, quatro responderam que desejam atuar em outras empresas e que têm projeto para ampliar sua atuação no mercado de trabalho; dois somente depois de aposentar e dois pretendem atuar paralelamente, dando aula ou prestando serviços a outras empresas. Foi comentada também a necessidade de aumentar a renda ou melhor a remuneração. Os mesmos avaliam a ascensão profissional como acontecimento complexo, decorrente de vontade política ou de interesses alheios. Muitas vezes as regras não são claras ou os programas e projetos não têm a necessária continuidade. São circunstâncias que configuram obstáculos para se perseguir o desenvolvimento profissional almejado e uma melhor remuneração.

Dos participantes da estrutura tradicional, foram entrevistados cinco funcionários, sendo três com mais de 25 anos de empresa e dois entrevistados com menos de seis anos de empresa. Apenas dois entrevistados detinham nível de escolaridade superior e apenas um demonstrou acreditar em oportunidades de crescimento profissional ou mudança na carreira, dentro da empresa. Um entrevistado se disse satisfeito com a carreira desenvolvida na empresa e que estaria prestes a se aposentar. Dois entrevistados com mais de 25 anos de tempo de serviço relataram que, em relação à carreira, não esperam nada da empresa e que não houve investimento no desenvolvimento profissional dos mesmos. Demonstraram-se bastante desmotivados e descrentes na carreira dentro da empresa e relataram que pretendem, depois de aposentados, exercer outra atividade profissional. Um dos entrevistados com menos de 6 anos de tempo de serviço na empresa revelou-se motivado e com intenções de investir em sua carreira dentro e fora da EMATER-MG.

É interessante que dos cinco entrevistados do grupo da estrutura tradicional, apenas um conhece a estrutura matricial existente na empresa e tem interesse em participar da mesma, acreditando ser uma oportunidade de desenvolvimento profissional e de avanços na carreira.

Embora não se possa generalizar, devido ao número reduzido de entrevistados, os depoimentos dos que estão vinculados à estrutura matricial revelam mais disposição para se desenvolver na empresa e para ampliar suas perspectivas de carreira, que aqueles que estão vinculados à estrutura tradicional.

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.

Inicialmente, é importante ressaltar que duas escalas utilizadas neste estudo foram validadas, sendo que a de Comprometimento com a carreira já o tinha sido em estudo anterior. A escala de valores com a carreira apresentou problemas relacionados à variância, o que se constitui uma limitação da presente pesquisa, sendo recomendado o seu posterior refinamento.

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, são pós-graduados.

A dimensão “Identidade com a Carreira” revelou-se como 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 do seu perfil.

Em relação ao objetivo principal da pesquisa, os resultados permitem concluir que o comprometimento com a carreira é maior na estrutura matricial do que na tradicional, já que pelo menos um dos indicadores da dimensão Identidade com a carreira, justamente o que sinaliza forte identificação com a carreira, e um dos indicadores da Dimensão Resiliência,

relacionado ao desconforto com a carreira, apresentou uma diferença significativa a favor da estrutura matricial.

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 e, sim quanto ao nível de escolaridade, sendo a Carreira Proteana mais característica daqueles que detêm níveis mais elevados.

A escolaridade revelou-se, também, um fator importante de diferenciação dos profissionais pesquisados, tanto no que se refere a uma maior identificação com a carreira, como em relação a uma maior propensão para planejá-la. Observa-se, além disso, uma maior aderência dos profissionais de escolaridade mais elevada aos valores da Carreira Proteana, embora sem respaldo estatístico, devendo esse aspecto ser confirmado em estudos posteriores.

Recomenda-se, também, a realização de estudo posterior relacionando indicadores da escala de comprometimento com a carreira das dimensões de entrincheiramento, a saber: investimentos na carreira, custos emocionais e falta de perspectivas de carreira (CARSON e BEDEIAN, 1995). O indicador da escala de valores em relação à carreira que teve a maior média de respostas foi exatamente aquele no qual o indivíduo, mesmo não tendo seus objetivos atendidos na situação atual, considerou que precisa ter muita cautela antes de mudar de emprego ou de profissão”. Assim, mesmo estando insatisfeito, o indivíduo tende a permanecer no trabalho ou na carreira, devido aos investimentos nela realizados e pelas perdas que pode vir a ter.

Frente aos resultados obtidos por meio da pesquisa e das entrevistas semiestruturadas, objeto de estudo desta dissertação, realizada na EMATER-MG, recomenda-se que haja uma comunicação aos funcionários mais eficaz, no que se refere aos novos modelos de estrutura matricial existente na empresa, como forma de divulgar a sua existência e importância para a

empresa e de gerar um sentimento de pertencimento, estimulando os profissionais a participarem dessa nova estrutura. É importante que sejam estabelecidas políticas de gestão de pessoas capazes de dar visibilidade, não só aos bons resultados dos programas e projetos, bem como o desempenho de seus gestores, seja de projetos ou de pacotes, conforme revelados nos depoimentos prestados.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thomson, 1999. Cap.7.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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.; VENTURA, E. C. F; FILHO, J. R. F. Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira? RAC – **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 99-116, jul./set. 2004.

BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARUCH, Y. **Transforming careers: from linear to multidirecional career paths: Organizational and Individual Perspectives**. Career Development International. v. 9, n. 1, p. 58-73, p. 20, 2004.

BARUCH, Y.; ROSENSTEIN, E. Career planning and managing in high tech organizations. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 477-496, 1992.

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

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

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

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, Brasília, v.1, 1995.

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

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

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

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

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.130-147.

CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 5, p. 69-85, 2003.

CARSON, K.; BEDEIAN, A. Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of its Psychometric Properties. **Journal of Vocational Behavior**, CIDADE DE PUBLICACAO, [S. l.], v. 44, p. 237-262, 1994.

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

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

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.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **RAE – Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./fev./mar, 1996.

COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. **Psychological Bulletin**, [S. l.], v. 131, n. 2, p. 241-259, 2005.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. 313p.

DIAS, Sheila Mara Oliveira. **Fatores de pressão no trabalho e comprometimento com a carreira**: Um estudo com profissionais de Tecnologia da Informação (TI). 2008. Dissertação (Mestrado) – FUMEC.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a administração de pessoas. São Paulo: Atlas, 1998.

EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL - EMATER (Minas Gerais), Manual do Gerenciamento Matricial de Despesas – GMD, Minas Gerais. 2009.

EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL - EMATER. (Minas Gerais). Sistema Integrado de Gestão: Gerenciamento de Projetos – A Descentralização na EMATER MG, Minas Gerais, 2007.

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.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **RAE - Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul./ago./set. 1996.

GOULET, L. R.; SINGH, P. Career commitment: a reexamination and an extension. **Journal of Vocational Behavior**, [S. l.], n. 61, p. 73-91, 2002.

GREENHAUS, J. H. *et al.* **Career management**. 3rd ed. Orlando: Harcourt, 1971.

HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. **The career is dead, long live the career: A relational approach to careers**. San Francisco. Jossey-Bass, 1996.

HUGHES, E. C. Institutional office and the person. **American Journal of Sociology**, [S. l.], v. 43, p. 404-13, 1937.

KASS, G., 1980. **An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data**. Applied Statistics 29, pp. 119-127

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.

KILIMNIK, Z.; CASTILHO, I.; SANT'ANNA, A. Carreiras em Transformação: Um Estudo de Trajetórias, Âncoras e Metáforas de Carreira em Associação a Representações de Competências Profissionais. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 2, p.257-280, 2006.

LANDAU, J.; HAMMMER, T. H. Clerical employee's perceptions of intraorganizational career opportunities. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 29, p. 385-404, 1986.

LOVERLOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentce Hall, 2006.

LONDON, M. **Career Survival in the workplace**. New York: Harper e Row, 1987.

MAGALHÃES, O. M. **Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta: generatividade e carreira profissional**. 2005. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

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

MINAYO, M. C. S. *et al.* **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

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

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.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David. J. (2004). **Os teóricos das organizações**. 1ª ed. Rio de Janeiro. Qualimark. 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

RODRIGUES, Susana Braga *et al* (Org). Os teóricos das organizações. Tradução: Afrânio C. Aguiar *et al*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2004.

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: XXXI ENANPAD, 2007. **Anais**. Rio de Janeiro: 2007a. CD-ROM.

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. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - Departamento de Psicologia da Universidade Federal da Bahia.

ROWE, D. E. O. ; BASTOS, A. V. B. Comprometimento ou entrincheiramento na carreira? Um estudo entre docentes do ensino superior. In: XXXII ENANPAD, 2008. **Anais**. Rio de Janeiro: 2008. CD-ROM.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. Comprometimento e entrenchamento: integrar ou reconstruir? Uma exploração das relações entre estes construtos à luz do desempenho. In: XXXI ENANPAD, 2007. **Anais**. Rio de Janeiro: 2007. 1 CD-ROM.

SCHEIN, E. H. **Career dynamics**: matching individual and organizational needs. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

SCHEIN, Edgar. **Career anchors**: discovering your real values. Revised Edition. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

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, p. 621-634, 1998.

TABACHNIK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 3rd. ed. New York: Harper Collins, 2001.

TONELLI, M.; LACOMBE, B., 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. **Anais**. Florianópolis: Enanpad, 2000.

TRIOLA, Mario F., **Introdução à Estatística**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. 325p.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman,

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. Tese (Doutorado em Administração) - NPGA – Núcleo de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

APÊNDICE A – Questionário utilizado na pesquisa
UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE
PROGRAMA DE DOUTORADO E MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FUMEC

Prezado(a) Senhor(a),

O presente questionário tem como função subsidiar a elaboração de uma dissertação de mestrado que tem como objetivo investigar a relação do indivíduo com o seu trabalho e sua carreira na EMATER-MG.

Trata-se de um trabalho acadêmico que está sendo desenvolvido no mestrado da UNIVERSIDADE FUMEC - FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE, tendo como orientadora a professora doutora Zélia Miranda Kilimnik que coordena o Grupo de Pesquisa sobre Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Carreiras dessa universidade.

Sabedora de que o tempo dos profissionais dessa empresa, em geral, é bastante escasso, procuramos elaborar um questionário mais sucinto, contando com a sua colaboração, já que disso depende o êxito da nossa pesquisa. As informações prestadas serão analisadas em termos globais, não havendo necessidade de se identificar. É importante que você saiba que as suas informações não serão divulgadas para quaisquer outras pessoas e que, assim você seja o mais sincero possível. Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta, pois a sua resposta é insubstituível.

O questionário a ser respondido possui três partes:

PARTE I ==> Identificação do entrevistado.

PARTE II ==> Vida profissional.

PARTE III ==> Valores em relação à carreira.

A sua contribuição é muito IMPORTANTE,

Obrigada,

Eugenia Nicolato

Mestranda em Administração pela Universidade FUMEC

PARTE I – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**1. Sexo:**

Masculino Feminino

2. Faixa Etária

Até 25 anos de 26 a 35 anos de 36 a 45 anos de 46 a 55 anos Mais de 55 anos

3. Estado civil:

Solteiro Casado Outro estado civil

4. Escolaridade:

Ensino Médio Superior incompleto Superior Pós-graduação

5. Tempo de Trabalho/Profissão:

1 a 5 anos 11 a 20 anos 6 a 10 anos Acima de 20 anos

6. Tempo em que você está trabalhando nesta empresa

De 1 a 5 anos 6 a 10 anos De 11 a 20 anos Mais de 20 anos

7. Área de atuação na empresa:

Administrativa Técnica

8. Cargo que ocupa na empresa: _____**9. É gestor de projeto:**

Sim Não

10. É gestor de pacote:

Sim Não

11. Atividade de coordenação na estrutura matricial (Gerenciamento de Projeto e Gerenciamento Matricial de Despesas):

Sim Não

PARTE II – VIDA PROFISSIONAL¹⁰

A seguir, você encontrará uma série de frases que abordam aspectos da sua vida profissional. Na expressão “Carreira”, considere como uma sequência de experiências relativas a uma profissão ou função, não equivalendo ao cargo atual que você ocupa, ou seja, sua trajetória profissional na empresa. Use a chave de respostas abaixo para informar o seu grau de concordância com o significado da frase. Os números 1, 2, 3, 4 e 5 indicam o quanto a frase se aplica a você: quanto maior o número, mais você concorda com a frase. Não se esqueça de usar os números intermediários (4, 3 e 2) para expressar níveis intermediários de concordância e não apenas as opções extremas representadas pelos números 5 e 1. Assinale apenas uma resposta por frase e, por favor, não deixe nenhum item sem resposta.

Chave de respostas para as escalas:

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

¹⁰ Escala de Carson e Bedean de Comprometimento com a Carreira, traduzida para o Português, validada por MAGALHÃES (2005) e revalidada por ROWE (2008).

ESCALA DE COMPROMETIMENTO DE CARREIRA

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

PARTE III – VALORES EM RELAÇÃO À CARREIRA¹¹

A seguir, você encontrará uma série de sentenças que procuram descrever seus valores em relação à carreira. Da mesma maneira como fez na Parte II, use a chave de respostas abaixo para informar o seu grau de concordância com o significado da frase. Os números 1, 2, 3, 4 e 5 indicam o quanto a frase se aplica a você. Quanto maior o número, mais você concorda com a frase. Não se esqueça de usar os números intermediários (4, 3 e 2) para expressar níveis intermediários de concordância e não apenas as opções extremas representadas pelos números 5 e 1. Assinale apenas uma resposta por frase e, por favor, não deixe nenhum item sem resposta.

Chave de respostas para as escalas:

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

¹¹ Escala elaborada pelo Grupo de Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Carreiras da Universidade FUMEC, coordenado pelo Professora Zélia Miranda Kilimnik.

24) Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado com base em sentimentos de orgulho e realização pessoal.	1	2	3	4	5
25) Ser um profissional mais experiente na minha área de especialidade é mais atraente para mim do que exercer diversas funções em diferentes áreas organizacionais.	1	2	3	4	5
26) Considero que sou eu quem deve gerenciar minha carreira e não a empresa em que eu estiver atuando.	1	2	3	4	5
27) 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.	1	2	3	4	5
28) Eu procuro reinventar a minha carreira, em busca de meu desenvolvimento.	1	2	3	4	5
29) Considero que o sucesso na carreira pode ser avaliado a partir das recompensas financeiras e benefícios que com ela obtenho.	1	2	3	4	5
30) Eu procuro oportunidades de emprego que desafiem fortemente minha capacidade de resolução de problemas e/ou o meu desempenho profissional.	1	2	3	4	5
31) Eu gostaria de trilhar a minha carreira dentro de uma mesma empresa ou, no máximo, em duas.	1	2	3	4	5
32) Considero que devo tentar mudar de emprego ou de profissão, caso meus objetivos não estejam sendo atendidos.	1	2	3	4	5
33) Considero que a administração da minha carreira é de responsabilidade da organização em que trabalho, apesar de eu também participar de seu desenvolvimento.	1	2	3	4	5

Roteiro da Entrevista

1- Identificação

Cargo:

Tempo de serviço na empresa:

Tempo de profissão:

Idade:

Sexo: () F () M Estado Civil :

Ocupa atividades na Estrutura matricial: () sim () não

2- Você acredita que ao surgirem oportunidades de mostrar seu potencial profissional na empresa, esse fato poderá mudar alguma coisa em sua carreira? Por quê?

3- Você já sentiu desmotivado (a) ou motivado (a) a traçar uma nova trajetória em sua carreira?

4- Qual a sua preferência, trabalhar em uma ou, no máximo, em duas empresas em sua vida profissional ou atuar em diversas empresas e, até mesmo, em outros segmentos?

5- Você já investiu por conta própria em sua carreira? Já fez algum curso na sua área de atuação ou mesmo em outra área, uma viagem, uma visita técnica em outra empresa?

6- Sua rede de relacionamento profissional está somente vinculada à empresa em que você atua?

7- Você tem projetos/planos para sua carreira profissional? Quais?

8- O que você espera de sua empresa em relação à sua carreira?

9- Daqui a uns 5 anos, com relação à sua carreira profissional, o que você pretende fazer e aonde?

10- Exponha outros comentários que julgar válidos.

Obrigada,

Eugenia Nicolato