

## **Escolhas da carreira: Influência nas relações de comprometimento dos administradores**

**STEFANIA TONIN**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
stefianitonin@gmail.com

**MARIA IVETE TREVISÁN FOSSÁ**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
fossa@terra.com.br

**VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
vaniaflores2006@yahoo.com.br

**ANDRESSA SCHAURICH DOS SANTOS**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
dessaeschaurich@gmail.com

**GEAN CARLOS TOMAZZONI**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
gean.tomazzoni@hotmail.com

Área: Gestão de Pessoas

## ESCOLHAS DA CARREIRA: INFLUÊNCIA NAS RELAÇÕES DE COMPROMETIMENTO DOS ADMINISTRADORES

**Resumo:** Esse trabalho tem como objetivo analisar de que forma as escolhas em relação à carreira influenciam nas relações de comprometimento dos administradores pesquisados. Realizou-se uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa com administradores registrados no CRA-RS. Constatou-se que o processo de escolha da carreira realizado deu-se predominantemente por fatores internos. Os índices de comprometimento evidenciaram o estabelecimento de um vínculo médio, não demonstrando uma relação forte de compromisso e envolvimento dos pesquisados com suas carreiras. As correlações entre o processo de escolha e o construto de comprometimento não obtiveram significância, logo não foi possível confirmar a existência de relações entre construtos. Desse modo, é possível mencionar que os fatores internos e externos analisados no estudo, são levados em consideração somente no processo de escolha da carreira, não apresentando influência significativa na relação e intensidade dos vínculos de comprometimento formados pelos administradores nas suas respectivas carreiras.

**Palavras-chave:** Carreira; Comprometimento; Administradores.

**Abstract:** This study aims to analyze how choices regarding career influence the relationships of commitment of administrators surveyed. We conducted a descriptive study with a quantitative approach with administrators registered in CRA-RS. It was found that the process of career choice occurred predominantly performed by internal factors. The levels of impairment showed the establishment of an average link, not demonstrating a strong relationship of commitment and involvement of the respondents with their careers. The correlations between the selection process and the construct of commitment did not reach significance, then it has not been possible to affirm the existence of relationships between constructs. Thus, it is possible to mention that the internal and external factors analyzed in the study are taken into account only in the career choice process, no significant influence on the intensity of the relationship and formed bonds of commitment by administrators in their respective careers.

**Keywords:** Career; commitment; Administrators.

## INTRODUÇÃO

O trabalho para o indivíduo é visto como um emprego ou como uma carreira. Nesse último caso, compreendido como um caminho para uma trajetória de vida. Mais do que um fim em si mesmo, o trabalho passa a fazer parte da vida do indivíduo, sendo necessário para que decida seus objetivos, estabeleça prioridades e um curso a seguir.

Emmerling e Cherniss (2003) descrevem que a escolha da carreira não é tomada sob uma única ótica, mas pela comunhão de uma série de decisões, que envolvem aspectos como: atividades que são de interesse para a pessoa, seus níveis de aspirações, relações entre seu papel pessoal e profissional, suas influências emocionais, entre outros. Assim, compreender a dinâmica que abarca a escolha e os vínculos estabelecidos com a carreira, tanto do ponto de vista individual quanto coletivo, torna-se expressivo, já que uma profissão conseguirá sua afirmação social se os indivíduos que a compõe demonstrarem dedicação, compromisso e empenho.

Dentre os vínculos formados pelo indivíduo, encontra-se o comprometimento. Baiocchi e Magalhães (2004) colocam que esse construto é voltado para explicar a intenção do trabalhador em permanecer num curso de ação que delimita a sua ocupação e os investimentos que faz, de forma a construir uma trajetória exitosa, tanto no plano pessoal quanto dos resultados que gera para a sociedade. O comprometimento apresenta abordagens diferenciadas quanto às suas bases, ou seja, quanto à natureza ou aos motivos que levam ao compromisso do indivíduo. Meyer e Allen (1991) articularam três bases de comprometimento: a afetiva, que denota uma identidade e um envolvimento do empregado com determinada organização; a instrumental, que está relacionada à perda de valores com a saída do empregado da empresa; e a normativa, que denota boa vontade do empregado em permanecer na organização em virtude de um senso de obrigação moral para com a mesma.

Meyer e Allen (1991) estenderam o modelo de comprometimento tridimensional para o campo de estudo da carreira, já que esse campo tornou-se crescentemente, relevante, em face às mudanças do mundo do trabalho e à variedade de fatores que influenciam a vida dos profissionais. Rowe (2008) destaca que a lealdade à organização tornou-se um valor não usual e os vínculos do colaborador com a organização passaram a demandar dedicação individual, treinamento contínuo, atualização e troca de habilidades e competências individuais.

Inseridos nesta realidade, estão os profissionais de administração, população que foi alvo deste estudo. A profissão de Administrador foi regulamentada na metade da década de 60, pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965. O administrador é o profissional – liberal ou não – que planeja, organiza, coordena e controla as atividades e os processos das organizações, no sentido de proporcionar o desenvolvimento socioeconômico delas, e, conseqüentemente, da sociedade em geral (MTE, 2012).

O administrador desempenha diferentes funções e atua em diversificadas áreas. Desse modo, são exigidas muitas competências desses profissionais, que abrangem: conhecimento técnico, capacidade de relacionamento, adaptação e gestão, visão sistêmica e estratégica, inteligência emocional, entre outras. Assim, esse profissional desenvolve distintos vínculos com a carreira. Partindo-se destes diferentes vínculos dos administradores e de suas escolhas em relação à carreira, o presente estudo tem como objetivo *analisar de que forma as escolhas em relação à carreira influenciam nas relações de comprometimento dos administradores pesquisados.*

## 2 CARREIRA: ESCOLHA E CONCEITOS

No intuito de contribuir com o entendimento do termo carreira, Coupland (2004) apresenta um ponto de vista baseado nos fundamentos da Escola Social de Chicago, a qual é vista como uma construção social e é constantemente renegociada no contexto das relações entre pessoas. Para Magalhães (2005), a carreira está integrada com questões históricas, econômicas, culturais e por duas dimensões que estão relacionadas com o seu conceito. A primeira delas é a dimensão externa, que estabelece uma ligação direta da carreira com o conceito de profissão, de maneira que essa passa a ser a história dos cargos, das responsabilidades e das funções que são atribuídas aos profissionais. Com relação à segunda dimensão, classificada como interna, tanto Goulet e Singh (2002) quanto Magalhães (2005) fundamentam-se nos conceitos de Blau (1985), para os quais a carreira é vista como uma identificação com a própria profissão, sendo percebida como vocação.

Conforme Bendassoli (2009), o conceito de carreira possui uma diversidade de definições, ou seja, emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento ao grupo profissional ou uma carreira solo; vocação ou ocupação. Esse autor explica que o conceito de carreira envolve a posição do indivíduo na organização ou a trajetória do indivíduo que trabalha por conta própria, alocação de recursos humanos em uma organização ou roteiro pessoal para realização dos próprios desejos. Rowe e Bastos (2010) destacam que nas estruturas organizacionais atuais são requeridos trabalhadores dotados de inteligência e flexibilidade, com competência para assumirem o controle de suas vidas tanto nos aspectos laborais como na carreira.

De acordo com Dutra (2004), a busca dos indivíduos na concretização de um roteiro pessoal nas organizações provocou modificações também na atitude desses em relação à carreira. Surgiram os desafios de conciliar a vida pessoal com o trabalho devido ao aumento de pais/mães solteiros e às necessidades de adaptação a vários empregos ao longo da vida e de flexibilização para operar num mundo globalizado. Além das referidas mudanças, Sullivan e Baruch (2009) mencionam que o aumento da expectativa de vida e conseqüentemente da extensão da vida profissional, o progresso das composições familiares (que atualmente incluem casais de dupla carreira) e o número crescente de indivíduos que buscam contentar suas necessidades de aprendizado pessoal, desenvolvimento e crescimento estão modificando as atitudes e comportamentos em relação à carreira.

Desse modo, ao longo do tempo, os estudos sobre a carreira buscam inserir em seu foco de pesquisa o processo de escolha da carreira, com o intuito de identificar como se dá e quais são os fatores influenciadores desse processo, como evidenciam os trabalhos de: Soares, (2002); Greenhaus, (2003); Emmerling e Cherniss, (2003); e Athanasou (2003). De acordo com Miano e Viera (2010), estas transformações na base da sociedade industrial expandem e diversificam as trajetórias a serem seguidas profissionalmente, ampliando a complexidade das decisões sobre a carreira.

A liberdade de escolha dos indivíduos, seja consciente ou sob influências externas, é questionada por Soares (2002). Para a autora, quando uma pessoa possui consciência daquilo que a influencia, sua seleção torna-se mais assertiva e viável. Considera, ainda, que as pessoas são colocadas constantemente em circunstâncias de escolha, passando por esse processo muitas vezes (da infância à vida adulta), das pequenas às mais complexas, que envolvem uma série de esferas de suas vidas como a carreira. Além disso, a autora explica que a escolha que o indivíduo deseja fazer sugere o reconhecimento do que ele foi até o momento e também a definição de um estilo de vida, pois o tipo de trabalho escolhido irá ou não possibilitar a realização de suas expectativas. Portanto, o processo de escolha envolve crescimento e reflexão pessoal, sendo algo que acontece em um determinado momento da vida do indivíduo

e que leva a um melhor conhecimento das profissões e de como essas estão se inserindo no contexto social.

Carvalho (2007) explica que os indivíduos que vivenciam um processo de escolha lidam, conscientemente ou não, com inúmeros aspectos que influenciam o resultado final desse processo. Pelo fato de a carreira mostrar uma característica contínua, que vai desde a infância até a vida adulta, é relevante questionar-se sobre como esses fatores intervêm no processo de escolha dos profissionais de Administração no que diz respeito à sua carreira. Faz-se pertinente saber se esses profissionais são norteados mais pelos fatores externos que internos e se esses padrões de escolha são caracterizados como antecedentes do comprometimento com a carreira.

Assim, tomando-se o exposto, a presente pesquisa utilizou-se do modelo de Carvalho (2007) para representar o processo de escolha da profissão/carreira e área de atuação, destacando a influência dos fatores internos e externos, conforme ilustra a Figura 1.

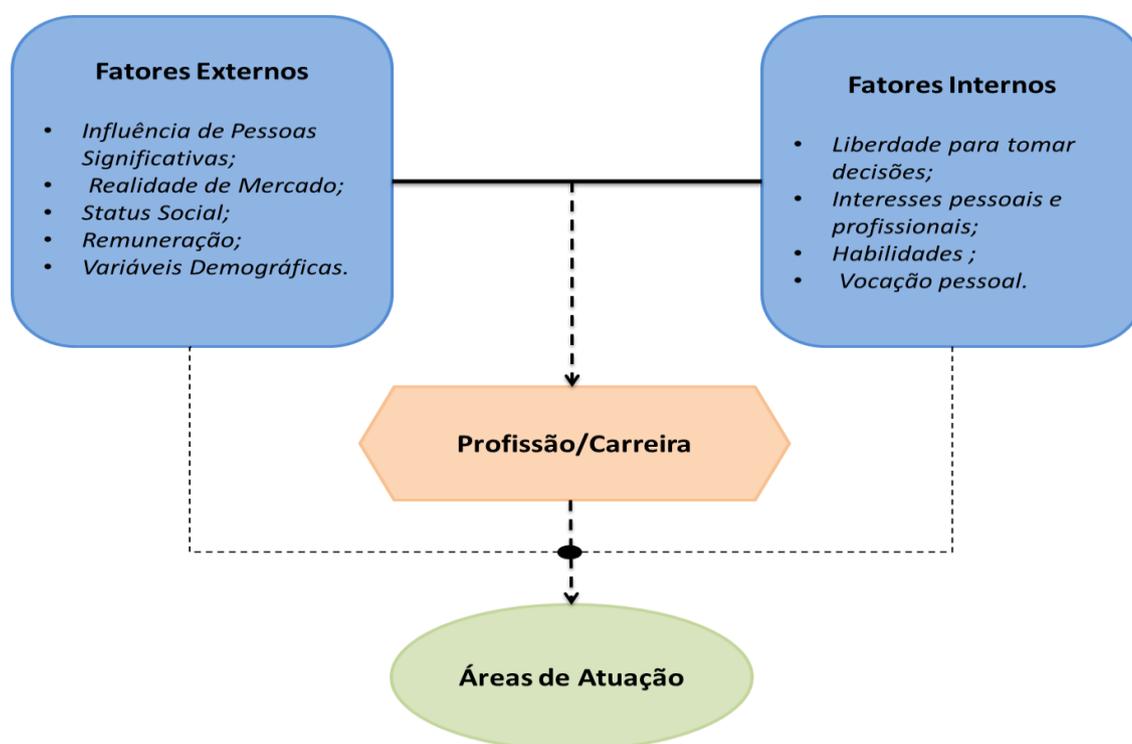


Figura 1 - Modelo de escolha da profissão/carreira e área de atuação.

Fonte: Carvalho (2007, p. 55).

O modelo de Carvalho (2007) apresentado na Figura 1 é subdividido em dois momentos: um relacionado aos fatores externos e o outro aos fatores internos. Quanto ao primeiro momento, os fatores externos são caracterizados por influência de pessoas significativas para o indivíduo, a realidade de mercado, o *status* social, a remuneração e variáveis demográficas. O fator interno é caracterizado pela liberdade da tomada de decisão, interesses pessoais e profissionais, habilidades e vocação pessoal.

Portanto, pode-se dizer que cabe ao indivíduo ter sabedoria para utilizar suas habilidades emocionais, cognitivas, de conhecimento de mercado, do aspecto socioeconômico e de si mesmo em prol de um bem-sucedido processo de escolha de carreira. Sendo assim, é possível que o período de escolha afete o desenvolvimento dos objetivos pessoais e profissionais do indivíduo, além do seu vínculo de compromisso com a carreira escolhida e

com a organização em que está inserido. Assim, torna-se importante compreender esse vínculo, que é elucidado no tópico que segue.

### **3 COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA**

Blau (2003) salienta que a crescente importância do comprometimento com a carreira é devido às mudanças que vem sofrendo o mundo do trabalho. Reestruturações, reduções de pessoal, terceirização, empregos extintos pela incorporação de novas tecnologias e empresas incapacitadas de prover a estabilidade do emprego parece estar deslocando o comprometimento com a organização para a carreira. Goulet e Singh (2002) afirmam que este vínculo com a carreira envolve o desenvolvimento de objetivos pessoais a ela relacionados ou até mesmo, como um nível no qual os indivíduos identificam sua carreira como sendo a expressão de seus valores profissionais e vocacionais. Então, de acordo com Lima (2013), qualquer que seja o indivíduo que empregue energia em prol de seus objetivos pessoais para a sua carreira apresentará um alto nível de comprometimento nesse aspecto.

Muitas são as definições para o comprometimento com a carreira, dentre elas, apresenta-se a visão de Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), na qual é uma dedicação ou compromisso de uma pessoa com sua profissão, ocupação ou carreira. Esses três últimos aspectos são incluídos aqui por serem frequentemente considerados como equivalentes, estando essa visão alinhada com a percepção de Bastos (1994). Blau (1985, p. 280) define comprometimento com a carreira como “a atitude de um trabalhador em relação à sua profissão ou vocação”.

O compromisso com a carreira fornece significado e continuidade no trabalho aos colaboradores, nestes tempos em que as organizações tornaram-se fluídas e incapacitadas a prover estabilidade no emprego (CARSON; BEDEIAN, 1994), contribuindo para o fato de que a carreira representa o principal foco na vida de muitas pessoas (LEE et al., 2000; COHEN, 2003). Rowe et al. (2011) ainda destacam que o comprometimento com a carreira é fundamental na atual realidade do mercado, pois se faz necessário para que o indivíduo alinhe as metas e os objetivos organizacionais com as expectativas e necessidades pessoais.

Desse modo, Carvalho (2007) argumenta que o comprometimento com a carreira é um meio de desempenho desejável, relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia individual e organizacional, assim como um importante preditor para o comportamento dos colaboradores, como absenteísmo, rotatividade e comportamento de cidadania organizacional. Portanto, justifica-se a importância do estudo desse vínculo, por esse possuir uma ligação direta com os resultados profissionais e organizacionais favoráveis ou desejáveis.

No que tange às bases e dimensões do comprometimento com a carreira, os estudos relevantes da área tratam esse vínculo sob uma abordagem multidimensional (COSTA, 2005). Para Meyer e Allen (1998), o construto é composto por três bases teóricas distintas que podem ou não estar positivamente correlacionadas, são elas: afetiva, normativa e instrumental. De acordo com os autores, a base afetiva consiste na ligação emocional do indivíduo com o foco por meio da identificação e do envolvimento, nessa situação, o indivíduo permanece na carreira porque quer. A base normativa do vínculo é associada a um sentimento de dívida e obrigação moral em relação ao foco. E, por último, a base instrumental que parece ser uma antítese do comprometimento, pois se trata do conhecimento e do julgamento acerca das implicações e dos custos pelo rompimento da ligação existente em relação ao foco.

Com relação às medidas para a mensuração do construto comprometimento com a carreira, destacam-se a escala unidimensional de sete itens desenvolvida por Blau (1985) e a escala de três dimensões e 12 itens desenvolvida por Carson e Bedeian (1994). Para fins desse

estudo, utilizou-se a escala de Blau, que é fruto do aperfeiçoamento do modelo desenvolvido por London (1983), como observa-se na Figura 2.

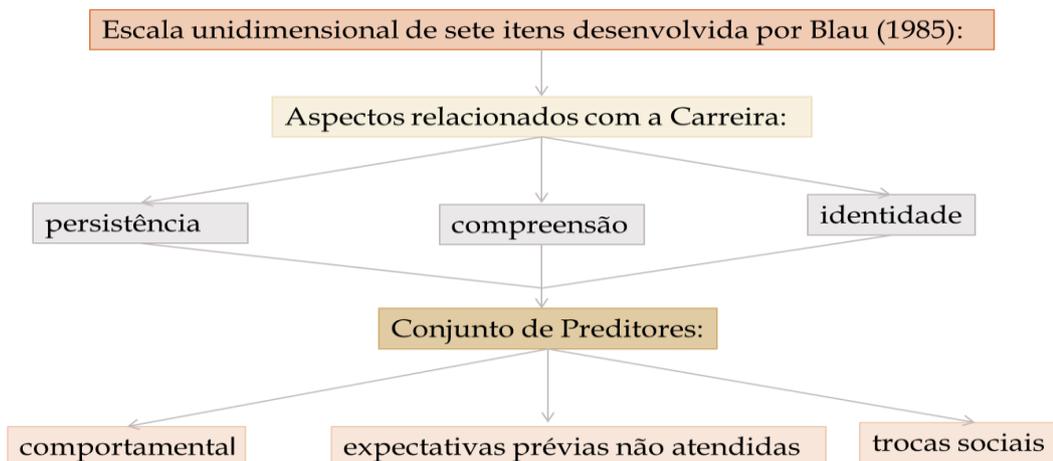


Figura 2 – Mensuração do comprometimento de Blau (1985).

Fonte: Elaborado pela autora.

O conjunto de preditores utilizados por Blau (1985), conforme ilustrado na Figura 2, compreende três tipos de variáveis que fornecem suporte em graus e momentos distintos: comportamental, ao referir-se à livre escolha da carreira; o enfoque do papel das expectativas prévias não atendidas; e enfoque das trocas sociais, que aborda as experiências que afetam o comprometimento. Melo (2011) menciona que tais itens da escala de Blau (1985) destacam a certeza sobre a escolha da profissão, enfocando a veemência do desejo de permanecer na atividade escolhida ao invés de abandoná-la.

Nota-se que com o advento dessa escala, os estudos sobre comprometimento com a carreira foram e ainda são fortemente impactados pelos estudos de Blau (1985), pois sua escala tem sido recomendada como possuidora de propriedades psicométricas adequadas (MORROW, 1993). No Brasil, essa escala foi traduzida e validada fatorialmente por Bastos (1994), que encontrou uma dimensão no instrumento e índice de confiabilidade muito satisfatório, 0,84, assim como Scheible (2004), que obteve 0,8511 de índice de confiabilidade. Ressalta-se que, para fins desta pesquisa, são utilizadas a base afetiva (BLAU, 1985) e a base instrumental (MEYER; ALLEN, 1993).

#### 4 MÉTODO

Com a finalidade de atender ao objetivo proposto do estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo e utilizou-se como estratégia de pesquisa, uma *survey*. De acordo com Malhotra (2006), a população é um agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns. Seguindo esse entendimento, a população-alvo desse estudo é composta pelos administradores gaúchos registrados no Conselho Regional de Administração (CRA) do Rio Grande do Sul. Deste modo, os administradores participantes foram contatados por meio do banco de e-mails do CRA-RS, que apoiou a realização da pesquisa. Um dos colaboradores do conselho ficou responsável por realizar a aplicação do questionário *online*, que se deu no período de agosto a novembro de 2013. Para o presente estudo consentiram sua participação duzentos e oito (208) profissionais registrados no CRA-RS.

O instrumento utilizado foi um questionário constituído por itens fechados e abertos, cada variável que integra o questionário apoiou-se largamente em propostas de medidas já desenvolvidas e validadas. Desse modo, aplicou-se um questionário semiestruturado, constituído de questões abrangendo o perfil dos respondentes e as escalas de processo de escolha da carreira de Carvalho (2007) e sobre o vínculo de comprometimento de Blau (1985) e Meyer e Allen (1984), conforme explicado anteriormente no referencial teórico.

Os dados obtidos foram analisados por meio de estatísticas descritivas, testes não-paramétricos e correlações. Para identificar os níveis dos fatores que levaram à escolha da carreira, bem como níveis de comprometimento, resultantes da resposta de cada indivíduo, os dados intervalares foram transformados em dados categóricos. A categorização dos dados levou em conta o cálculo da média das respostas dos indivíduos em relação à escala *Likert* de 5 pontos utilizada no questionário. De posse das médias de cada construto, as mesmas foram padronizadas entre 0 a 100%. As dimensões de escolha da carreira (fatores internos e fatores externos) e do comprometimento com a carreira (afetivo e instrumental) também seguiram essa convenção. Para tanto, utilizaram-se três categorias: **Alto** (média de 66,67% a 100%), **Médio** (média de 33,33% a 66,67%) e **Baixo** (média de 0 a 33,33%).

## 5 RESULTADOS

### 5.1 Caracterização geral do perfil

Nesta pesquisa, participaram um total de 208 administradores gaúchos registrados no Conselho Regional de Administração (CRA) do Rio Grande do Sul. Observou-se, entre os participantes, uma ligeira predominância do gênero masculino (52,88%). Esse dado está de acordo com pesquisas desenvolvidas pelo Conselho Federal de Administração (CFA) (2011), cuja finalidade foi mapear o perfil dos profissionais de administração em todo o território brasileiro, que também constatou a predominância de administradores do sexo masculino (65%) no Brasil. Quanto à idade dos participantes, a média encontrada foi de 34 anos. Em relação ao estado civil, apresenta-se um número um pouco maior de casados (46,63%) do que de solteiros (45,67%).

No que tange ao tipo de instituição educacional, a graduação dos administradores deu-se em maior porcentagem em instituições públicas (51,92%), sendo expressivos os maiores níveis de pós-graduação nos itens: Especialização/MBA completo em Administração e Mestrado incompleto em Administração, ambos com o índice de 20,67%. De acordo com a pesquisa realizada pelo CFA (2011), os administradores têm preferência pelos cursos de especialização/MBAs (48,46%) por verificarem essa exigência do mercado de trabalho quando da contratação de novos profissionais. Igualmente os cursos de pós-graduação *stricto sensu* nas modalidades mestrados profissionais e mestrados acadêmicos apresentam-se significativos (15,26%), complementando o aperfeiçoamento dos que desejam um aprimoramento nesse nível.

Quanto ao setor econômico de atuação, grande parte dos administradores gaúchos exerce sua atividade profissional no setor privado (51,92%). Em termos ocupacionais, sinteticamente, evidenciou-se a prevalência de profissionais atuantes na Administração Geral (32,21%), nos cargos de Diretores (15,46%) e Assistentes (15,46%).

### 5.2 Escolha da carreira

Com o intuito de caracterizar os processos de escolha da carreira do administrador, identificando em que nível são guiados por fatores internos ou externos, os resultados das médias do construto foram padronizados a fim de classificá-los em três categorias: baixo,

médio e alto (procedimento explicado no método). Sendo assim, as médias gerais obtidas no construto e suas respectivas dimensões, bem como o desvio padrão, foram analisados conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1- Estatística geral do construto escolha e das dimensões padronizadas

Modelo Teórico	Estatísticas	
	Média	Desvio Padrão
<b>Escolha da Carreira</b>	<b>61,50</b>	15,79
Dimensões Escolha da Carreira		
Fatores Internos (liberdade de tomada de decisão)	<b>63,46</b>	18,805
Fatores Externos (fatores que pesaram na decisão)	60,52	19,911

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o modelo teórico de escolha na carreira, obteve uma média de 61,5% como apresentado na Tabela 1 classificando-se como um construto de nível médio. Referente às dimensões tanto os fatores internos ( $\bar{x} = 63,46\%$ ) quanto os fatores externos ( $\bar{x} = 60,52\%$ ) atingiram nível médio. No entanto, os fatores internos obtiveram maior média padronizada em detrimento dos externos, ou seja, considera-se que o processo de escolha da carreira dos administradores foi livremente tomado, com base em características, habilidades e interesses pessoais. Os participantes do estudo citaram que aspectos como “gostar da profissão”; “identificação com a carreira”; “afinidade”; “vocação”; “perfil pessoal”; “vontade própria” e “realização pessoal” influenciaram suas escolhas. Na pesquisa realizada pelo CFA (2011), o item “vocação” justifica 18,35% da escolha dos administradores pela carreira.

Nota-se que, apesar dos fatores internos atingirem uma maior influência na escolha da carreira dos administradores gaúchos, os fatores externos também alcançaram uma média significativa ( $\bar{x} = 60,52\%$ ). Dentre os itens que integraram essa dimensão, destacaram-se entre os respondentes: “abrangência, possibilidade de atuar em diferentes segmentos”; “empresa familiar”; “administradores na família”; “oportunidades de trabalho”; “diversidade de áreas de atuação”; “empregabilidade” e “mercado de trabalho”. Em âmbito nacional itens como “formação generalista e abrangente” (25,41%) e “existência de um amplo mercado de trabalho” (21,29%), são expressivos no momento de escolha da carreira (CFA, 2011). Tal resultado é corroborado com a ilustração da Figura 3, na qual são apresentados, com base nos percentuais de respondentes e na padronização das médias, os níveis de escolha da carreira por fator.

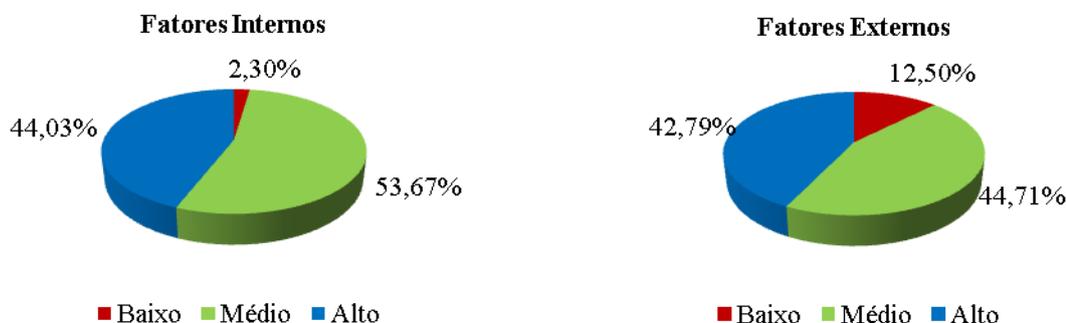


Figura 3 - Percentual geral de administradores por nível de fatores internos e fatores externos com relação à escolha da carreira.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao examinar a Figura 3, os níveis das dimensões que integram o construto de escolha da carreira, constata-se que o fator interno foi a dimensão com o nível mais alto entre os participantes (44,03%), seguida dos fatores externos (42,79%). Contudo, é válido ressaltar que ambas as dimensões apresentaram em sua maioria nível médio, 53,67% e 44,71%, respectivamente, sendo possível afirmar que os aspectos analisados nos dois fatores influenciam de forma média o processo de escolha.

Resultados semelhantes foram encontrados no estudo realizado por Bastos (1997) com estudantes e profissionais de administração, no qual os escores médios dos elementos internos foram maiores para estudantes (4,02) e profissionais (3,88). Entretanto, os fatores externos também apresentaram escores elevados de 3,01 e 2,82 respectivamente. Em estudos desenvolvidos com profissionais da psicologia, a escolha foi fortemente guiada pelo fator interno com índices de 4,20 para Santos (1998) e 6,13 para Carvalho (2007) em detrimento do externo 1,97 e 2,58. Percebe-se que os elementos externos do campo da Psicologia apresentaram peso menos elevado do que os observados na área da Administração. Desse modo, é possível afirmar que essas diferenças estão associadas às culturas profissionais distintas que balizam as carreiras em questão.

### 5.3 Níveis dos vínculos de comprometimento

Para identificar os níveis de comprometimento com a carreira dos administradores pesquisados, as médias do construto também foram padronizadas e classificadas em níveis Baixo, Médio e Alto. Dessa forma, as médias gerais e o desvio padrão do construto e suas respectivas dimensões foram analisados como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Estatística geral dos construtos comprometimento e das dimensões padronizadas

Modelo Teórico	Estatísticas	
	Média	Desvio Padrão
Comprometimento com a Carreira	<b>62,42</b>	12,62
Dimensões Comprometimento com a Carreira		
Comprometimento Afetivo	<b>56,87</b>	12,98
Comprometimento Instrumental	55,12	15,49

Fonte: Dados da pesquisa.

Referente ao comprometimento com a carreira, o valor alcançado para média foi de 62,42%, conforme exposto na Tabela 2, classificando-se como um vínculo de nível médio. Diferentemente dos resultados encontrados neste estudo, Bastos (1997), Lee et al (2000), Carvalho (2007) e Santedicola (2008) acharam um alto nível de comprometimento. Com estes achados é possível dizer que os administradores gaúchos estabelecem um vínculo de comprometimento médio, o que não evidencia uma relação tão forte de compromisso e envolvimento dos pesquisados com suas carreiras. No entanto, para Lima (2013), essa relação mediana possivelmente produz bons sentimentos para o profissional a ponto de este querer se manter e crescer na carreira e área de atuação.

No que tange às médias das dimensões que compõem o construto com a carreira, o comprometimento afetivo obteve a maior média ( $\bar{x}$ = 56,87), de acordo com a Tabela 2, seguido do comprometimento instrumental ( $\bar{x}$  = 55,12), apresentando nível médio. Ao analisar as médias encontradas para as dimensões que compõe o modelo teórico de comprometimento, alguns resultados merecem destaque. A média de comprometimento afetivo foi maior ( $\bar{x}$ =56,87), em relação à base instrumental carreira ( $\bar{x}$ = 55,12) o que de acordo com Carvalho (2007) evidencia um maior envolvimento emocional dos

administradores com suas carreiras. Sendo assim, verifica-se que os administradores gaúchos demonstram mais comprometidos afetivamente do que instrumentalmente com a carreira, fato esse que é congruente com as médias dos fatores por eles apontados como determinantes da sua escolha.

### 5.3.1 Nível de comprometimento com a carreira e suas dimensões

A identificação dos níveis de comprometimento com a carreira dos participantes foi baseada nos percentuais de respondentes e na padronização das médias, a qual permitiu classificar o nível dos vínculos, os quais constam na Figura 4.

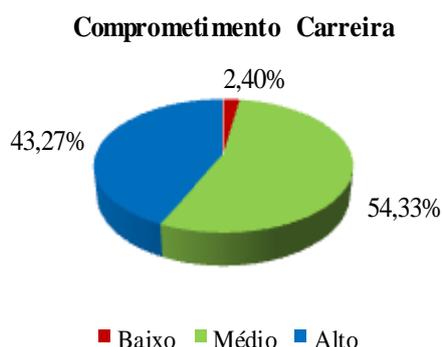


Figura 4 - Percentual geral de administradores por nível de comprometimento com carreira.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 4 mostra-se que a maior parcela dos pesquisados (54,33%) apresentam nível médio de comprometimento com a carreira, enquanto que 43,27% apresentaram vínculo alto e 2,40% nível baixo. Nota-se que, o nível médio de comprometimento é predominante, o que não demonstra uma relação tão efetiva com o vínculo. Para Meyer e Herschovitch (2001) o comprometimento caracteriza-se como uma força estabilizadora, que faz o indivíduo prosseguir em um determinado curso de ação, mesmo desmotivado ou afastado de comportamentos positivos em relação ao trabalho. Além disso, para Goulet e Singh (2002), o comprometimento está relacionado com a elaboração de objetivos que visam a sua construção o que, geralmente, é alcançado por meio de experiências profissionais advindas da passagem do indivíduo por distintos empregos. Desse modo, forma-se uma identidade de valores e aptidões do profissional com sua ocupação. Nesse sentido, é possível dizer que os respondentes da pesquisa estão em busca de uma maior identificação na área em que atuam.

Referente às dimensões do construto comprometimento com a carreira observa-se que a base instrumental apresentou nível mais alto entre os participantes (29,81%) do que a base afetiva (14,9%). No entanto, em sua maioria, ambas as bases exibiram nível médio para os participantes: afetiva (75,96%) e instrumental (60,58%). De acordo com Santedicola (2008), o comprometimento instrumental abarca a permanência do sujeito na carreira devido aos custos associados ao deixá-la, caracterizando-se pela dificuldade que o indivíduo sente de mudar de profissão. Assim, os participantes da pesquisa mostraram um nível mais alto desta base (Figura 5), parece correto afirmar que os administradores permanecem em suas carreiras em função das implicações que poderiam surgir com um rompimento.

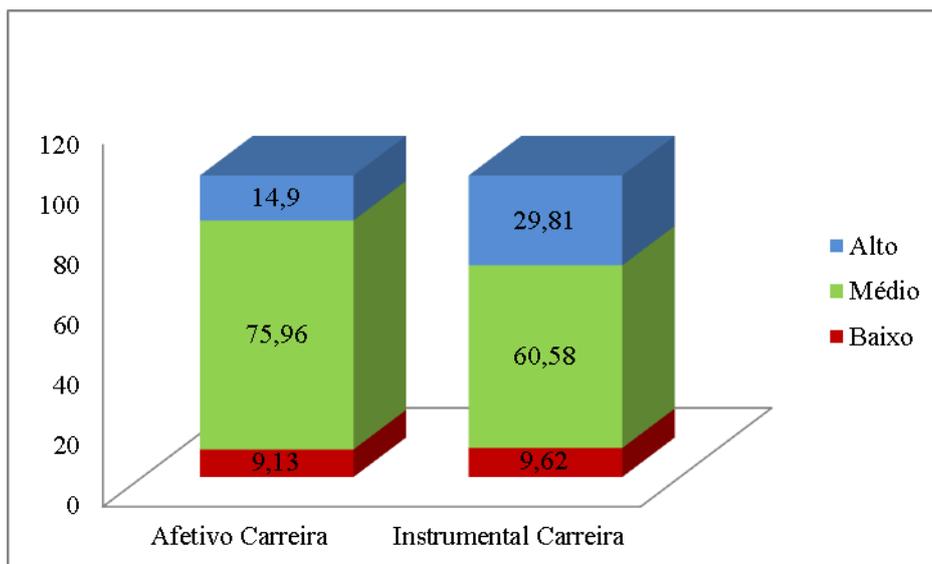


Figura 5 – Percentual geral de administradores por nível de bases afetiva e instrumental com a carreira.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se, ainda, que as dimensões do constructo demonstraram um elevado nível médio, para base afetiva (75,96%), seguida da base instrumental (60,58%). Para Bastos (1994) o comprometimento afetivo é como um elo emocional, uma identificação e um envolvimento do profissional com seu trabalho. Sendo assim, é possível dizer que os administradores, de forma mediana, identificam-se e têm sentimentos positivos em relação às suas carreiras, porém não apresentam forte envolvimento a ponto de se dedicarem emocionalmente à profissão.

#### 5.4 Correlações entre o processo de escolha e o construto de comprometimento

Para analisar de que forma as escolhas em relação à carreira influenciam nas relações de comprometimento dos administradores pesquisados, utilizou-se a análise dos dados, por meio do coeficiente de correlação de Pearson. Na Tabela 3 apresenta-se as correlações resultantes entre as médias do processo de escolha e dos constructos com a carreira.

Tabela 3 – Matriz geral de correlação e as significâncias do processo de escolha e dos vínculos com carreira dos administradores gaúchos.

Matriz	FIN_C	FEX_C	ES_CA	CO_CA	CC_CA	CC_CI
<b>FIN_C</b>	<b>1,0000</b>	p=,003	p=0,00	p=,987	p=,512	p=,875
<b>FEX_C</b>	,2037	<b>1,0000</b>	p=0,00	p=,493	p=,173	p=,998
<b>ES_CA</b>	,5682	,9214	<b>1,0000</b>	p=,568	p=,160	p=,949
<b>CO_CA</b>	-,0011	,0478	,0398	<b>1,0000</b>	p=0,00	p=0,00
<b>CC_CA</b>	,0458	,0948	,0979	,6881	<b>1,0000</b>	p=0,00
<b>CC_CI</b>	-,0110	-,0002	-,0045	,8739	,2890	<b>1,0000</b>

Nota: Correlações significativas ( $p < 0,05$ ); altamente significativas ( $p < 0,001$ ) (negrito);  $n=208$ .

Fonte: Dados de pesquisa.

Na Tabela 3 percebe-se que nenhuma das relações propostas nas obtiveram significância, pois apresentaram  $p > 0,05$  (vermelho). Sendo assim, é possível afirmar, que

não há evidências de que a escolha quando guiada por fatores internos favorece um alto nível de comprometimento afetivo. Carvalho (2007), na sua pesquisa com psicólogos, descobriu que quanto mais guiado pelos fatores internos for o processo de escolha, maior será o nível de comprometimento de base afetiva, diferentemente dos achados neste estudo.

Também não há comprovação de que a escolha da carreira, quando guiada por fatores externos, favorece um alto nível de comprometimento instrumental. Esse resultado é corroborado pela pesquisa realizada por Carvalho (2007), que não encontrou relações significativas entre a escolha da carreira guiada por fatores externos e o comprometimento de base instrumental.

A falta de correlação entre a escolha e o comprometimento, já era esperada pelo fato das médias padronizadas do estudo apresentarem níveis médios. Primeiramente, os fatores internos (51,66%) e os fatores externos (44,71%), que integraram o construto de escolha da carreira, exibiram em sua maioria nível médio. Em seguida, o mesmo ocorreu para as bases afetiva e instrumental do comprometimento com a carreira, com nível médio de 75,96% e 60,58% respectivamente. Sendo assim, não foi possível confirmar a existência de relações entre os construtos, como corroborado pela ausência de significância apresentada na Tabela 3.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma as escolhas em relação à carreira influenciam nas relações de comprometimento dos administradores pesquisados. De uma maneira geral, os administradores participantes da pesquisa foram predominantemente homens (52,88%), casados (46,63%) e com idade média de 34 anos. A maioria dos respondentes possuem graduação em instituições públicas (51,92%) e parte importante da amostra (20,67%) possui, pelo menos, o título de especialista em algum campo de conhecimento relacionado à Administração.

De acordo com Carvalho (2007), nos últimos anos, as pesquisas vêm abarcando questões relacionadas à escolha profissional, procurando identificar quais os fatores influenciadores desse processo. Dessa forma, esta pesquisa buscou caracterizar os processos de escolha da carreira, identificando em que nível são guiados por fatores internos ou externos. Constatou-se que o processo de escolha da carreira realizado pelos administradores deu-se predominantemente pelos fatores internos (45,94%). Desse modo, aspectos pessoais – como características, interesse, habilidades, identificação, vocação, afinidade, realização e perfil – influenciaram esse processo que foi livremente tomado. Tal resultado é corroborado pelos estudos de Bastos (1997), Santos (1998) e Carvalho (2007).

Com relação a identificação do nível de comprometimento com a carreira, os dados obtidos nestas análises indicaram, de modo geral, níveis medianos de comprometimento com a carreira (54,33%) dos participantes. Nesse sentido, parece correto afirmar que os administradores gaúchos estão desenvolvendo uma relação de compromisso e envolvimento com a carreira. De acordo com Goulet e Singh (2002), estes resultados revelam que os administradores do estudo procuram o desenvolvimento de seus objetivos pessoais, assim como demonstram identificação com a carreira como forma de expressão dos valores profissionais e vocacionais.

Foram também identificados os níveis comprometimento com a carreira com base nas dimensões integradoras do construto. De modo geral, obteve-se um nível mediano para as duas bases – afetiva e instrumental –, porém ao analisar os índices de respondentes que apresentaram nível alto, a dimensão instrumental do vínculo mostrou-se mais elevada para a carreira dos administradores. Para Meyer e Allen (1993), os indivíduos que exibem este comportamento avaliam os benefícios, custos e as trocas proporcionadas dentro do ambiente de trabalho. Da mesma forma, Santedícola (2008) afirma que o sujeito instrumentalmente

comprometido permanece na carreira devido aos custos associados ao deixá-la. Pelo fato de os participantes da pesquisa demonstrarem um nível mais alto desta base, pode-se afirmar que os administradores continuam em suas carreiras em virtude das implicações que um rompimento poderia causar, e que estão propensos a abandoná-las, caso notem um desequilíbrio nas trocas realizadas.

No que tange processo de escolha não foram encontradas correlações significativas que evidenciem a influência desse processo nas relações de comprometimento com a carreira dos participantes. Com base nos resultados expostos, é possível mencionar que os fatores internos e externos analisados no estudo, são levados em consideração somente no processo de escolha da carreira, não apresentando influência significativa na relação e intensidade dos vínculos formados pelos administradores nas suas respectivas carreiras.

Diante disso, conclui-se que o vínculo de comprometimento com a carreira estabelece a permanência do indivíduo por necessidade decorrente da análise dos custo/benefícios adquiridos e investimentos feitos. Existe também uma ligação emocional estabelecida pelo sujeito com sua profissão e ocupação, mas que não é o vínculo que prevalece entre os administradores desse estudo. Sendo assim, o julgamento das perdas e ganhos, o investimento em capacitação e o apego emocional são aspectos que podem potencializar ou enfraquecer o envolvimento do indivíduo com sua carreira.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser apontadas. Primeiramente, a carência de outras pesquisas sobre a temática do processo de escolha e das relações dos vínculos com a carreira, além da falta de estudos envolvendo a categoria de profissionais da administração bem como outras, limitando a comparação dos resultados obtidos. Outro aspecto limitador é decorrente da aplicação *online* da pesquisa. A utilização de recursos tecnológicos para o envio e a aplicação da pesquisa possibilitou o alcance dos participantes registrados no CRA em suas respectivas regiões do estado do Rio Grande do Sul. Entretanto, mesmo com as facilidades que a tecnologia pode oferecer, ela também lida com um conjunto de variáveis que podem dificultar o andamento do trabalho, no caso do presente estudo, o número de respondentes foi abaixo do esperado. Aparentemente, este fato foi decorrente de aspectos como: desatualização de alguns e-mails do banco de dados do CRA-RS, encaminhamento automático da pesquisa para caixa de *spam* dos respondentes, possíveis dificuldades dos participantes em responder ao questionário de forma *online*, dentre outros que fogem do controle do pesquisador.

As considerações e limitações encontradas nesta pesquisa servem como ponto de partida para o desenvolvimento de novos estudos que podem ampliar a compreensão da temática abordada, como: mapear a influência das instituições formadoras no processo da escolha da carreira dos graduandos de administração, investigar outros focos e bases dos vínculos para os administradores e desenvolver estudos longitudinais para analisar a trajetória da carreira dos administradores.

## REFERÊNCIAS

ATHANASOU, J. A. Factors Influencing Job Choice. **International Journal for Educational and Vocational Guidance**, v.3, p. 205-221, 2003.

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

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento com o trabalho:** a estrutura dos vínculos de trabalho com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese - Universidade de Brasília, 1994.

\_\_\_\_\_. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n.3, p. 28-39, 1997.

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

BLAU, G. J. The measurement and prediction of career commitment. **Journal of Occupational Psychology**, v. 58, p. 277-288, 1985.

\_\_\_\_\_. Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 76, p. 469-488, 2003.

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

CARVALHO, T. A. T. **A escolha e o comprometimento com a profissão/carreira:** um estudo entre psicólogos. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, **Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador.** CFA, 2011.

COHEN, A. **Multiple commitments in the workplace:** an integrative approach. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah, New Jersey, 2003.

COOPER-HAKIM, A.; VISWESVARAN, C. The construct of work commitment: testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, v. 131, n. 2, p. 241–259, 2005.

COSTA, V. M. F. **As bases afetiva e instrumental do comprometimento Organizacional:** confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro/Petrolina. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia, 2005.

COUPLAND, C. Career definition and denial: A discourse analysis of graduate trainees' accounts of career. **Journal of Vocation behaviour**, v. 64, p.515-532, 2004.

DUTRA, J. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EMMERLING, R. J.; CHERNISS, C. Emotional Intelligence and the Career Choice Process. **Journal of Career Assessment**, v. 11, n. 2, p. 153-167, 2003.

GOULET L. R.; SINGH, P. Career Commitment: A Reexamination and an Extension. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 73–91, 2002.

GREENHAUS, J. H. **Career Dynamics**. In: Handbook of Psychology. vol. 12. Industrial and Organizational Psychology. Borman, W.C. Ilgen, D. R. Klimoski, R. J. (editors) & Weiner, I.B. (editor-in-chief), 2003.

LEE, K.; CARSWELL, J.; ALLEN, N. A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person and work-related variables. **Journal of Applied Psychology**, v. 85, p. 799-811, 2000.

LIMA, M. P. **Comprometimento e entrenchamento com a carreira de enfermeiros: uma análise dos vínculos em instituições hospitalares públicas e privadas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, 2013.

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

MAGALHÃES, O. M. **Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta: Generatividade e carreira profissional**. 2005. Tese - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

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

MELO, M. J. D. **Influência do bem estar no trabalho e do clima organizacional no comprometimento com a organização e com a carreira**. 2011. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Centro Universitário Euro-Americano, Brasília, 2011.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, p. 372-378, 1984.

\_\_\_\_\_. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

\_\_\_\_\_. Commitment in a Changing World of Work. **Canadian Psychology / Psychologie canadienne**, v. 39, p. 1-2, 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

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

MIANO, V.; VIEIRA, F. **Perspectivas de Planejamento de Carreira dos Formandos de Administração de Uma IFES- Instituição Federal de Ensino Superior Fluminense no ano de 2009**. **Anais...** do XXIV Enampad, Rio de Janeiro, 2010.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Profissionalização**. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/imprensa/hoje-e-o-dia-do-administrador.htm>> Acesso em: 22 Dez. 2012.

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment, **Academy of Management Review**, n. 8, p. 486-500, 1983.

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) - Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2008.

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

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

SANTEDÍCOLA, R. A. **Comprometimento e entrincheiramento na carreira profissional de professores universitários**: examinando suas relações com o bem estar subjetivo. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

SANTOS, M. M. dos. **Escolha, comprometimento com a profissão e iniciativas de qualificação profissional**: Um estudo entre psicólogos do CRP-03-BA/SE. 1998. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, 1998.

SCHEIBLE, A. C. F. **Comprometimento no trabalho**: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão. 2004. Dissertação (Mestrado profissional em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

SOARES, D. H. P. **A Escolha Profissional**: do Jovem ao Adulto. São Paulo. Ed. Summus., 2002.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in Career Theory and Research: A critical review and agenda for future exploration. **Journal of Management**, v. 35:6, p. 1542-1571, Savannah – USA, Southern Management Association, 2009.