

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A ESCOLHA, O COMPROMETIMENTO E O
ENTRINCHEIRAMENTO COM A CARREIRA E A
ÁREA DE ATUAÇÃO: UM ESTUDO ENTRE
ADMINISTRADORES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Stefania Tonin

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

**A ESCOLHA, O COMPROMETIMENTO E O
ENTRINCHEIRAMENTO COM A CARREIRA E A ÁREA DE
ATUAÇÃO: UM ESTUDO ENTRE ADMINISTRADORES**

Stefania Tonin

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Dr^a. Maria Ivete Trevisan Fossá

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação de Mestrado

**A ESCOLHA, O COMPROMETIMENTO E O ENTRINCHEIRAMENTO
COM A CARREIRA E A ÁREA DE ATUAÇÃO: UM ESTUDO ENTRE
ADMINISTRADORES**

elaborada por
Stefania Tonin

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Dr^a. Maria Ivete Trevisan Fossá
(Presidente/Orientadora)

Dr^a. Vânia Medianeira Flores Costa

Dr^a. Ana Elizabeth Moiseichyk

Santa Maria, 14 de março de 2014.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho reflete uma etapa importante da minha trajetória acadêmica. Durante a sua realização, muitas pessoas foram fundamentais e me auxiliaram na sua construção. É com imenso carinho, afeto e admiração, que procuro expressar o meu sentimento de gratidão a todos que participaram desta jornada e me apoiaram incondicionalmente.

Agradeço primeiramente **a Deus** pela luz, força, inspiração e sabedoria, para a conclusão desta tarefa;

A **minha mãe, Iara Azzolin Tonin**, por sempre me dar seu apoio, amor, carinho, atenção e por fazer de tudo para facilitar a minha vida;

Ao **meu pai, Guerino Antônio Tonin**, por ser meu exemplo de dedicação, seriedade e ética na profissão, pela imensa troca de conhecimentos sobre administração e por me trazer serenidade nos momentos de angústia;

A **minha irmã, Mariana Tonin**, por sempre me apoiar incondicionalmente, ouvir minhas reclamações e ser minha cúmplice, confidente e melhor amiga;

Ao **meu namorado, Lauro Rafael Lima**, por sempre ser paciente e carinhoso nos momentos difíceis, por me ouvir e me dar sempre apoio, por me auxiliar com a correção do português e por compreender os vários momentos de ausência proporcionados pela elaboração da dissertação;

A **minha orientadora, Maria Ivete Trevisan Fossá**, por sua generosidade e flexibilidade ao aceitar que eu realizasse a temática desta dissertação, por sempre me dar o apoio necessário e estar disposta a me auxiliar, por sua amabilidade no relacionamento com os alunos, por compartilhar novos conhecimentos que me fizeram crescer como acadêmica e como pessoa, por sua competência e dedicação no papel de educadora. Em suma, agradeço por sua preciosa ajuda para a elaboração deste trabalho.

A professora **Vânia Medianeira Flores Costa**, por quem eu tenho imensa admiração, agradeço por sua disponibilidade e carinho ao atender minhas dúvidas, pelas inestimáveis

contribuições prestadas ao meu trabalho e por ser esta profissional sempre dedicada e atenciosa com os alunos;

Ao professor **Luis Felipe Dias Lopes**, por toda paciência, disponibilidade e auxílio nas análises estatísticas;

A **minha amiga, companheira e irmã Vívian Flores Costa**, por estar sempre presente em todos os momentos, por compartilhar dos mesmos anseios, pela cumplicidade, por todo apoio e atenção, por ser calma, generosa, paciente, amável e minha melhor amiga;

Ao **CRA-RS** por disponibilizar a utilização do seu banco de dados para a realização desta pesquisa;

Aos **colaboradores do CRA-SM Neiva Maria Cantarelli e Endrigo Souza**, por todo apoio e disponibilidade durante a coleta de dados desta pesquisa;

A **secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração**, que gentilmente atendeu a todas as minhas dúvidas e solicitações;

Finalmente, agradeço a todos os administradores que dispuseram de seu tempo para responder o questionário desta pesquisa.

A todas as pessoas que de alguma forma contribuíram com sugestões, conversas informais, discussões teóricas e apoio emocional.

A todos vocês, minha sincera gratidão.

EPÍGRAFE

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.” (Arthur Schopenhauer)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

A ESCOLHA, O COMPROMETIMENTO E O ENTRINCHEIRAMENTO COM A CARREIRA E A ÁREA DE ATUAÇÃO: UM ESTUDO ENTRE ADMINISTRADORES

AUTORA: STEFANIA TONIN

ORIENTADORA: MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 14 de março de 2014.

O trabalho pode ser visto pelo indivíduo como um emprego ou como uma carreira. Emmerling e Cherniss (2003) dizem que a escolha da carreira/área de atuação não pode ser tomada sob uma ótica isolada, mas pela comunhão de uma série de decisões, que envolvem níveis de aspirações pessoais e profissionais do indivíduo. Dessa forma, compreender a dinâmica que abarca a escolha, e os vínculos estabelecidos com a carreira e área de atuação, 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 compromisso e dedicação. Dentre os vínculos formados pelo indivíduo, encontram-se o comprometimento e o entrincheiramento. Para Baiocchi e Magalhães (2004), esses são construtos voltados para explicar a intenção do trabalhador em permanecer num curso de ação que delimita a sua ocupação e os investimentos que faz. Diante disso, esse trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar de que forma as escolhas em relação à carreira e à área de atuação influenciam as relações de comprometimento e entrincheiramento dos administradores pesquisados. Realizou-se uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa. Os participantes do estudo totalizaram 208 administradores registrados no Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA-RS). Aplicou-se um questionário semiestruturado, constituído de questões abrangendo o perfil dos respondentes, o processo de escolha da carreira e da área de atuação de Carvalho (2007) e sobre os vínculos de comprometimento de Blau (1985) e Meyer e Allen (1984) e entrincheiramento de Carson et al (1995) com a carreira e a área de atuação. Os dados obtidos foram analisados por meio de estatísticas descritivas, testes não-paramétricos e correlações. Evidenciou-se que os administradores participantes da pesquisa foram predominantemente homens (52,88%), casados (46,63%) e com idade média de 34 anos. Constatou-se que o processo de escolha da carreira realizado pelos administradores deu-se predominantemente pelos fatores internos (45,94%), enquanto que o processo de escolha da área de atuação foi guiado pelos fatores externos (48,56%). No geral, os índices de comprometimento apresentaram níveis mais expressivos do que os alcançados pelo vínculo de entrincheiramento, tanto para a carreira quanto para área de atuação. As correlações dos vínculos com a carreira e com a área de atuação foram significativas e positivas. No entanto, as correlações entre o processo de escolha e os vínculos, não obtiveram significância, dessa forma as hipóteses do estudo foram rejeitadas. Por fim, espera-se que a realização dessa pesquisa sirva para melhor compreensão da profissão de administrador e de como este profissional forma e estabelece seus vínculos com a carreira e a área de atuação.

Palavras chaves: Escolha carreira/área de atuação, Comprometimento com a carreira/área de atuação, Entincheiramento com a carreira/área de atuação, Administradores.

ABSTRACT

Master's Dissertation
Post-graduate Degree in Management
Universidade Federal de Santa Maria

CHOICE, COMMITMENT AND ENTRENCHMENT WITH CAREER AND AREA OF PERFORMANCE: A STUDY AMONG ADMINISTRATORS

AUTHOR: STEFANIA TONIN

ADVISOR: MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ

Date and Local of Defense: Santa Maria, 14 Month march 2014.

The work can be seen by the individual as a job or as a career. Emmerling and Cherniss (2003) say that the choice of career/area of performance can not be taken under an isolated perspective, but the community of a series of decisions involving the individual levels of professional and personal aspirations. Thus, understanding the dynamics that embraces choice, and the bonds established with the career and area of performance, both individual and collective point of view, becomes significant, since a profession achieve its social statement if the individuals that composes it demonstrate commitment and dedication. Among the bonds formed by the individual are commitment and entrenchment. To Baiocchi and Magalhães (2004), these constructs are geared to explain the intention of the employee to remain on a course of action that defines his occupation and the investments that it makes. Therefore, this work was made whit the purpose to analyze how the choices about career and area of performance influence the relationships of commitment and entrenchment of the managers surveyed. It was conducted a descriptive study with a quantitative approach. Study participants totaled 208 administrators logged in Regional Management Board of Rio Grande do Sul (CRA-RS). A semi-structured questionnaire was applied, consisting of questions covering the respondents' profile, the process of career choice and area of performance from Carvalho (2007) and about the bonds of commitment from Blau (1985) and Meyer and Allen (1984) and entrenchment from Carson et al (1995) with the career and area of performance. Data obtained were analyzed using descriptive statistics, nonparametric tests and correlations. It was evident that the administrators participants of the survey were predominantly male (52.88%), married (46.63%) with a mean age of 34 years. It was found that the process of career choice performed by administrators gave up predominantly by internal factors (45.94%), while the process of choosing the area of performance was guided by external factors (48.56%). In general, rates of commitment were more expressive than the levels achieved by the entrenchment bond, for career and area of performance. Correlations the bonds with the career and area of performance were significant and positive. However, the correlations between the choice process and the bonds, not reach significance, thus the study hypotheses were rejected. Finally, it is expected that this survey will serve to the better understanding of the administrator profession and how this professional form and establishes its bonds with the career and area of performance.

Keywords: Choose career/area of performance, Commitment to career/area of performance, Entrenchment with career/ area of performance, Administrators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Categorias de carreira.....	23
Figura 2 – Composição dos conceitos de ocupação, profissão e carreira.....	26
Figura 3 – Fatores inibidores no processo de escolha da carreira	32
Figura 4 - Modelo de escolha da profissão/carreira e área de atuação.	35
Figura 5 - Inter-relações entre as cinco formas universais do comprometimento no trabalho de Morrow (1993).	39
Figura 6 - Mensuração do comprometimento de Blau (1985).....	44
Figura 7 - Desenho das etapas da pesquisa.....	59
Figura 8 – Hipóteses da pesquisa.....	60
Figura 9 - Representação do questionário.....	66
Figura 10 - Média padronizada e classificação do nível do construto escolha da carreira e suas dimensões.....	78
Figura 11- Percentual geral de administradores por nível de fatores internos e fatores externos com relação à escolha da carreira.....	79
Figura 12 - Média padronizada e classificação do nível do construto escolha da área de atuação e suas dimensões.....	80
Figura 13- Percentual geral de administradores por nível de fatores internos e fatores externos com relação à escolha da área de atuação.....	81
Figura 14 - Média padronizada e classificação do nível do construto comprometimento com a carreira e área de atuação e suas dimensões.....	86
Figura 15 - Média padronizada e classificação do nível do construto entrincheiramento com a carreira e área de atuação e suas dimensões.....	88
Figura 16- Percentual geral de administradores por nível de comprometimento com carreira e área de atuação.....	89
Figura 17- Percentual geral de administradores por nível de bases afetiva e instrumental com a carreira.....	91
Figura 18- Percentual geral de administradores por nível de bases afetiva e instrumental com a área de atuação.....	92
Figura 19- Percentual geral de administradores por nível de bases afetiva e instrumental com a carreira e área de atuação.....	93
Figura 20- Percentual geral de administradores por nível de entrincheiramento com carreira e área de atuação.....	97
Figura 21 - Percentual geral de administradores por nível de limitação de alternativas, investimentos e custos emocionais com a carreira.....	99
Figura 22 - Percentual geral de administradores por nível de limitação de alternativas, investimentos e custos emocionais com a área de atuação.....	100
Figura 23 - Percentual geral de administradores por nível de limitação de alternativas, investimentos e custos emocionais com a carreira e a área de atuação.....	102
Figura 24 - Correlações gerais entre o comprometimento com a carreira, o entrincheiramento com a carreira e as dimensões dos vínculos dos administradores.....	109

Figura 25- Correlações gerais entre o comprometimento com a área de atuação, o entrincheiramento com a área de atuação e as dimensões dos vínculos dos administradores.....	112
Figura 26 - Relação entre o comprometimento com a carreira e o entrincheiramento com a carreira dos administradores.....	115
Figura 27 - Relação entre o comprometimento com a área de atuação a e o entrincheiramento com a área de atuação dos administradores.....	117
Figura 28 - Relação entre o comprometimento com a carreira e com a área de atuação dos administradores.....	118
Figura 29 - Relação entre o entrincheiramento com a carreira e com a área de atuação dos administradores.....	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Perfil geral dos participantes	71
Tabela 2- Área de atuação dos administradores	73
Tabela 3- Carreira dos administradores	74
Tabela 4- Cidades de atuação dos administradores	75
Tabela 5- Confiabilidade das escalas.....	76
Tabela 6- Estatística geral do construto escolha e das dimensões padronizadas.....	77
Tabela 7- Estatísticas descritivas das dimensões da escolha da carreira e área de atuação..	83
Tabela 8 - Estatística geral dos construtos comprometimento e entrincheiramento e das dimensões padronizadas.....	85
Tabela 9- Estatísticas descritivas das dimensões do comprometimento com a carreira.....	94
Tabela 10 - Estatísticas descritivas das dimensões do comprometimento com a área de atuação.....	96
Tabela 11 - Estatísticas descritivas das dimensões do entrincheiramento com a carreira.....	103
Tabela 12 - Estatísticas descritivas das dimensões do entrincheiramento com a área de atuação.....	105
Tabela 13 – Matriz geral de correlação e as significâncias dos vínculos com a carreira e de dimensões dos administradores gaúchos.....	108
Tabela 14 – Matriz geral de correlação e as significâncias dos vínculos com a área de atuação e de dimensões dos administradores gaúchos.....	111
Tabela 15 - Comprometimento com a carreira X Entincheiramento com a carreira dos administradores.....	116
Tabela 16 - Comprometimento com a área de atuação X Entincheiramento com a área de atuação dos administradores.....	117
Tabela 17 - Comprometimento com a carreira X Comprometimento com a área de atuação dos administradores.....	119
Tabela 18 - Entincheiramento com a carreira X Entincheiramento com a área de atuação dos administradores.....	121
Tabela 19 – Matriz geral de correlação e as significâncias do processo de escolha e dos vínculos com carreira dos administradores gaúchos.....	122
Tabela 20 – Matriz geral de correlação e as significâncias do processo de escolha e dos vínculos com a área de atuação dos administradores gaúchos.....	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Mapeamento de publicações sobre a temática da pesquisa.....	17
Quadro 2- Síntese das três esferas de influência na carreira.....	31
Quadro 3 - As definições das dimensões do entrincheiramento com a carreira.....	46
Quadro 4 - Definição e operacionalização das variáveis.....	64
Quadro 5 - Tratamento estatístico dos dados.....	68
Quadro 6- Padronização do nível dos vínculos da classificação da média dos construtos...69	
Quadro 7- Descrição das categorias.....	114
Quadro 8- Resultados obtidos para as hipóteses do estudo.....	125

LISTA DE ANEXOS E APÊNDICES

Anexo A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	149
Anexo B - Termo de Confidencialidade.....	150
Anexo C – Instrumento de Coleta de Dados Online.. ..	151
Apêndice A – Autorização CRA-RS.....	166
Apêndice B – Parecer consubstanciado Comitê de ética de pesquisa com seres humanos (CEP) Universidade Federal de Santa Maria.....	167

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivos	18
1.1.1 Objetivo Geral	18
1.1.2 Objetivos Específicos	19
1.2 Estrutura do Trabalho	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Mundo do Trabalho	21
2.1.1 Carreira e Área de Atuação: Conceitos	22
2.1.2 Escolha da Carreira e Área de Atuação	28
2.2 Comprometimento do indivíduo: breve revisão conceitual	36
2.3 Vínculos com a Carreira	40
2.3.1 Comprometimento com a Carreira	40
2.3.2 Entrincheiramento na Carreira	45
2.4 Profissionalização da Administração no Brasil	50
3 MÉTODO DE PESQUISA	57
3.1 Caracterização e Delineamento da Pesquisa	57
3.2 Desenho da Pesquisa	58
3.3 Unidade de Análise e População Pesquisada	61
3.2.1 Critérios de inclusão	62
3.2.2 Critérios de exclusão:	62
3.4 Aspectos Éticos	62
3.5 Técnica de Coleta dos Dados	65
3.6 Análise dos Dados	67
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
4.1 Caracterização geral do perfil	70
4.1.1 Avaliação da Confiabilidade das Escalas	75
4.2 Escolha da carreira e da área de atuação	77
4.3 Níveis dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento com a carreira e área de atuação	84
4.3.1 Nível de comprometimento com a carreira e área de atuação e suas dimensões	89
4.3.2 Nível de entrincheiramento com a carreira e área de atuação e suas dimensões	97
4.4 Relações entre as variáveis	107

4.4.1 Análises de correspondência dos vínculos com a carreira e área de atuação.....	113
4.5 Correlações entre o processo de escolha e os construtos de comprometimento e entrenchamento.....	122
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	127
REFERÊNCIAS.....	134
ANEXOS.....	148
APÊNDICES.....	165

1 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. O mesmo pode ser aplicado à escolha da área de atuação na qual o profissional irá trabalhar. Diante disso, essas decisões 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 e área de atuação, 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, encontram-se o comprometimento e o entrenchamento. Para Baiocchi e Magalhães (2004), esses são construtos voltados 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. Esses dois vínculos referem-se a atitudes frente às organizações e às ocupações que têm potencial de gerar comportamentos muito distintos, com impactos pessoais, organizacionais e sociais significativos.

Com relação ao comprometimento, existem 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 e que se baseia em conceitos advindos do trabalho de Mowday, Porter e Steers de 1979; a instrumental ("*side-bets*"), advindo de Becker (1960), que está relacionada à perda de valores com a saída do empregado da empresa; e a normativa, reportada aos trabalhos de Wiener (1982), 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 das carreiras, de modo que discussões referentes ao comprometimento instrumental avançaram, sobretudo, após a proposição do construto de ‘entrincheiramento na carreira’ por Carson *et al.* (1995). No estudo sobre entrincheiramento na carreira, os autores afirmam que o indivíduo reduz o foco de seu investimento no crescimento dentro da organização e passa a voltar-se principalmente para a carreira escolhida, com base em suas preferências e oportunidades estimadas. A percepção de que a carreira oportuniza a realização de metas incentiva investimentos na mesma, enquanto que o inverso faz com que o indivíduo avalie se tudo o que investiu deve ser sacrificado por uma nova carreira, ou se a perda desses investimentos gera algum tipo de conflito psicológico e insegurança por não vislumbrar alternativas, aspecto agravado pelo passar do tempo. Neste último caso, para Carson *et al.* (1995), o indivíduo tende a estar entrincheirado.

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 e com a área de atuação. Partindo-se destes diferentes vínculos dos administradores e de suas escolhas em relação à carreira e área de atuação, definiu-se para o presente estudo o seguinte problema de pesquisa: *As escolhas da carreira e da área de atuação influenciam no nível de comprometimento e entrincheiramento dos administradores gaúchos pesquisados?*

Além das particularidades apresentadas, que envolvem a problemática do estudo, outro fato que justifica esta pesquisa é a ausência de estudos científicos realizados sobre a temática. Realizou-se esta análise a partir do mapeamento das publicações ocorridas no período de 2008 a 2012, na base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), utilizando-se as seguintes palavras chaves: “comprometimento com a carreira”; “entrincheiramento com a carreira”; “escolha e comprometimento com a carreira” e “escolha

e entrincheiramento com a carreira”. Após uma análise dos títulos e resumos, chegou-se aos seguintes resultados apresentados no Quadro 1:

Base de Dados	Estudos sobre Comprometimento com a Carreira	Estudos sobre Entincheiramento com a Carreira	Estudos sobre Escolha e Comprometimento com a Carreira	Estudo sobre Escolha e Entincheiramento com a Carreira
CAPEs	5	3	1	0

Quadro 1- Mapeamento de publicações sobre a temática da pesquisa.

Fonte: Periódicos Capes.

Observou-se durante esta busca que, nos últimos cinco anos, as publicações desse banco de dados referiram-se a outros aspectos da carreira, como desenvolvimento, suporte, gerenciamento, *stress*, entre outros. Assim, verificou-se um resultado total final de nove publicações, o que confirma a escassez relatada de material empírico. Ainda, é importante ressaltar que, mesmo com a utilização das palavras-chaves apresentadas, o banco de dados encontrou artigos que estavam relacionados a outros temas que não possuíam relação com o proposto por esta pesquisa.

Carvalho (2007), em seu estudo sobre a escolha e o comprometimento com a profissão/carreira dos psicólogos, cita outros dois trabalhos sobre a escolha e o comprometimento com a carreira, anteriores aos últimos cinco anos que foram mapeados. O primeiro foi o desenvolvido por Bastos (1997), que descreve os níveis e as variações do comprometimento com a profissão por parte dos estudantes e dos profissionais da administração, levando em consideração as características do processo de escolha vocacional e o significado do ato de trabalhar em suas vidas. O segundo, realizado por Santos (1998), mede os níveis de comprometimento com a profissão e analisa as relações entre esses e a iniciativa de qualificação profissional dos psicólogos do Conselho Regional de Psicologia (CRP) dos estados de Sergipe e Bahia. O próprio Carvalho (2007) aprofundou, em âmbito nacional, a análise já realizada no estudo de Santos (1998), analisando as relações entre escolha, comprometimento e intenção de permanência em relação à profissão/carreira e à área de atuação dos psicólogos, além dos possíveis efeitos de variáveis moderadoras destas relações.

Percebe-se, pelo exposto, que os resultados deste estudo são importantes para ajudar a compreender a dinâmica interna da profissão, observando os motivos que levam os administradores a mudarem de área de atuação ao longo de sua carreira; a abandonarem a profissão após terem investido em uma formação acadêmica longa e, muitas vezes, custosa; e oferecer indícios adicionais sobre o processo de construção da identidade profissional. Além disso, é essencial estudar como os Administradores articulam seus diferentes vínculos de comprometimento e entrenchamento com os aspectos de seu ambiente de trabalho, isto é, que tipo de vínculos esses profissionais desenvolvem com a sua carreira e área de atuação, o que busca identificar possíveis relações com a escolha profissional.

Os resultados da pesquisa também são relevantes para o processo de formação do administrador, fornecendo às instituições formadoras uma visão mais ampla para que, a partir disso, possam adequar suas estruturas curriculares com vistas à melhoria da formação dos futuros profissionais de modo que esses vislumbrem escolhas mais conscientes dentre as diversas possibilidades que a Administração como profissão oferece. Além disso, o estudo se justifica do ponto de vista teórico para contribuir no avanço do tema de comprometimento e entrenchamento com a carreira e a área de atuação.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma as escolhas em relação à carreira e à área de atuação influenciam nas relações de comprometimento e entrenchamento dos administradores pesquisados.

1.1.2 Objetivos Específicos

- I. Descrever o perfil dos administradores inseridos em diferentes contextos organizacionais;
- II. Caracterizar os processos de escolha da carreira e da área de atuação do administrador, identificando em que nível são guiados por fatores internos ou externos;
- III. Identificar os níveis de comprometimento e entrincheiramento com a carreira e a área de atuação dos administradores pesquisados;
- IV. Comparar como os vínculos de comprometimento e entrincheiramento se articulam formando padrões de perfis associados à carreira e à área de atuação dos administradores pesquisados.

1.2 Estrutura do Trabalho

O trabalho foi estruturado em cinco partes, denominadas capítulos. O primeiro capítulo faz referência à introdução, na qual foram apresentados os temas abordados nesse estudo, o problema de pesquisa, a justificativa do tema, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos.

A fim de dar suporte à análise dos dados, o segundo capítulo tratou da fundamentação teórica, na qual foi realizada primeiramente uma contextualização do mundo do trabalho, apresentando os conceitos e os aspectos que envolvem o processo de escolha da carreira e da área de atuação. Realizou-se, também, uma breve síntese das definições do comprometimento e seus focos, passando em seguida para os vínculos estabelecidos com a carreira e área de atuação – comprometimento e entrincheiramento – com o intuito de melhor compreender os construtos e a forma de mensurá-los. Além disso, trata-se, de forma sucinta, da profissionalização da administração no Brasil, apresentando o panorama histórico de seu ensino no país, assim como a regulamentação da profissão do administrador e suas características.

O terceiro capítulo refere-se ao método de pesquisa utilizado, contendo a caracterização e o delineamento da pesquisa, o desenho da pesquisa, a unidade de análise e população pesquisada, os aspectos éticos, a técnica de coleta e análise dos dados. No quarto capítulo, são apresentados e discutidos os resultados do estudo, com base na teoria que sustenta este trabalho e nas evidências encontradas. O quinto e último capítulo é destinado às considerações finais e conclusões do estudo, bem como a suas limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o propósito de apresentar o referencial que fornece suporte para esta pesquisa, o qual está estruturado da seguinte forma: inicialmente, a contextualização do mundo do trabalho; na sequência, alguns dos conceitos teóricos sobre carreira, área de atuação e suas escolhas; após, os vínculos com a organização e com carreira e, por fim, profissionalização da administração no Brasil.

2.1 Mundo do Trabalho

As alterações sociais, econômicas, políticas, culturais, tecnológicas e organizacionais das últimas décadas vêm reconfigurando de modo significativo o mundo do trabalho e causando forte impacto sobre indivíduos. Para Morin (2002), esses aspectos alteram o sentido do trabalho e estabelecem novos paradigmas para sua gestão.

De acordo com Chanlat (1995, p. 68):

é difícil falar a respeito de carreira sem evocar as estruturas socioeconômicas, as características do mercado de trabalho, os valores dominantes, a cultura na qual a empresa está mergulhada e o contexto histórico dentro do qual os encaminhamentos profissionais se inscrevem.

Dessa forma, o ambiente social e econômico no qual se inscreveram as carreiras provocou mudanças significativas. Observa-se, por exemplo, no período após a primeira guerra mundial, emergir um estado mais assistencialista, com relações formais de trabalho, sindicatos fortes, estabilidade, enriquecimento e melhoria das condições de vida (SENNET, 2006).

Carson e Bedeian (1994) colocam que o cenário socioeconômico contemporâneo influencia não somente as organizações, mas também os indivíduos, impactando no relacionamento e na construção de suas próprias carreiras. Desse modo, os indivíduos dificilmente conseguem sustentação para o desenvolvimento de suas carreiras em uma única organização. Para Kilimnik, Castilho e Sant'Anna (2006), estas mudanças de organizações pelas quais passam os profissionais são entendidas como um mero mecanismo de defesa,

ativado pelas inconstâncias e ameaças do ambiente. Em face desta realidade – de mercado de trabalho instável e inseguro –, as escolhas da carreira e área de atuação, assim como seus vínculos, adquirem relevância, principalmente pelo fato de que a carreira representa o principal foco na vida de muitos indivíduos (LEE et al., 2000; COHEN, 2003).

No intuito de aprofundar um pouco mais nas questões que envolvem o mundo do trabalho, dividiu-se este segmento em duas partes, iniciando com uma visão geral dos conceitos sobre carreira e área de atuação, seguida pela seção que aborda as escolhas da carreira e da área de atuação.

2.1.1 Carreira e Área de Atuação: Conceitos

Para Chanlat (1995) o conceito de carreira surge em meados do século XIX, sendo uma ideia relativamente recente. De acordo com o autor (1995, p. 69), “toda sociedade, independente de seu tipo, fornece os quadros no interior dos quais as carreiras nascem, desenvolvem-se e morrem”. Assim, atenta para o fato de que a revolução industrial causou um amplo redirecionamento social, o que, no passar dos anos, fez surgir e desaparecer um número expressivo de profissões em decorrência de mudanças nas estruturas organizacionais e sociais. Por consequência – ressalta o autor – as composições socioculturais de cada sociedade têm um importantíssimo papel no desenvolvimento dos seus próprios modelos de carreira.

Chanlat (1995) também explica que, em sua concepção tradicional, a carreira é marcada pela divisão social e sexual do trabalho, pela estabilidade, progressão linear, vertical e no enriquecimento. No entanto, o seu sentido transforma-se dentro de uma concepção industrial capitalista liberal em uma sociedade fundamentada em princípios como os de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social.

Pelo exposto, pode-se dizer que as distintas estruturas socioculturais de cada sociedade são algumas das razões para a diversidade de conceitos de carreira apresentados na literatura científica. Essas diferenças levam Collin (1998) a afirmar que o conceito de carreira não pode ser considerado um construto teórico. Com base nesse pressuposto, esta seção pretende apresentar, de forma sucinta, os conceitos que a literatura, ao longo dos anos, vêm sugerindo sobre carreira e os aspectos que permeiam a definição de área de atuação.

De acordo com Chanlat (1995), a literatura aponta como modelos de carreira o tradicional e o moderno. O primeiro caracteriza-se pelo indivíduo que faz parte dos grupos socialmente dominantes, demonstrando nível adequado de estabilidade e de progressão vertical linear. Já o segundo modelo de carreira surge na década de 1970, à medida que as relações de trabalho foram se transformando, tornando-se mais flexíveis e instáveis, o conceito de carreira precisou incorporar novos elementos, passando a explorar as questões do trabalho além das fronteiras estritamente organizacionais.

O mesmo autor aponta quatro categorias de carreira: burocrática, empreendedora, sociopolítica e profissional, como ilustra a Figura 1.

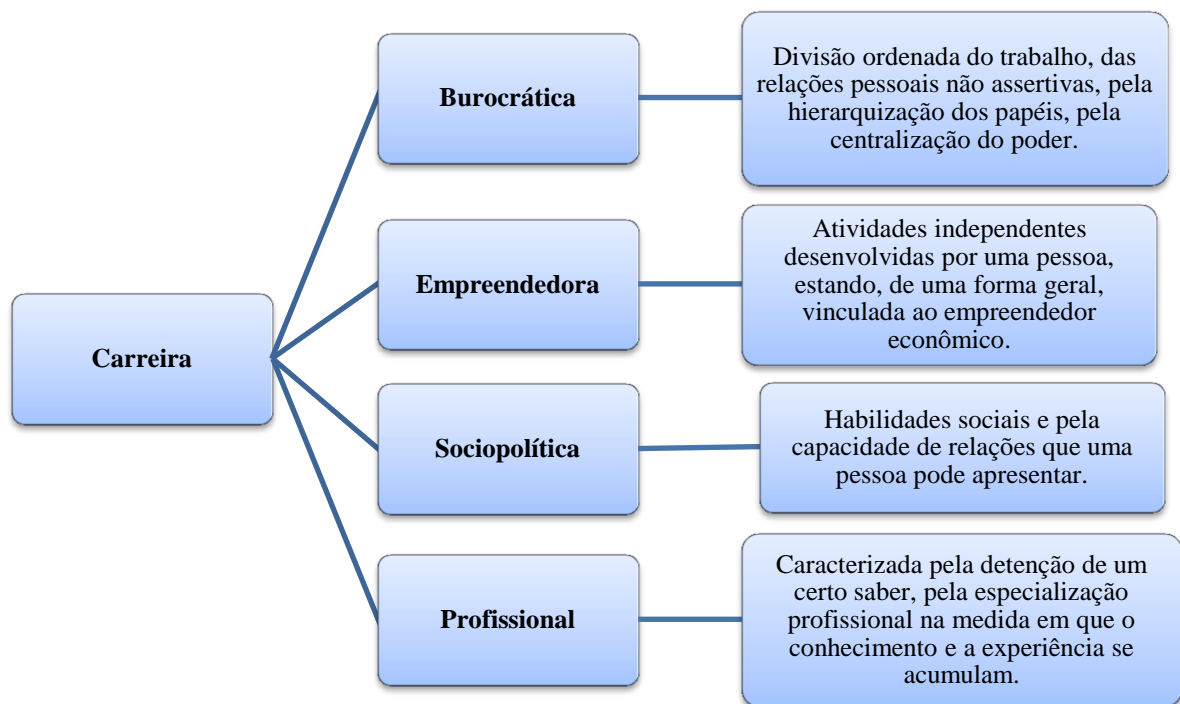


Figura 1 – Categorias de carreira.

Fonte: Adaptado de Chanlat (1995).

Como observa-se na Figura 1, a primeira categoria é caracterizada pelas estruturas burocráticas das organizações. Já a categoria empreendedora é constituída dentro de um caráter capitalista liberal e de idealização do sucesso individual. O ponto central da carreira

sociopolítica engloba o capital de conhecimento, as relações e o pertencer a um nível social. Nesses níveis de relações as carreiras são construídas, e as promoções são conquistadas. Por fim, a carreira profissional permite ao indivíduo uma maior mobilidade, visto que o seu ponto central é a especialização reconhecida.

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 autores como Arthur, Inkson e Prigle (1999) apud Coupland (2004), a concepção desse construto está relacionada com a identidade individual, as instituições sociais, o trabalho e outras experiências.

Ainda nessa concepção, a carreira é compreendida como uma força mediadora entre o ambiente institucional e as interações rotineiras da vida social de um indivíduo. Por essa razão, os socialistas de Chicago sugerem que, pelo fato de as carreiras apresentarem-se de um modo distinto em seus respectivos contextos, diversificados papéis, poderão envolver mudanças na identidade individual, por meio de transformações na maneira com que os indivíduos se apresentam, são tratados e interagem com os outros.

Para Pavalko (1988), a carreira mostra-se de uma forma avaliativa ao longo das inserções profissionais e empregatícias assumidas no decorrer da vida pelos indivíduos. Corroborando com essa visão, Adamson, Doherty e Viney (1998) propõem que o significado da carreira para o indivíduo se modifica conforme o contexto social no qual se encontra. Um exemplo a ser destacado seria a perspectiva do cotidiano: quando as pessoas falam sobre suas carreiras, as mesmas entendem como se referindo ao seu trabalho (carreira de trabalho). Desse modo, existe uma referência ao que esses indivíduos fazem, para quem trabalham e também sobre o que eles detalham em seus currículos.

Na literatura, ainda, alguns autores desenvolveram suas pesquisas sobre a carreira e suas diversas dimensões (DEFILLIPI et al. 1994; CHANLAT, 1995; HALL, 1998). Sobre essas dimensões, duas vertentes surgem e seguem direções opostas. A primeira refere-se à dimensão objetiva da carreira (CHANLAT, 1995; EVANS, 1996; DUTRA 2004), focada nos novos modelos e desenhos da carreira nas organizações e as formas como as empresas as gerenciam. A outra vertente contempla a dimensão subjetiva da carreira (ARTHUR, 1994; HALL, 1998), que se debruça sob a perspectiva das pessoas, suas percepções, expectativas, modo de agir e os impactos causados pelas novas formas de gerenciamento da carreira nas organizações.

Em uma perspectiva organizacional, Adamson et.al (1998), percebem a carreira como uma sequência lógica de trabalho. Para os autores, isso permite que as organizações tenham controle sobre os seus colaboradores com elevado potencial individual, de modo que esses possam se descolocar por meio dos níveis gerenciais e estejam entrosados com o futuro da organização. Sendo assim, as organizações oferecem a carreira como persuasão, objetivando o recrutamento de indivíduos e a obtenção de sua força de trabalho.

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.

Assim, observa-se que esses autores – Bastos, Magalhães, Goulet e Singh – elucidam similaridades conceituais ao mencionarem a carreira como abarcadora da profissão, da ocupação e da vocação, o que ocasionou uma sobreposição entre esses três conceitos básicos, que, no decorrer do tempo, começaram a ter suas fronteiras conceituais melhor delimitadas. Bastos (1994, p.41) explica que a *profissão* “(...) agrega como dimensão definidora, um conjunto de características na qual podem variar as ocupações”; já a *ocupação* ou *vocação* “(...) são considerados termos básicos que descrevem o domínio ou circunscrevem um conjunto de conhecimentos e habilidades relativos à produção de um bem ou prestação de um serviço”. Bastos (1997) complementa em outro estudo que o termo carreira compreende tanto as ocupações quanto as profissões e, além disso, envolve a noção de sequência de trabalhos correlacionados a determinado campo, ao longo de uma dimensão temporal. Diante do exposto, definiu-se para o presente estudo a utilização do termo carreira. Na Figura 2 apresenta-se, de forma sistematizada, o significado de cada um destes termos tratados.

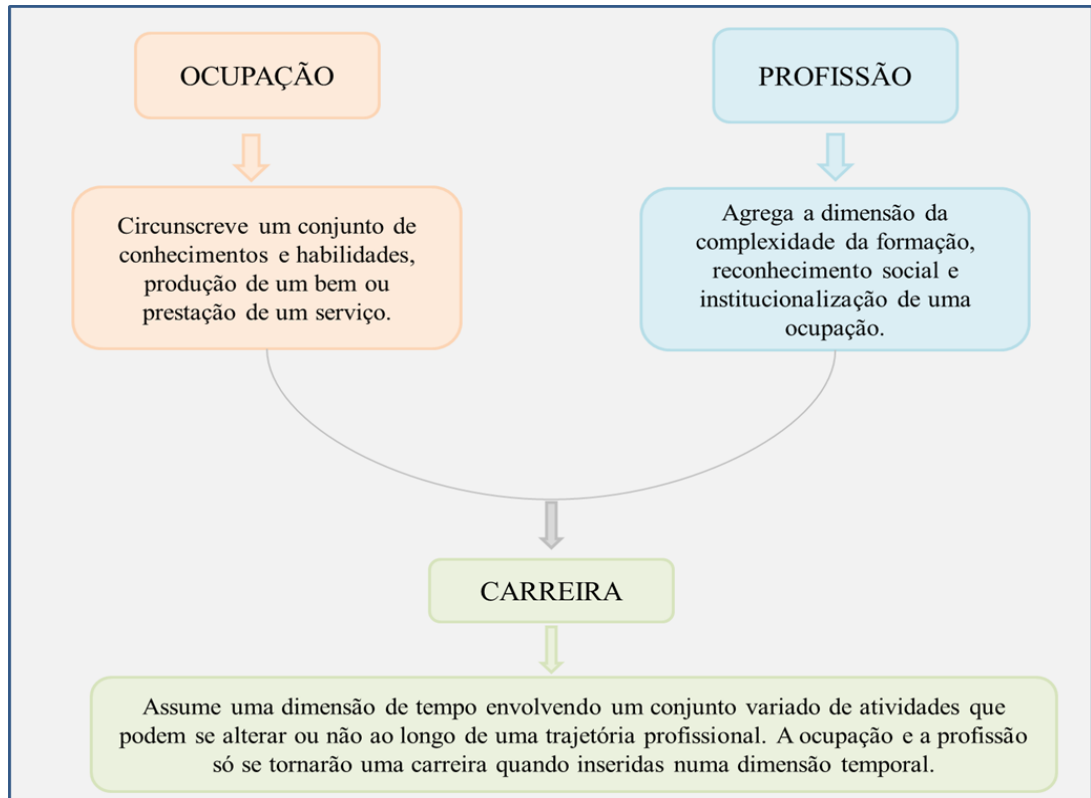


Figura 2 – Composição dos conceitos de ocupação, profissão e carreira.

Fonte: Carvalho (2007, p.34).

Com base nos conceitos apresentados na Figura 2, observa-se para fins desse estudo, que a Administração, além de campo de conhecimento, constitui também um campo de atuação e, como tal, forma uma ocupação, no instante em que têm profissionais com aptidões técnicas e científicas para prestar um leque de serviços à sociedade. Nota-se que esse campo exibe um vasto crescimento, devido ao aumento das áreas de atuação, que revelam a diversidade no interior das ocupações. Dessa forma, cada área de atuação da Administração representa um tipo de ocupação que requer do profissional conhecimentos e habilidades específicas (CARVALHO, 2007). Para que essas áreas de atuação configurem a profissão Administração, Bastos (1997) coloca que é necessário elas apresentarem as seguintes características: um corpo sistemático de conhecimentos requeridos de um vagaroso processo de formação e treinamento; um grau de autoridade atribuído ao profissional pelos clientes, referente a este conhecimento técnico especializado; o reconhecimento social; a existência de um código de ética; a presença de órgãos representativos que cuidem de seus interesses e a

manutenção de sua cultura profissional. A profissão, nesse sentido, adquire uma dimensão definidora que irá institucionalizar as ocupações.

Ainda, verifica-se na Figura 2, que a carreira assume uma sequência de atividades relacionadas a determinado campo envolvendo uma dimensão temporal. No contexto da Administração, esse aspecto representaria um conjunto variado de atividades que pode se alterar ou não ao longo da vida profissional de um indivíduo (BASTOS, 1997). Assim, Carvalho (2007, p. 35) afirma que “uma ocupação ou profissão só se tornarão uma carreira se essas assumirem a dimensão de temporalidade”.

É importante ressaltar que, no campo de estudo sobre carreira, são escassos trabalhos que se voltem para as questões conceituais. Isso resulta em maior falta de integração ou de um acordo entre os diversos estudiosos do assunto sobre o que realmente significa carreira. No campo de estudos acadêmicos sobre carreiras, por exemplo, existem duas grandes áreas, delineadas por Collin (1998). A primeira tem como foco a escolha da carreira, educação e aconselhamento e é estudada por Emmerling e Cherniss (2003) e Athanasou (2003); a segunda foca a carreira organizacional, domínio que sofreu influência tanto da Sociologia quanto da Psicologia Organizacional, baseada em Chanlat (1995) e Magalhães (2005). Ainda, Collin (1998) chama a atenção para o fato de que, além dessa divisão, os estudos sobre carreira são também fragmentados.

Essa pulverização do campo, no entanto, não compõe indício de que os estudos sobre carreira se apresentam sem embasamentos. Na realidade, estudiosos vêm, ao longo tempo, se esforçando para proporcionar pesquisas com dados cada vez mais concretos sobre os processos que envolvem os estudos de carreira e seus respectivos enfoques, a saber: escolha de carreira (BASTOS, 1997; EMMERLING; CHERNISS, 2003); comprometimento com a carreira (BLAU; 1985; COLARELLI; BISHOP, 1990; GOULET; SINGH, 2002); mudança de carreira (GRZEDA, 1999; COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005), dentre outros.

Destaca-se, além disso, que esses estudos estão avançando com relação aos aspectos subjetivos da carreira. Na vertente subjetiva, falar em carreira, segundo Hall (1998), significa entendê-la como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho, ao longo da vida. O cenário da carreira deixou de ser compreendido apenas no interior das organizações e passou a ocupar espaços mais amplos, incluindo componentes, tais como: as escolas, as redes de relacionamento, a família, o lazer e demais elementos do projeto de vida de cada indivíduo, numa abordagem que “apresenta um caráter sistêmico, integrando todas as dimensões e papéis desse indivíduo” (MARTINS, 2001, p. 33). O foco desloca-se,

assim, da carreira externa ou planejamento de carreira pela empresa, para a carreira interna e o planejamento pessoal de carreira como propõe Kiliminik et al. (2008).

Para 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. Ainda, para o autor, esse conceito pode ser definido como 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.

Nota-se, portanto, que se busca, com os estudos sobre a carreira, a construção de modelos teóricos gerais, que não se apresentam tão fragmentados como afirmam alguns autores. Observam-se também os esforços desempenhados por alguns pesquisadores para uma melhor compreensão e ampliação que envolve o indivíduo com suas escolhas, na carreira e na área de atuação, temas que são tratados no segmento subsequente.

2.1.2 Escolha da Carreira e Área de Atuação

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 (DUTRA, 2004). Além das referidas mudanças, Sullivan e Baruch (2009) mencionam que o aumento da expectativa de vida e consequentemente 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.

Para esses autores, as novas carreiras são conceituadas como uma série de experiências relevantes que os indivíduos guardam ao longo da vida, seja dentro ou fora da organização. Dessa forma, reconhecem que as carreiras são moldadas por movimentos físicos, como a mudança de emprego ou de empregador, e pela interpretação que o indivíduo dá aos acontecimentos relacionados a ela, o fato de entender a demissão, por exemplo, como uma derrota ou a oportunidade de um novo começo.

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: Holland (1956); Soares, (2002); Greenhaus, (2003); Emmerling e Cherniss, (2003); e Athanasou (2003).

Dentre estes estudos, o modelo de Jonh Holland é o mais influente na compreensão do ajuste pessoa-carreira, adequando-se ao contexto contemporâneo, que inclui incertezas e rápidas mudanças. Uma das suas maiores contribuições está relacionada à teoria da personalidade ou diferenças posicionais. Essa teoria concentrava-se na questão da adequação entre o indivíduo e o seu trabalho. Holland, em 1956, criou seis tipos de personalidades e defendeu a ideia de que a satisfação e a propensão em mudar de trabalho dependem do nível de sucesso que o indivíduo adquire e do ajuste de sua personalidade ao ambiente profissional (GOTTFREDSON, 1999). Para esse autor, o indivíduo procura um crescimento congruente entre a personalidade e o ambiente.

Santos (2001) explana que as constantes mudanças do ambiente socioeconômico atual e de suas perspectivas, afetam o processo de decisão da escolha da carreira, de modo que a atitude proativa e a visão estratégica na gestão da carreira são vantagens competitivas àqueles que planejam sua trajetória profissional. 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.

Fouad (2006) corrobora com o fato de que a escolha da carreira está relacionada com o nível de conhecimento individual e do mundo do trabalho e, sobretudo, pelos motivos pessoais e profissionais do indivíduo. Assim, no instante em que uma pessoa seleciona o seu rumo profissional de interesse, já o faz levando em conta mais de uma dimensão do que isso pode lhe propiciar. Para Emmerling e Cherniss (2003), a seleção da carreira é realizada por intermédio de decisões, que envolvem o nível de aspiração e importância de valores e interesses por atividades de cada indivíduo. Esses autores ainda demonstram que as emoções vivenciadas pela pessoa, durante o processo de escolha, igualmente, influenciam o número de opções da carreira com relação aos aspectos de tolerância para as tomadas de decisões de risco, esforço investido e modo como as informações relacionadas à ação de escolha são processadas pelo indivíduo.

Para Santos (2001), o autoconhecimento origina informações determinantes ao gerenciamento de carreira, sendo este na forma de valores, interesses, habilidades, entre outros, indispensáveis a uma execução eficaz deste processo. Neste contexto, o autor explica que as referências externas exercem forte influência sobre as decisões individuais, incorporando informações relacionadas ao ambiente organizacional, familiar, social e ocupacional, em menor e maior grau. Este ambiente está sintetizado em três esferas de influência. A primeira delas é a família. Nessa esfera, aspectos como a tradição profissional e os negócios familiares influenciam o indivíduo. Em seguida, tem-se a sociedade, na qual a pressão dos grupos sociais e condições socioeconômicas condicionam a tomada de decisão. Por fim, a cultura na qual o indivíduo está inserido também exerce influência. No Quadro 2 são sintetizadas as esferas de influência mencionadas pelo autor.

Esferas de Influência	Descrição
Família	A escolha inicial pode ser diretamente influenciada por diversos fatores oriundos do seu ambiente familiar. Influências como a tradição profissional e a exteriorização de opiniões e conceitos formados em âmbito coletivo formam um conjunto de estímulos motivadores ou impeditivos (reais ou imaginários).
Sociedade	A classe social e os grupos aos quais pertence o indivíduo e as condições socioeconômicas são fortes condicionantes a tomada de decisão.
Cultura	Apesar de poder ser incluído nos fatores sociais, este item possui uma significância diferenciada. A cultura possui grande peso, visto que desde a infância os indivíduos são alimentados com conceitos pré-estabelecidos.

Quadro 2- Síntese das três esferas de influência na carreira.

Fonte: Santos (2001).

Para Gouveia et al. (2001), as predisposições profissionais determinam as decisões de carreira e recebem influência da centralidade do sistema cognitivo. Rokeach (1981) explica que os valores que são concebidos como critérios utilizados pelas pessoas para avaliar ações e eventos. Abraham (2009) complementa que o autoconhecimento e a centralidade da estrutura e da personalidade desencadeiam o reconhecimento das demandas pessoais, as quais incluem as preferências de trajetória profissional.

Entretanto, de acordo com Defillippi e Arthur (1994), quando se aborda o autoconhecimento, em específico no caso dos jovens, a maior parte deles, aparentemente, não parece ter entendimento algum neste sentido, posicionando suas reflexões mais para o ambiente externo do que para suas convicções internas. Sendo assim, o jovem não atribui muita importância para o conhecimento sobre si mesmo, como uma destreza indispensável a sua escolha de profissão e gestão de sua carreira. Destaca-se que, conforme esses autores, a literatura sobre o tema aborda um indivíduo flexível, consciente de suas próprias necessidades e capaz de gerenciar múltiplas identidades.

Para Lee (2005), os indivíduos que são capazes de tomar uma decisão em relação à carreira que devem seguir têm uma forte disposição para levar em consideração seus aspectos cognitivos e motivacionais. Porém, confiar unicamente nos aspectos cognitivos dos indivíduos não é suficiente para fornecer um cenário completo de seus processos de escolha de carreira. Desse modo, o autor também afirma que os estudantes considerados bem resolvidos no que tange à escolha da sua carreira ainda podem se deparar com dificuldades em

relação à tomada de decisão, o que os leva a buscarem por serviços de orientação profissional. De acordo com o autor, é importante ressaltar que a identificação do estado emocional dos indivíduos é componente fundamental para determinar como é possível tratar de forma eficaz os problemas envolvidos na decisão por uma carreira.

Conforme Soares (2002), seis fatores interferem no processo da escolha da carreira, como ilustrado na a Figura 3. Primeiramente, os fatores políticos, que são as ações governamentais e políticas referentes à educação em seus respectivos níveis: fundamental, médio, profissionalizante e nível superior. Na sequência, os fatores econômicos, que estão relacionados ao mercado de trabalho, ao nível de empregabilidade, à informatização e aos níveis de competências da profissão, à queda do poder aquisitivo, etc. Os fatores sociais que se referem à divisão da sociedade em classes sociais, à influência sobre o contexto familiar e à busca da ascensão social por meio do estudo.

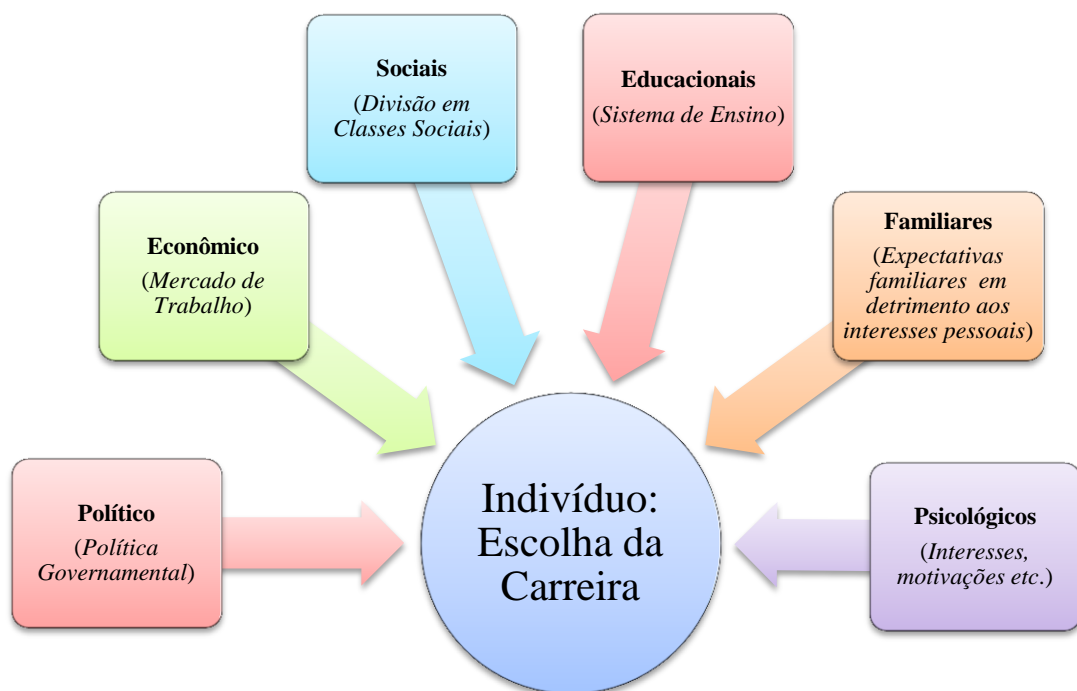


Figura 3 – Fatores inibidores no processo de escolha da carreira.

Fonte: Adaptado Soares (2002).

Os fatores educacionais, que abarcam as condições de ensino tanto do sistema público quanto do privado, a falta de investimentos na educação, as questões que dizem respeito ao vestibular, como, por exemplo, o sistema de cotas. O fator familiar que diz respeito à busca da realização das expectativas familiares em detrimento dos interesses pessoais, à influência na decisão e na construção dos diferentes papéis profissionais. E, por fim, os fatores psicológicos, os quais englobam aos interesses, às habilidades, à ambição, à competência versus desinformação, que pode ser de ordem econômica, social, de mercado de trabalho e pessoal.

Outros estudos relacionados ao processo de escolha da carreira foram desenvolvidos por Moy e Lee (2002), nos quais as autoras defendem a ideia de que essa escolha possui, como um dos fatores de influência, os atributos do emprego. As decisões são então fundamentadas nas condições de vantagens ou desvantagens que compõem os empregos de interesse dos indivíduos, a exemplo da proposta salarial e das condições de trabalho.

No que se refere à análise dos aspectos relacionados ao processo da tomada de decisão da carreira e a sua definição como a seleção de um curso de ação, destacam-se também os estudos desenvolvidos por Greenhaus (2003). Para esse autor, a escolha da carreira demanda do desejo e da capacidade de se tomar uma decisão, quando esta é confrontada com as necessidades de escolha entre as previstas possibilidades, aponta ainda dois outros tipos de escolha da carreira: o primeiro, chamado de grupo vigilante, é constituído por aqueles que tomam a decisão alicerçada em informações sobre si mesmo e o mundo do trabalho; o segundo é formado por indivíduos que tomam as suas decisões com o objetivo de minimizar a ansiedade e o medo. Portanto, a carência de informação sobre si mesmo, a organização atual ou seu ambiente externo, a ausência de autoconfiança, ansiedade e medo de tomar decisões, falta de demanda de trabalho e situações constrangedoras foram aspectos encontrados em estudos desenvolvidos por Greenhaus (2003), que estão relacionados ao processo da não escolha de uma carreira.

Comparando esse ponto de vista para o campo dos profissionais em Administração, acredita-se que, após terem vivenciado o processo de escolha da carreira quando jovens, essas pessoas venham a passar por uma nova ocasião de escolha, tanto durante o curso de formação quanto ao longo da sua trajetória profissional, agora em relação à área de atuação. No momento em que o novo profissional de Administração frequenta as disciplinas do seu curso, identificando-se com as áreas de interesse, esse se depara com questionamentos em relação à área de atuação: que área atualmente traz uma maior remuneração (econômico)? Qual área trará maiores benefícios sociais (social/status)? Com qual área mais me identifico (vocação e

habilidades pessoais)? Qual área da Administração apresenta maior índice de empregabilidade (oportunidades de trabalho)? Portanto, observa-se que as mesmas questões que aparecem para a escolha da carreira podem ser colocadas para a escolha do domínio específico do campo de atuação profissional no qual o indivíduo irá se inserir.

Assim, verifica-se que além dos fatores econômicos, social/status, vocação e habilidades pessoais e oportunidades de trabalho, citados anteriormente, outros inúmeros fatores também podem influenciar nessa escolha. Athanasou (2003) cita algum desses aspectos, dentre eles os estereótipos de gênero referentes à ocupação, as influências sócio estruturais (como o poder social e econômico), as questões alusivas aos tipos de personalidade (que foram largamente estudadas por Holland 1956) e as influências pessoais, sociais e familiares.

De acordo com Carvalho (2007), 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 área de atuação. 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 e do entrenchamento 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, como ilustrado na Figura 4. O modelo apresenta-se subdividido em dois momentos: um relacionado à escolha da profissão e um segundo relacionado à área de atuação. Quanto ao primeiro momento, os fatores externos são caracterizados por influência de pessoas significativas para indivíduo, a realidade de mercado, o *status* social e a remuneração. Neste fator, também estão inseridas as variáveis demográficas de gênero, idade, nível educacional e tempo de atuação, sendo que para fins desta pesquisa foram inseridas variáveis com relação ao cargo e a área de atuação dos administradores pesquisados. O fator interno é caracterizado pela liberdade da tomada de decisão, interesses pessoais e profissionais, habilidades e vocação pessoal.

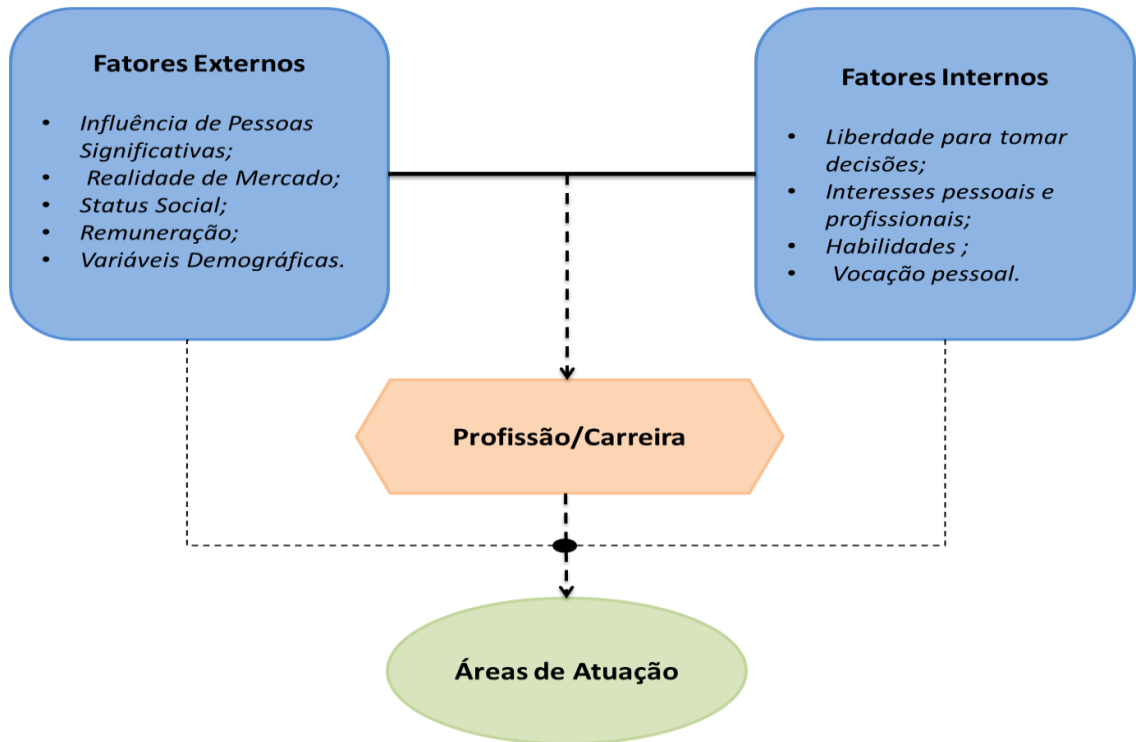


Figura 4 - Modelo de escolha da profissão/carreira e área de atuação.

Fonte: Carvalho (2007, p. 55).

Dessa forma, o modelo de Carvalho (2007) leva em consideração, no primeiro momento da escolha, o ingresso do indivíduo na universidade, período em que procura uma profissão que esteja de acordo com suas expectativas pessoais e profissionais. Neste caso, o que se pretende identificar, com o modelo, é se este processo de escolha se deu mais por influência dos fatores internos que externos. Posterior a sua vivência ao longo do curso universitário, esse autor explica que, os futuros profissionais começam uma nova etapa de escolha, agora referente à área de atuação, ilustrada no segundo momento do modelo. Os fatores são os mesmos adotados para a primeira etapa com suas respectivas caracterizações, só que nesta fase se averigua quais dos dois fatores teriam maior impacto na escolha.

Na pesquisa realizada por Carvalho (2007) verificou-se que a escolha da profissão/carreira e da área de atuação pelos psicólogos foi livremente tomada e guiada mais fortemente pelos fatores internos. Tal resultado aproxima-se dos padrões de resultados encontrados em pesquisas anteriormente realizadas (CARVALHO et al., 1988; BASTOS, 1988; SANTOS, 1998; MAGALHÃES et al, 2001).

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. Não obstante, no momento em que uma pessoa está insatisfeita com uma escolha atual, essa insatisfação servirá de catalisadora, fazendo com que busque outras opções de carreira. O indivíduo aqui passa por um período de instabilidade, cuja intensidade irá variar de pessoa para pessoa no que se refere à mudança ou não de sua carreira. Desse modo, é possível que esse período afete o desenvolvimento dos objetivos pessoais e profissionais do indivíduo, além dos seus vínculos com a carreira escolhida e com a organização em que está inserido. Assim, torna-se importante compreender esses vínculos, que são elucidados nos tópicos que seguem.

2.2 Comprometimento do indivíduo: breve revisão conceitual

É importante explicar que as pesquisas sobre comprometimento abarcam colaboradores de diferentes profissões e setores da economia, numa tentativa de buscar entender a natureza desse vínculo do indivíduo. Aqui, abordam-se seus conceitos e focos, a fim de melhor compreender esse construto que dá origem aos estudos sobre os vínculos de comprometimento e entrincheiramento com a carreira, que é o enfoque da presente pesquisa.

Em 1960, o construto comprometimento passou a receber considerável atenção. No campo da sociologia, Becker (1960), com o foco na lealdade direcionada a empregadores, estudou mecanismos por meio dos quais o comprometimento pode incidir enquanto um curso de ação. O autor analisou a maneira como *side-bets* e escolhas anteriores comprometem os indivíduos para ações futuras. Ainda, o autor relata que os sociólogos se embasam na concepção do comprometimento para explicar o fato de um indivíduo estar engajado em um posicionamento ou em uma linha estável na execução de suas atividades. Logo em seguida, Etzioni (1961) desenvolveu uma tipologia do envolvimento abalizada nas formas de controle organizacional e no uso do poder para gerenciar empregados, como envolvimento moral com poder normativo, envolvimento calculativo enquanto poder remunerativo e envolvimento alienativo enquanto força coercitiva.

O estudo do comprometimento com uma visão mais psicológica ocorreu em 1966, com Kiesler e Sakamura, tendo continuidade em 1971, com Kiesler. Os autores pesquisaram o

construto para ações futuras fundamentados no conceito de atitudes e mudança de atitudes. De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004), na década de 70, os trabalhos de Hrebiniak e Alutto, 1972, e Salancik, 1977, destacaram-se como uma visão atitudinal do construto, pela proposta de mensuração do mesmo.

Além desses, outros trabalhos também se destacaram, como o de Porter, Steers, Mowday e Boulian, em 1974, sobre comprometimento e rotatividade, e o de Buchanan, no mesmo período que indicou a identificação, o envolvimento e a lealdade enquanto elementos do construto. Apresenta-se, além disso, a contribuição de Steers, 1977, o qual testou um modelo de comprometimento incluindo antecedentes e consequentes (COSTA, 2005). Como exemplo deste significado, tem-se a definição de comprometimento como “uma força relativa da identificação do indivíduo e o envolvimento com uma organização específica” (MOWDAY et al., 1979, p. 226).

As pesquisas, na década de 80, voltaram-se para a compreensão do construto direcionado a múltiplos focos (MORROW, 1983; REICHERS, 1985; BECKER, 1992) e bases (O'REILLY;CHATMAN, 1986; MEYER e ALLEN, 1991). Nesse âmbito, diversos modelos de comprometimento foram propostos, e a multidimensionalidade passou a ser uma característica comum entre eles. Desses modelos, o modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991) ganhou substancial notoriedade entre pesquisadores interessados no tema e tem recebido bastante suporte empírico para a sua sustentação.

Apesar de existirem múltiplos significados para o conceito de comprometimento, Bastos (1994) ressalta que, no campo científico, o construto passou a significar uma adesão, uma força interna que vincula o envolvimento do indivíduo com vários aspectos no ambiente de trabalho. No entendimento do autor, comprometer-se tem referência a uma propensão de agir, de se comportar de determinada forma. Para Fossá (2003, p.84), o comprometimento é entendido como “o vínculo que se estabelece na relação entre a empresa e o empregado”. Como uma disposição, o construto é empregado para descrever não só as atitudes, mas o próprio indivíduo; é, assim, tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo.

Para Meyer e Herscovitch (2001, p. 301) o comprometimento é entendido como:

[...] uma força que liga um indivíduo a um curso de ação de relevância a um ou mais objetivos. Como tal, o comprometimento é distinguível de suas formas de mudança de base da motivação e de suas atitudes de objetivos relevantes, e pode influenciar o comportamento mesmo na ausência de motivação extrínseca ou de atitudes positivas.

Já Abrahamsson (2002, apud SCHEIBLE, 2004, p. 43) indica o comprometimento de modo mais integrativo, ao defini-lo como:

[...] um estado de conexão que define a relação entre um ator (um indivíduo, grupo ou uma organização) e uma entidade (foco). Esta relação pode ter diferentes formas afetiva, instrumental, normativa (base), que compartilha com aspectos comuns (durabilidade, força, foco, termos) com todas as formas de comprometimento.

Bastos (2009) cita uma vasta agenda de pesquisa (BASTOS, 1993; MEDEIROS et al., 2003; MOWDAY, 1998; COHEN, 2003), que auxilia e aprofunda o entendimento de aspectos conceituais, teóricos e empíricos ainda abertos na área. Várias formas de comprometimento no trabalho têm sido averiguadas, considerando-se os diferentes focos (organização, carreira, trabalho, objetivos, sindicato, entre outros) e as bases do comprometimento (afetivo, instrumental, calculativo, normativo, afiliativo, entre outras) (BASTOS, 2009). O autor atribui essa variedade ao fato de que a própria mensuração do construto não está devidamente equacionada, com uma pluralidade de escalas, nem sempre conceitualmente bem delimitadas.

No geral, as definições de comprometimento, mencionam o fato de este construto ser uma força que estabiliza e direciona o comportamento. Para Bastos (1995, p.2), significa “uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho”. Entretanto, quando essas definições são particulares a um determinado foco (por exemplo, organização ou carreira), tornam-se menos específicas, envolvendo detalhes que dizem respeito à natureza ou origem da força que proporcionam o direcionamento para o comportamento (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

Morrow (1993) explica esta diversidade, apontando cinco focos de comprometimento: valores (ex.: ética protestante); organização (ex.: lealdade à empresa); carreira (ex.: identidade com a carreira); trabalho (ex.: envolvimento com o trabalho) e sindicato (ex.: lealdade para uma negociação unida). Esses focos e suas relações são ilustrados na Figura 5 abaixo:

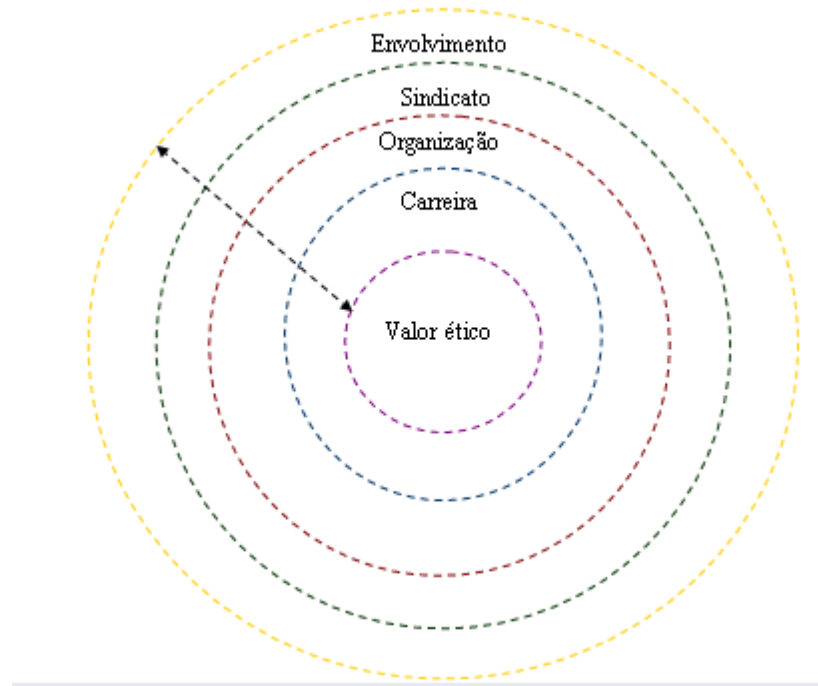


Figura 5 - Inter-relações entre as cinco formas universais do comprometimento no trabalho de Morrow (1993).

Fonte: Adaptado de Scheible (2004, p. 16).

Observa-se na Figura 5 que os focos do comprometimento foram representados por círculos. Os círculos mais internos representam o comprometimento mais voltado a fatores culturais e, por sua vez, apresentam maior estabilidade. Já os círculos externos representam o comprometimento associado mais a fatores situacionais e com maior vulnerabilidade a mudança (SCHEIBLE, 2004). De uma forma sintética, Bastos (2000) aponta os múltiplos focos de comprometimento apresentados. Eles são entidades particulares, que podem funcionar como alvos do vínculo do trabalhador juntamente com o grupo de colegas, o conjunto de tarefas que executa, os objetivos ou metas do trabalho, entre outros. Para o autor, os aspectos externos ao trabalho também influenciam esse vínculo do trabalhador, a exemplo de sua família, religião, partido político. Tais focos de comprometimento podem ser harmônicos ou conflitivos. Todos se constituindo em linhas de investigação próprias, embora compartilhem problemas comuns, e exista a consciência da necessidade de integrá-las.

Assim, observa-se que o construto de comprometimento tem o objetivo de elucidar a intenção do colaborador em continuar na direção que delimita a sua ocupação, ou o seu

comportamento frente à organização. Após esta revisão teórica, a seção seguinte apresenta uma revisão da literatura acerca dos vínculos com a carreira, que é o foco do presente estudo.

2.3 Vínculos com a Carreira

Os vínculos com a carreira têm-se tornado, crescentemente, relevantes, em face às mudanças do mundo do trabalho e à variedade de fatores que influenciam a vida dos profissionais. Aspectos como família, tempo, estresse, compromissos, trabalho e lazer, têm impacto na vida dos profissionais, assim como o avanço tecnológico, a informatização, a globalização, a reestruturação organizacional, a constante redução das oportunidades de emprego, o crescimento da força de trabalho, a crise dos sistemas educacionais de formação, entre outros, influenciam as decisões pessoais e profissionais (CARVALHO, 2007). Dessa forma, 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.

Essas transformações afetam as pessoas no que se refere às questões valorativas, emocionais, e ao planejamento de seus projetos de vida tanto pessoal quanto profissional. Desse modo, os indivíduos podem estabelecer distintos laços com intensidades diferentes com sua carreira. (CHANLAT, 1995; WOOD, 2000). Na sequência, são feitas a conceituação e a apresentação de estudos e escalas que envolvem os constructos de comprometimento e entrenchamento com a carreira.

2.3.1 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, 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 (LIMA, 2013).

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”. Enquanto que para Hall (1971), indica o estado de motivação de um trabalhador para trabalhar em uma determinada carreira por ele escolhida. De uma forma análoga a Hall (1971), para Carson e Bedeian (1994) este vínculo consiste na motivação que alguém tem para trabalhar em sua vocação escolhida.

O termo carreira, no que tange a literatura sobre comprometimento, é considerado equivalente em relação aos aspectos de profissão e ocupação. No entanto, ressalta-se que os estudos que envolvem esse constructo transcendem tanto as ocupações quanto os trabalhos, afirmam Colarelli e Bishop (1990). Ainda, Bastos (1994) diferencia os conceitos de carreira e profissão, evidenciando que esse conceito é mais abrangente que o de profissão, pelo fato de que carreira envolve uma série de ocupações que não precisam ser, necessariamente, chamada de profissão. Essa diferenciação torna-se importante para a análise e compreensão do comprometimento com a carreira já que essa envolve uma dimensão temporal onde os profissionais desenvolvem uma série de atividades ao longo de sua trajetória profissional. Na literatura sobre comprometimento, carreira não é entendida no sentido de uma progressão hierárquica dentro de uma mesma organização, como o termo ficou consagrado na área de gestão de pessoas mais tradicionalmente. Hoje, mesmo dentro dessa área, esse termo perdeu os limites estritos de uma organização.

O panorama socioeconômico contemporâneo afeta tanto organizações quanto colaboradores, resultando em impactos nos relacionamentos destes indivíduos, até mesmo no aspecto construção de suas carreiras. Desta forma, esses dificilmente conseguem sustentação para o seu desenvolvimento em uma única empresa (CARSON; BEDEIAN, 1994). Em face desta realidade, 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.

As pesquisas iniciais sobre carreira e profissão focaram muito em construtos teóricos afetivos como: motivação, satisfação e satisfação com a promoção. Para London (1983), o conceito de motivação com a carreira é um construto amplo e abrangente que tem sido relacionado positivamente com resultados afetivos de/no trabalho. (NOE; NOE; BACHHUBER, 1990; LONDON, 1993). A satisfação na carreira e a satisfação com a promoção têm natureza afetiva e lidam com contentamento, prazer e preenchimento dentro de seus respectivos domínios. (GREENHAUS; CALLANAN, 1994).

Em outro estudo, Colarelli e Bishop (1990) descobriram correlação significativa entre educação e comprometimento com a carreira, sugerindo que níveis mais altos de educação propiciam mais flexibilidade para mudança de carreira do que treinamentos mais curtos e especializados. No que tange aos dados demográficos, as pesquisas como de Irving et al. (1997) confirmam que os homens tendem a apresentar maiores níveis de comprometimento com a carreira do que as mulheres e reportam não ter encontrado relação entre idade ou nível educacional com este vínculo. Goulet e Singh (2002) alegam que há uma relação positiva de comprometimento com a carreira com nível educacional e hierarquia do cargo, e que existem correlações positivas e fracas deste vínculo com idade e tempo de permanência na organização. Kidd e Green (2006) não descobriram nenhuma relação significativa entre as variáveis demográficas idade e gênero com as dimensões do comprometimento com a carreira: resiliência, identidade e planejamento de carreira. Já, Rowe (2008) identificou que o vínculo tende a ser maior entre pessoas solteiras. Por sua vez, Lima (2013) verificou que o aumento da idade do profissional se associa aos maiores níveis do vínculo.

Observa-se também, na literatura, uma estreita relação entre o comprometimento dos indivíduos com suas carreiras e o processo de escolha. A escolha da carreira, portanto, é um importante antecedente desse comprometimento (BASTOS, 1994, 1997). Santos (1998), em seu estudo com psicólogos dos Estados da Bahia e Sergipe, evidencia que os resultados sobre essa relação mostram que um maior nível desse vínculo com a carreira está forte e positivamente associado às escolhas profissionais. E os resultados sobre escolha e comprometimento com a área de atuação mostram que a escolha da área, quando guiada por fatores intrínsecos, irá associar-se positiva e significativamente ao nível de comprometimento.

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. Carson e Bedeian (1994) mencionam que temas como motivação, satisfação, reconhecimento, recompensa e promoção na carreira são construtos teóricos de abordagem afetiva presentes na maioria dos estudos aplicados sobre carreira.

A base normativa do vínculo é associada a um sentimento de dívida, obrigação moral do indivíduo 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. Diante disso, Meyer e Allen (1993) explicam que os indivíduos de certo modo calculam os benefícios e custos sob diferentes ligações psicológicas. Para os autores, primeiramente, os indivíduos consideram se existe uma conformidade diante do que recebem em relação ao foco o qual estão ligados, por exemplo, salários e gratificações, ou diante do que é disponibilizado como tempo, capacitações entre outros. Em seguida, realizam uma avaliação em relação às vantagens de permanecer nesta ligação, e por fim, verificam se há facilidade em romper esta ligação e analisam as perdas significativas, caso essa decisão seja tomada.

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, será utilizada a escala de Blau, que é fruto do aperfeiçoamento do modelo desenvolvido por London (1983), como ilustrado na Figura 6 abaixo.

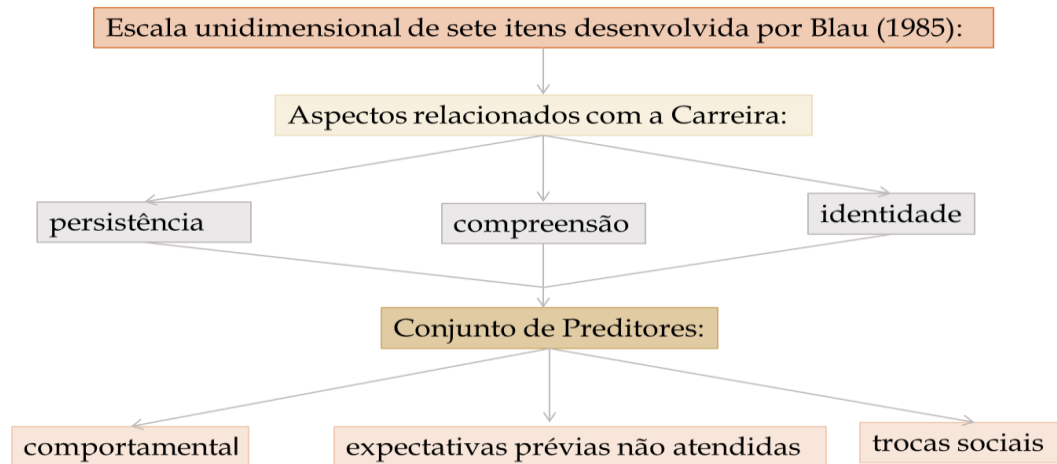


Figura 6 – Mensuração do comprometimento de Blau (1985).

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme a Figura 6, o autor considera que três diferentes aspectos estão relacionados com a carreira: a) persistência, ou o grau em que o trabalhador é resistente às barreiras e dificuldades que afetam o seu trabalho e o grau que se sente competente pra controlar esses eventos, mantendo a direção definida para seu trabalho; b) compreensão, à medida que a pessoa possui percepções realísticas da sua carreira e como relaciona tais percepções com os seus objetivos; e c) identidade, ou o grau de envolvimento pessoal com o seu trabalho, carreira ou profissão. Segundo Blau (1989), os componentes de persistência – que é a resistência às barreiras e dificuldades de sua profissão – e identidade – que é o envolvimento pessoal com seu trabalho –, propostos por London, abrangem o comprometimento com a carreira.

Dessa forma, Blau (1985) passou a analisar os problemas conceituais do construto e recomendou uma nova escala para mensurar o que ele denominou de comprometimento com a carreira. O conjunto de preditores utilizados pelo autor 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. Apesar de Blau (1985) ter mencionado que o comprometimento com a carreira é composto pelas dimensões de resiliência e identidade oriundos do modelo de London (1983),

a sua medida é unidimensional e não oferece cobertura à descrição do autor sobre estes aspectos.

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), já caracterizadas anteriormente.

Na presente seção, discorreu-se acerca do construto comprometimento com a carreira, apresentando sua evolução e sua definição, assim como um instrumento para sua medida. Na próxima seção, apresenta-se o entrincheiramento na carreira, que é o segundo vínculo com a carreira, foco desse estudo.

2.3.2 Entrincheiramento na Carreira

Os estudos sobre o entrincheiramento com foco na carreira têm suporte teórico nos trabalhos de Carson et al. (1995) e em investigações anteriores que possuem foco na organização, as quais englobam as bases para o entrincheiramento propostas por Mowday et al. (1982) e a teoria dos *side bets* de Becker (1960). Embora Carson e equipe não tenham feito referência a Mowday e colaboradores ao falar sobre entrincheiramento, verifica-se que a lógica que permeia os dois conceitos é a mesma.

O indivíduo entrincheirado encontra-se num comportamento estático e defensivo. No entendimento de Carson e Bedeian (1994), muitos profissionais se entrincheiram na carreira devido a três categorias que são: investimentos feitos, custos emocionais ligados à mudança e a percepção de poucas e limitadas alternativas de carreira. A necessidade leva esse profissional permanecer na organização, o qual vislumbra poucas oportunidades fora da organização e continua nela como meio de se proteger, de se sentir seguro e de usufruir a segurança e o status social conquistados.

Evidencia-se que os sintomas e efeitos do entrincheiramento vêm sendo estudados a fim de explicar as consequências para os indivíduos e organizações (CARSON; CARSON,

1997). Entre os fatores que contribuem para que um trabalhador entrincheirado permaneça na sua carreira, estão o receio do estigma associado ao seu afastamento, o temor que a idade seja percebida como avançada para busca de uma nova colocação profissional, a resistência a desistir do status alcançado, o medo da limitação de empregabilidade e o ceticismo acerca dos ganhos financeiros após o afastamento (ROWE et al., 2011). No quadro 3 são descritas de maneira mais detalhada as dimensões que integram o entrincheiramento com a carreira.

Entrincheiramento com a Carreira	
Dimensões	Definições
Investimentos na carreira	Refere-se ao tempo, esforço e/ou dinheiro relativo, cargo, salário, dedicação em treinamentos, tempo investido, com a finalidade de alcançar um melhor posicionamento na carreira escolhida. Tendem a ser mais altos em carreiras que demandam mais conhecimentos específicos, portanto, níveis educacionais ou técnicos mais altos.
Custos emocionais	Associa-se a ruptura e relações interpessoais pelo afastamento ou abandono de carreira, e assim gerar a diminuição do contato com os colegas, quebra de vínculos profissionais e desconexão com a área de atuação. Além disso, a escolha profissional é um compromisso assumido publicamente. Portanto, sair deste compromisso pode custar emocionalmente.
Falta de alternativas na carreira	Esta associada em especial a percepção de obsolescência relacionada a sentimento de restrição de oportunidades em virtude de um possível deslocamento de atuação em seu campo de trabalho. Os investimentos realizados e a visibilidade dos custos emocionais fazem com que não seja dada atenção suficiente às oportunidades.

Quadro 3– As definições das dimensões do entrincheiramento com a carreira.

Fonte: Rowe et al. (2011) com base em Carson et al. (1995).

No estudo que deu origem à escala de entrincheiramento na carreira, Carson et al. (1995) investigaram relações entre as três dimensões expostas no Quadro 3 e diferentes variáveis, incluindo o comprometimento na carreira, utilizaram a escala de Meyer *et al.* (1993) e a escala proposta por Carson e Bedeian (1994), contendo os fatores identidade, planejamento e resiliência. “Investimentos na carreira” e “custos emocionais” apresentaram

correlações negativas e significativas com intenção de afastamento da carreira. “Limitação de alternativas” correlacionou positivamente com idade, mas negativamente com “planejamento de carreira” e com “resiliência na carreira”, componentes do comprometimento. Todas as dimensões apresentaram correlações positivas com estabilidade na carreira, com o entrenchamento na carreira, calculado como um todo, e com o comprometimento de continuação.

Um importante estudo relacionando modelos de entrenchamento a diferentes variáveis foi conduzido por Carson, Carson, Phillips e Roe (1996). Nesse estudo, 476 sujeitos de grupos diversos (professores, veterinários, engenheiros, enfermeiros, entre outros) foram pesquisados como variáveis o comprometimento com a carreira, a satisfação com a carreira e com o trabalho, o comprometimento organizacional instrumental, o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de afastamento da carreira. Os autores encontram quatro perfis de entrenchamento: dentre os entrenchados, há os aprisionados insatisfeitos e os imóveis satisfeitos; dentre os não entrenchados há as pessoas que mudam de carreira e as pessoas que permanecem voluntariamente. Corroborando com o previsto na teoria, os grupos de profissionais entrenchados apresentaram maiores níveis de comprometimento de continuação, menor intenção de afastamento e maior estabilidade na carreira em comparação a indivíduos não entrenchados. Os autores ainda apontaram para a necessidade de investigar a relação entre o entrenchamento e outras variáveis, a exemplo do desempenho, como forma de alcançar uma maior compreensão do construto.

Quanto aos estudos nacionais, o primeiro publicado sobre entrenchamento na carreira foi realizado por Baiocchi e Magalhães (2004). Os autores tinham o objetivo de investigar as relações entre o comprometimento com a carreira (CARSON; BEDEIAN, 1994), entrenchamento na carreira e motivação vital. Encontraram relações positivas e significativas entre o entrenchamento, “identidade de carreira” e “resiliência de carreira”, mas não encontraram relações significativas entre o entrenchamento e “planejamento de carreira”. Os autores argumentam que o planejamento está ligado ao aspecto dinâmico do comprometimento, diferenciando-se, portanto, da característica estática do entrenchamento. Ao analisar as relações entre os fatores do comprometimento e do entrenchamento, a única correlação significativa obtida foi entre “identidade de carreira” e “custos emocionais”.

Logo, Baiocchi e Magalhães (2004) concluíram que o indivíduo que possui elevada identificação com sua carreira tende a entrenchar-se devido aos temores de ameaça a sua identidade profissional em caso de mudança. Por fim, os autores constataram que, embora a motivação vital tenha apresentado uma relação positiva e significativa com o

comprometimento e seus fatores, não foram verificadas relações significativas com o entrincheiramento e seus fatores, indício de que esse vínculo não está associado às variáveis de bem-estar psicológico.

No estudo realizado por Magalhães (2005), o autor investigou as relações entre as variáveis o comprometimento com a carreira, o entrincheiramento e a generatividade (envolvimento do indivíduo com as próximas gerações), e os resultados indicam que o entrincheiramento se relacionou negativamente com a generatividade, enquanto o comprometimento apresentou relação positiva com essa variável. É possível supor, com base nesses resultados, que indivíduos entrincheirados, presos a suas carreiras por necessidade, não estejam tão preocupados com sua produtividade, nem sintonizados na possibilidade de contribuir, através de seu trabalho, para gerações futuras.

No que tange às dimensões do entrincheiramento, Santedícola (2008) verificou, em seu estudo, que as mulheres tendem a calcular mais que os homens os custos afetivos decorrentes da mudança de carreira, considerando também mais do que os homens os investimentos realizados na carreira. Rowe e Bastos (2010) encontraram que, para os docentes, a percepção de poucas opções de carreira no caso de mudança, influencia negativamente a produção acadêmica. Por sua vez, Lima (2013) identificou que os enfermeiros tendem a ficar estagnados mais pelos investimentos feitos na carreira do que pelas perdas afetivas e impactos emocionais que uma mudança nesse sentido pode causar.

Para Carson et al. (1995), sintomas de entrincheiramento abarcam o desejo do indivíduo de evitar o estigma social, o temor que a idade e habilidades específicas limitem uma boa recolocação, a carência de desejo de deixar privilégios já adquiridos, o medo de perder com a troca, ou seja, o ceticismo sobre o potencial de ganhos financeiros fora da posição atual também é considerado sintomático do entrincheiramento. Sendo assim, há indicação empírica de que pessoas que seguem carreiras tradicionais ganham mais ao longo da vida do que pessoas que trocam de carreira.

Nesse sentido, os colaboradores que trocam de carreira além de perdem os investimentos financeiros, perdem também os esforços associados à obtenção de titulação acadêmica e de habilidades específicas à carreira. A mudança de carreira ainda envolve rompimentos difíceis para o indivíduo, como em sua própria identidade, no seu status social e em seus relacionamentos interpessoais. Além disso, é possível que os aspectos econômico e psicológico sejam interpretados como custos irrecuperáveis ao contemplar decisões sobre mudança de carreira. O processo de investir e de manter a estabilidade sociopsicológica desvia energia individual de fazer uma busca no ambiente de alternativas viáveis de carreira.

Como os estímulos externos são ignorados, trabalhadores experimentam uma restrição em sua percepção de opções de carreira, e com o passar do tempo, estas alternativas diminuem (CARSON; CARSON, 1997).

No momento de escolha da carreira, o trabalhador inicia o processo de investimento. Esse processo é crescente, sendo investido tempo, dinheiro, esforço, treinamento e preparação para atingir a demanda da carreira escolhida (OSHERSON, 1980). Observa-se que os investimentos não param com educação, de modo que posterior à capacitação inicial, os colaboradores motivados com a carreira seguem dispensando muita energia em sua vocação. Este empenho comumente resulta em oportunidades de trabalho enriquecidas, compensação mais alta e aumento da autoridade, que são fatores relacionados a cumprimento da função e satisfação (CARSON et al. 1996).

Para Carson e Carson (1997), os profissionais que realizaram poucos investimentos em suas carreiras são menos entrincheirados do que aqueles que realizaram esforços em treinamento, conhecimento e relacionamento interpessoal relativo à sua atividade profissional. No entanto, asseveram que os extremos de entrincheiramento (baixa mobilidade e alta mobilidade) não são interessantes para a organização em razão. Isso se deve ao fato da alta mobilidade de carreira afetar a aprendizagem, a competitividade e a memória da organização e de as pessoas que se mostram muito entrincheiradas apresentarem baixa motivação e habilidades/conhecimentos ultrapassados, o que não tem valia tanto para a empresa quanto para o profissional.

A inclinação ao risco também pode influenciar a habilidade do colaborador de identificar alternativas de carreira. Os indivíduos que toleram riscos provavelmente evitam mais o entrincheiramento na carreira do que aqueles que têm aversão ao risco. Já o colaborador mais arrojado, tem maior facilidade em realizar uma mudança de carreira, de forma que uma nova carreira pode demandar sacrifícios profundos e também pode envolver aprendizagem e novas habilidades. Como insucesso pessoal é uma possibilidade, mudança de carreira envolve risco e alto amor próprio para tolerar potenciais retrocessos. Dessa forma, oportunidades de carreira também podem ser limitadas por: a) energia focada na justificação, em detrimento de focar na procura de uma carreira alternativa; b) baixa motivação pessoal ou habilidade, e c) discriminação de idade. Além disso, fatores pessoais (como mudança no status da família) e econômicos (como taxa de desemprego) também são relacionados à percepção de alternativas de carreira (CARSON; CARSON, 1997).

Desse modo, Rodrigues (2009), ressalta que, no conceito de entrincheiramento na carreira, a essência do vínculo desenvolvido pelo colaborador, que o mantém na organização,

por não conseguir perceber uma oportunidade de ofício que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas. Assim, verifica-se, pelo exposto, que o vínculo de entrincheiramento ocorre pela necessidade do colaborador em permanecer na carreira, como forma de proteção, segurança, estabilidade e status social e não pela espontaneidade em sua permanência.

Procurou-se, na presente seção, apresentar os aspectos relacionados com o construto de entrincheiramento na carreira, explanando sobre seus conceitos, estudos e escala. Nas seções anteriores elucidou-se o conjunto de reflexões teóricas importantes a cerca da escolha, comprometimento e entrincheiramento de permanência na carreira. A fim de melhor compreender como este conjunto teórico pode ser aplicado aos administradores, objeto de estudo desta dissertação, a próxima seção trata do processo de profissionalização da Administração no Brasil.

2.4 Profissionalização da Administração no Brasil

O administrador trabalha em diversas estruturas dentro de uma organização e é responsável pelo planejamento de estratégias, pelo gerenciamento da empresa e pela gestão de recursos financeiros, materiais e humanos. Dessa forma, esta seção pretende caracterizar o ensino de administração no país, a regulamentação da profissão, as principais áreas de atuação, entre outras informações.

Conforme Covre (1981), a administração como atividade humana remete ao início da civilização, porém há pouco tempo aparece como objeto de escolarização, especialmente quando se trata de universidades. A implantação e a evolução dos cursos no Brasil apresentam-se como uma face do desenvolvimento econômico do país, ou seja, é na mudança da formação social brasileira que se buscam as condições e motivações para a criação desses cursos. A Revolução de 1930 desencadeou um processo de mudança que passou a demandar mão de obra especializada, com métodos de trabalho mais sofisticados (NICOLINI, 2003). Percebe-se assim que a formação do administrador começou a ganhar contornos mais claros na década de quarenta. A partir desse período, acentua-se a necessidade de mão-de-obra qualificada e, conseqüentemente, da profissionalização do Ensino de Administração, sendo que o ano de 1952 marca o início desse ensino no país (CFA, 2012).

De acordo com Martins (1989) é importante a formação de pessoal especializado para a planificação de mudanças, assim como da criação de centros de investigação para dar suporte a questões econômicas e de gestão, em uma sociedade que passava de um estágio agrário para a industrialização. Gadotti (1994) explica que, a partir do sistema escolar, um administrador profissional, apto para o uso coordenado de informações e o domínio das técnicas de produção, comercialização e administração, para atender ao processo de desenvolvimento industrial.

O ensino de administração é caracterizado por dois momentos históricos. O primeiro, pelos governos de Getúlio Vargas, representativos do projeto "autônomo", de caráter nacionalista. O segundo, pelo governo de Juscelino Kubitschek, evidenciado pelo projeto de desenvolvimento associado e marcado pelo tipo de abertura econômica de caráter internacionalista. Nesse período, o processo de industrialização acentuou-se, sobretudo, devido à importação de tecnologia norte-americana. (CFA, 2012).

A criação da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP) marcou o ensino e a pesquisa de temas econômicos e administrativos no Brasil, o que colaborou para o processo de desenvolvimento econômico. Essas instituições ocuparam uma posição predominante no campo das instituições de ensino de administração, e também serviram de referência ao posterior desenvolvimento desses cursos (CFA, 2012).

Segundo Riberio (2004), a FGV representa a primeira e mais importante instituição que desenvolveu o ensino de administração. A instituição voltou-se para o estudo das organizações e da racionalização do trabalho e para preparação de quadros profissionais em nível superior. A formação desses administradores destinava-se não só às empresas privadas, como também ao serviço público em geral. Em 1948, representantes da FGV realizaram visitas a inúmeros cursos de administração pública nos Estados Unidos, com o objetivo de conhecer seu funcionamento, visto que o Brasil necessitava de experiência na organização e implantação desses cursos. De acordo com Pizzinatto (1999), os canais de comunicação expandiram-se, o que favoreceu a realização de encontros entre representantes da FGV e de escolas e professores americanos, visando à criação no Brasil de uma escola de nível superior voltada para a formação e treinamento de especialistas em administração pública.

Como fruto dessas relações entre a FGV e professores de instituições de ensino americanas, formou-se a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) em 1952, com o apoio da ONU e da UNESCO. Por meio do convênio com essas instituições organizacionais, com o intuito de ter uma cooperação técnica e científica, asseguravam-se a manutenção de

professores estrangeiros temporariamente nas escolas brasileiras e o fornecimento de bolsas de estudo para o aperfeiçoamento dos futuros docentes no exterior (CFA, 2012).

Como explica Martins (1989), o ensino da administração no Brasil, constituiu fortes vínculos com o sistema americano, realizando o uso de bibliografias e modelos curriculares, do mesmo modo que teve a participação de professores americanos como docentes nos primeiros cursos. De tal modo, o objetivo principal da FGV era a formação de quadros de especialistas para atender ao setor produtivo. Assim, com a criação da EBAP, instituiu-se uma escola destinada especificamente à preparação de administradores de empresas, vinculada estreitamente ao mundo empresarial e com a finalidade de preparar especialistas nas modernas técnicas de administração de empresas (CFA, 2012). Posterior ao surgimento da EBAP, em 1954, no Rio de Janeiro, a FGV promoveu a criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). Nota-se que a cidade de São Paulo foi escolhida pela FGV por ser considerada o centro das atividades econômicas e produtivas do país, para atender às expectativas do empresariado (CFA, 2012).

No entanto, a instituição de uma escola de ensino superior foi analisada como onerosa, o que levou a Fundação Getúlio Vargas a buscar recursos junto aos Governos Federal e Estadual e Empresas Privadas. Dessa forma, para dar início as suas atividades, a EAESP fez convênio com a agência governamental americana voltada para o desenvolvimento internacional (USAID). De acordo com o convênio, o governo americano comprometia-se em manter junto a EAESP uma comissão universitária de especialistas em administração de empresas. Por sua vez, a FGV enviaria docentes brasileiros para estudos de pós-graduação nos Estados Unidos, com a finalidade de gerar quadros docentes próprios e permitir o retorno dos professores americanos, que assim teriam sua tarefa concluída (PIZZINATTO, 1999).

Dentro dessa revisão histórica, Pizzinatto (1999), comenta que é importante mencionar também a criação de uma instituição de relevância para o desenvolvimento do ensino de Administração no país, a Universidade de São Paulo (USP). A USP foi fundada em 1934, por meio do agrupamento de faculdades e escolas existentes e da abertura de novos centros de ensino, dessa forma, em 1946 criou-se a Faculdade de Economia e Administração (FEA). A FEA visava a formar especialistas em administração, abrangendo a organização do trabalho, a racionalização de atividades, a elaboração e a gestão de orçamentos, a comercialização e a gerência do patrimônio e a administração de pessoas. Os cursos inicialmente oferecidos foram de economia e de contabilidade. Os primeiros administradores se formaram na FEA somente em 1964 (COVRE, 1981).

Na visão de Romanelli (1996), essas instituições, embora oferecessem uma formação de boa qualidade tinham suas raízes nas demandas dos sistemas econômicos, que exigiam profissionais hábeis a lidar de forma satisfatória com a administração do modelo econômico vigente da época, baseado numa intensificação do capitalismo industrial no Brasil. Esse modelo consistia na troca de importações, por meio da implantação de um parque manufatureiro, do incentivo à propriedade industrial privada, sob a proteção do Estado e da redução da dependência do País às normas de economia e de comércio dos países centrais (RIBEIRO, 2004). Sendo assim, surgem os primeiros cursos de administração no Brasil, que traziam em sua origem, dependências de prioridades estabelecidas pelo sistema econômico.

No final dos anos 60, a evolução dos Cursos de Administração aconteceria não mais vinculada às Instituições Universitárias, mas às Faculdades Isoladas que proliferaram durante o processo de expansão privatizada do país. Essa expansão também está relacionada às transformações ocorridas no plano econômico. A partir da década de 60, o estilo de desenvolvimento privilegiou as grandes unidades produtivas na economia do país. Ocorreu o crescimento acentuado das grandes empresas, o que ocasionou a necessidade de profissionais com treinamento específico para executar diferentes funções internas das organizações (CFA, 2012).

Neste cenário de mudanças econômicas, um novo acontecimento acentuou a tendência à profissionalização do Administrador: a regulamentação dessa atividade, que ocorreu na metade da década de 60, pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965. Conforme o Artigo 2º da Lei nº 4.769/65 e 3º do Regulamento aprovado pelo Decreto nº 61.934/67, o Administrador exercerá a profissão como profissional liberal ou não, mediante: elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos, laudos; realização de perícias, arbitragens, assessoria e consultoria em geral, pesquisas, estudos, análises, interpretações, planejamento, implantação, coordenação e controle de trabalhos; exercício de funções e cargos de Administrador do Serviço Público Federal, Estadual, Municipal, Autárquico, Sociedades de Economia Mista, empresas estatais, paraestatais e privadas, em que fique expresso e declarado o título do cargo abrangido; exercício de funções de chefia ou direção, intermediária ou superior assessoramento e consultoria em órgãos, ou seus departamentos, da Administração pública ou de entidades privadas, cujas atribuições envolvam principalmente, a aplicação de conhecimentos inerentes à técnicas de administração e magistério em matérias técnicas dos campos da administração e organização (CFA, 2012).

No ano seguinte à regulamentação da profissão, por meio do Parecer nº 307/66, aprovado em 8 de julho de 1966, o Conselho Federal de Educação fixou o primeiro currículo

mínimo do curso de Administração. Desse modo, o currículo buscou agrupar matérias de cultura geral, objetivando o conhecimento sistemático dos fatos e condições institucionais em que se inseria o fenômeno administrativo; matérias instrumentais, oferecendo os modelos e técnicas de natureza conceitual ou operacional, e matérias de formação profissional. Com a liberdade proporcionada pelo currículo, era possível que as escolas de administração, ministrassem as disciplinas do currículo mínimo com diferentes dosagens de tempo e de acento quanto aos objetivos, assim como organizar cursos ou seminários de aplicação mais restrita ou especializada (CFA, 2012).

Ribeiro (2004) explica que a partir dessa regulamentação, procurou-se instituir organismos que controlassem o exercício da profissão. Constituídos como entidades de direito privado e sem fins lucrativos vinculados ao Ministério do Trabalho (MT), foram criados, então, os Conselhos Regionais de Administração (CRAs). A função de tais organismos era fiscalizar o desempenho da profissão e expedir as carteiras profissionais. Só poderiam exercer a profissão aqueles que fossem registrados nos CRAs. Como somente poderiam exercer a profissão os administradores registrados nos respectivos CRAs, esse organismo passaria a ter um forte controle sobre as condições de acesso à profissão. A constituição desses conselhos foi se disseminando pelos Estados e, para articular e estabelecer regras uniformes com relação à profissão, foi também criado o Conselho Federal de Administração (CFA), localizado na Capital Federal e vinculado ao Ministério do Trabalho. O CFA é uma entidade autárquica, de direito público e com autonomia administrativa e financeira e sua criação ocorreu pela Lei 4769, de 9/9/65, com instalação efetiva em 17/1/68. Isso mostra que a regulamentação da profissão de Administrador, ao institucionalizar que o seu exercício seria privativo daqueles que possuíam título de bacharel em Administração, contribuiria de forma acentuada para a expansão desses cursos (CFA, 2012).

Para Silva (1999), o crescimento dos cursos de administração foi muito significativo a partir de 1968, impulsionado pela Lei da Reforma Universitária e pela renovada valorização da administração em nível nacional pelo governo militar. Essa lei estabeleceu claramente níveis de ensino tipicamente voltados às necessidades empresariais e possibilitou o surgimento de Instituições privadas, que, juntamente com as Universidades, puderam corresponder à grande demanda de ensino superior desde a década.

Sendo assim, a relação entre prática profissional e a obtenção de título específico incentivou aqueles que almejavam ter acesso a funções econômico-administrativas, em órgãos públicos ou privados, a ingressar em centros de ensino que oferecessem tal habilitação. Ainda, aqueles que já desenvolviam tais atividades no mercado profissional foram estimulados a

buscar o título universitário para obter promoções. Dessa forma, o campo de atuação dos Administradores é ampliado, sendo que as principais áreas de atuação desse profissional são classificadas como: Administração e Seleção de Pessoal/Recursos Humanos; Organização e Métodos/Análise de Sistemas; Orçamento; Administração de Material/Logística; Administração Financeira; Administração Mercadológica/Marketing; Administração de Produção; Relações Industriais/Benefícios/Segurança do Trabalho e outros campos considerados como Desdobramentos ou Conexos. Esse último campo engloba as seguintes funções: Administração de Consórcio; Administração de Comércio Exterior; Administração de Cooperativas; Administração Hospitalar; Administração de Condomínios; Administração de Imóveis; Administração de Processamento de Dados/ Informática; Administração Rural; Administração Hoteleira; Factoring e Turismo (CFA, 2012).

A existência desse amplo mercado de trabalho é apontada como segundo motivo pelo qual os administradores escolheram o curso de administração, de acordo com a pesquisa nacional de 2011 realizada pelo Conselho Federal de Administração, totalizando 21,29%. Em primeiro lugar, aparece a formação generalista e abrangente proporcionada pelo curso, com 25,41% e em terceiro lugar surge a vocação como motivo de escolha do curso, com 18,35%. Para os administradores que responderam a pesquisa, os setores da economia com melhores perspectivas em relação ao mercado de trabalho nos próximos cinco anos, são: consultoria empresarial (49,14%), serviços (46,13%) e hotelaria e turismo (38,51%) (CFA, 2012).

Além dos aspectos mencionados, conforme os dados da pesquisa, os respondentes julgam como características predominantes do administrador, que os diferenciam dos profissionais de outras áreas, a capacidade de atuar com visão sistêmica da organização (67,89%), formar, liderar e motivar equipes de trabalho (48,97%) e articular as diversas áreas da organização (40,04%). Assim, com o crescimento do mercado de trabalho e das competências que são exigidas dos administradores, conseqüentemente se expandem os números de cursos de formação oferecidos no país. De acordo com a pesquisa realizada, 78,40% acreditam que é imprescindível que o sistema CFA/CRAS influencie a qualidade dos cursos de graduação oferecidos no Brasil (CFA, 2012).

A vasta diversidade de áreas que formam o conjunto de ocupação dos administradores representam os conhecimentos e as habilidades que são relacionadas com a formação, a legalização, a institucionalização e o reconhecimento social deste profissional. Essas áreas de atuação resultam do esforço de trabalhadores que, ao longo dessa história, vêm contribuindo para a solidificação da administração como profissão no Brasil. Portanto, devido ao crescimento da área já citado anteriormente, muito ainda precisa ser feito, e, para isso, o

entendimento do passado irá favorecer a realização das perspectivas presentes e o planejamento das estratégias futuras de atuação da administração em nosso país, adequando a carreira profissional do administrador às necessidades de ordem sociais, culturais, econômicas, ecológicas e humanas da história que ainda não está escrita.

Esta seção apresentou, de forma sucinta, um panorama histórico do processo de estruturação do ensino de administração no país e a regulamentação da profissão do administrador e suas características. Assim, o presente capítulo visou elucidar algumas reflexões sobre o conjunto teórico que sustenta a problemática e os objetivos do estudo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente capítulo visa apresentar os processos metodológicos que conduziram o desenvolvimento da pesquisa, a fim de alcançar os objetivos propostos. Para Marconi e Lakatos (2009) é por meio de uma metodologia científica que se constrói o caminho para conhecer a realidade ou para desvendar verdades parciais. Dessa forma, os autores enfatizam que o método representa o conjunto de ações sistemáticas e racionais que propicia o alcance do objetivo, delineando o caminho a ser percorrido, encontrando falhas e contribuindo nas tomadas de decisões do pesquisador. Assim, primeiramente apresenta-se a caracterização e o delineamento da pesquisa. Após, abordam-se o desenho da pesquisa, a unidade de análise e população pesquisada, os aspectos éticos, a técnica de coleta de dados e, por fim, a análise dos dados.

3.1 Caracterização e Delineamento da Pesquisa

Com a finalidade de atender aos objetivos propostos e responder ao questionamento do estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo. De acordo com Malhotra (2006), os estudos descritivos têm por objetivo identificar os atributos relevantes do objeto de análise e descrever as características de certo grupo. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), esses estudos medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado. Gil (2007) salienta que tais estudos descrevem características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

A presente pesquisa, conforme Chiazzotti (2003), também se classifica como sendo quantitativa, mensura variáveis predeterminadas, com o intuito de averiguar sua influência sobre outras variáveis. Segundo Malhotra (2006), esse tipo de pesquisa ainda tem a função de quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo. O autor

ressalta a importância de a amostra ser constituída por um grande número de casos representativos para a posterior análise dos dados por meio de técnicas estatísticas.

Quanto à estratégia de pesquisa, efetuou-se uma *survey*, que é definida por Creswell (2003) como um estudo de campo específico que tem o interesse de promover uma descrição quantitativa ou numérica de dados que pertencem a uma amostra de elementos, a qual é desenhada por uma população adequadamente definida. Para tal, faz-se uso de questionário. Dessa forma, para Baker (2001), a *survey* permite descobrir fatos, determinar atitudes e opiniões, bem como ajudar a entender comportamentos.

Saccol e Freitas (2010) diferenciam a *survey* dos outros tipos de pesquisa, como por exemplo, o estudo de caso e a experimentação, porque permite compreender a análise de um fenômeno nos mais variados cenários naturais. Além disso, para Sampieri et al. (1991), a *survey* pode ser considerada conforme o número de momentos no tempo na qual há a coleta de dados: longitudinal, que acontece em períodos ou pontos específicos, buscando analisar a evolução ou mudanças; e *cross-sectional* (corte transversal), que ocorre em um determinado momento, a fim de descrever e analisar o estado de uma ou diversas variáveis e não permite uma análise ao longo do tempo.

Sendo assim, a presente pesquisa é do tipo *survey cross-sectional*, uma vez que estuda as relações entre comprometimento e entrenchamento com as escolhas em relação à carreira e à área de atuação dos administradores em certo momento, sem comparação com outros períodos de tempo.

3.2 Desenho da Pesquisa

O desenho da pesquisa tem como objetivo elucidar os principais aspectos e detalhamentos do estudo. De tal modo, seu desenvolvimento foi baseado no processo de pesquisa sugerido por Hair et al. (2005), que compreende três fases: formulação, execução e análise, como elucidada a Figura 7.

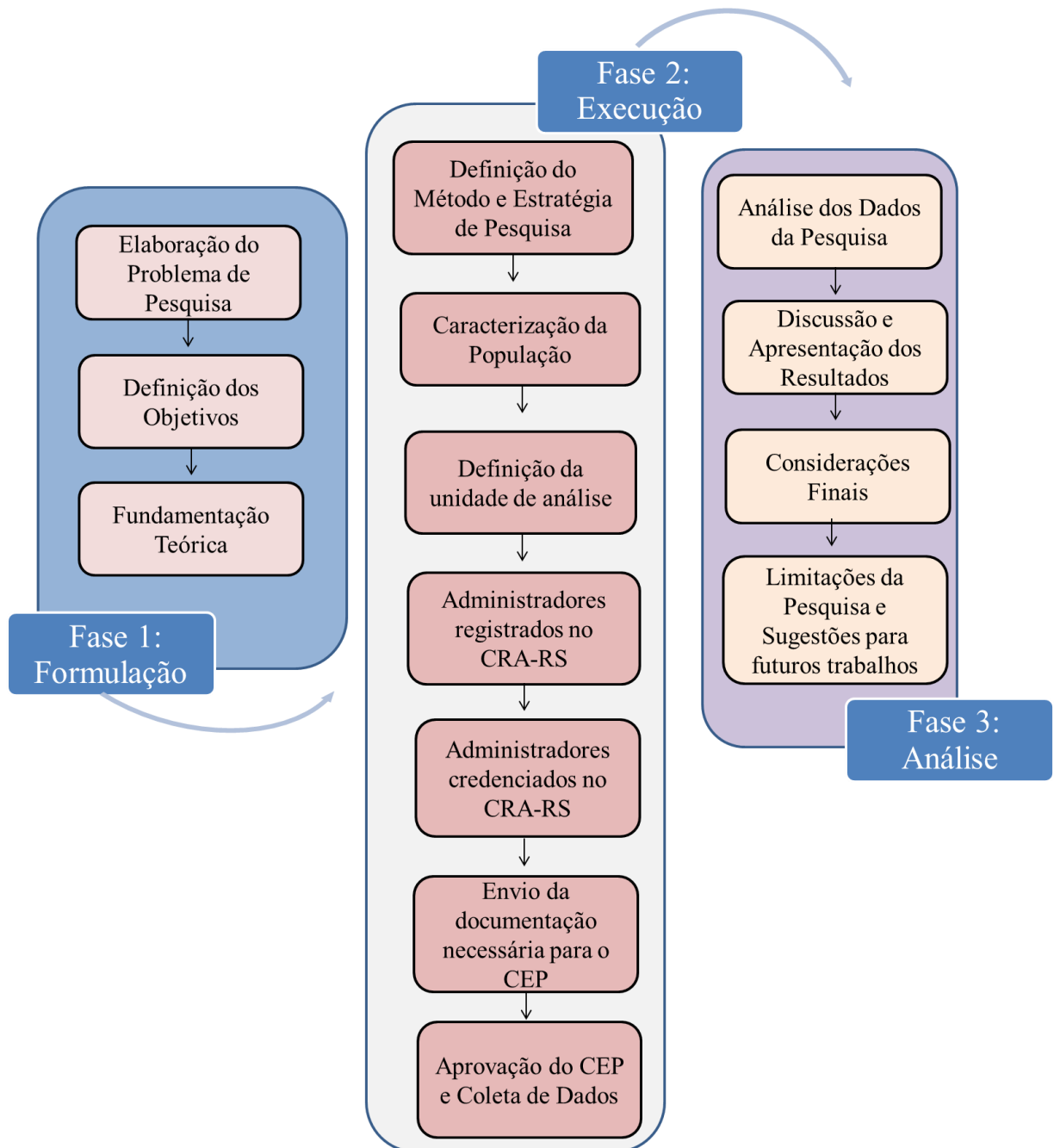


Figura 7 - Desenho das etapas da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

A fase de formulação teve como foco a elaboração da problemática, a definição dos objetivos e o desenvolvimento do estado da arte, com o histórico da profissionalização da administração, bem como a apresentação dos modelos teóricos relativos às escolhas, ao comprometimento e entrenchamento com a carreira. A fase de execução contemplou a

definição do método e da estratégia de pesquisa, a caracterização da população e da amostra, a definição da amostragem, da unidade de análise e do instrumento de coleta de dados, e da sua realização. Por fim, a etapa analítica contemplou a análise dos dados, a discussão e apresentação dos resultados, as considerações finais, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Desse modo, na fase de formulação, identificou-se a importância em se estudar a temática que permeia os fatores de escolha da carreira e da área de atuação dos administradores e sua relação com o comprometimento e o entrenchamento na carreira. Assim, com base na literatura apresentada, ilustra-se na Figura 8 o caminho traçado para as hipóteses do estudo.

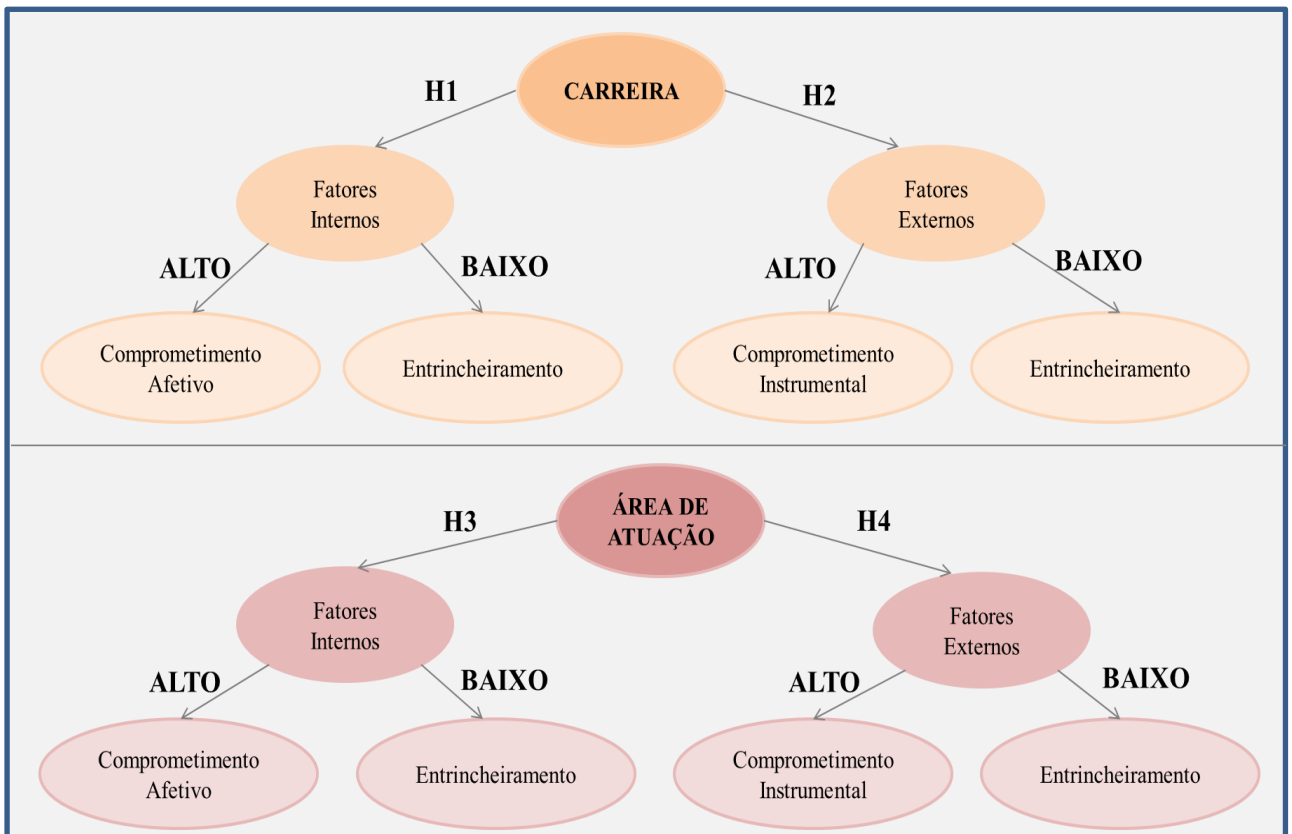


Figura 8 - Hipóteses da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na Figura 8, definiu-se as seguintes hipóteses do presente estudo:

H1: A escolha da carreira, quando guiada por fatores internos, favorece um alto nível de comprometimento afetivo e um baixo nível de entrincheiramento na carreira;

H2: A escolha da carreira, quando guiada por fatores externos, favorece um alto nível de comprometimento instrumental e um alto nível de entrincheiramento na carreira;

H3: A escolha da área de atuação, quando guiada por fatores internos, leva a um alto nível de comprometimento afetivo e um baixo nível de entrincheiramento na carreira;

H4: A escolha da área de atuação, quando guiada por fatores externos, leva a um alto nível de comprometimento instrumental e um alto nível de entrincheiramento na carreira.

3.3 Unidade de Análise e População Pesquisada

De acordo com Malhotra (2006), a população é um agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns. Para Sampieri et al. (2006), a população ou universo possui enfoque na pesquisa quantitativa e representa o conjunto de casos segundo determinadas particularidades.

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. Esses foram enviados para dois mil cento e cinquenta e seis (2156) administradores, sendo que cento e trinta (130) retornaram com e-mails inválidos e, por isso, foram desconsiderados. Para o presente estudo consentiram sua participação duzentos e oito (208) profissionais registrados no CRA-RS.

3.2.1 Critérios de inclusão

Foram considerados os seguintes critérios de inclusão dos administradores que constituíram este estudo:

- Estar devidamente registrado no CRA-RS;
- Consentir sua participação no estudo aceitando o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), conforme Anexo A, e do termo de confidencialidade (Anexo B).

3.2.2 Critérios de exclusão:

- Não foram incluídos nesta pesquisa administradores que estavam em situação irregular no CRA-RS e que possuíam o e-mail inválido no cadastro do conselho.

3.4 Aspectos Éticos

Para que fosse possível a sua realização, o presente estudo foi registrado no gabinete de projetos (GAP) do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) sob o número de projeto 034543. Realizada esta etapa, entrou-se em contato com o Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul para a avaliação e liberação da realização da pesquisa. Posteriormente, o referido estudo foi registrado no Sistema Nacional de Ética em pesquisa (SISNEP) sob certificado de apresentação para apreciação ética (CAAE) de número 16745313.6.0000.5346.

Após aprovação e liberação do CRA-RS (ver Apêndice A) protocolou-se no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFSM, o qual é reconhecido pela Comissão de Ética em Pesquisa (CONEP), respeitando a resolução 196/96 do Conselho Nacional em Saúde (CNS) (BRASIL, 1996). Com a aprovação do CEP (ver Apêndice B) pelo número de registro 356.252 a pesquisadora deu início a coleta de dados.

Para tal fim, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o Termo de Confidencialidade e o instrumento de coleta de dados seguiram todos os procedimentos éticos que foram estabelecidos pela Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde que regulamenta a ética em pesquisa com seres humanos. Sendo assim, assegurados a todos os indivíduos participantes do estudo os esclarecimentos acerca da pesquisa, bem como em relação aos dados que constam no TCLE.

Como benefícios essa pesquisa visa a contribuir para uma melhor compreensão do aspecto interno da profissão de administrador, no que tange à análise dos fatores que induzem os administradores a mudarem de área de atuação ao longo de sua carreira; a desistirem da carreira escolhida mesmo após terem investido em uma formação acadêmica longa; e proporcionar informações sobre o processo de construção da identidade profissional. Ainda, contribui para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de dissertação e artigos com fins acadêmicos e científicos. Esses elementos de informação poderão proporcionar maior conhecimento sobre o tema abordado e gerar subsídios para uma reflexão sobre a carreira desses profissionais. O risco que poderá estar presente neste estudo é no momento do preenchimento do questionário, pois o informante poderá sentir algum desconforto devido a sua extensão.

Todos os sujeitos participantes do estudo tiveram os esclarecimentos a respeito da pesquisa e a garantia de que podem retirar o seu consentimento de participação no estudo a qualquer momento do andamento deste, sem penalização alguma. Também foi acordado que eles têm acesso aos dados coletados que ficaram armazenados junto ao laboratório da linha de pesquisa de Sistemas, Estruturas e Pessoas do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA do Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM, sob a responsabilidade da Prof^a Dr^a. Maria Ivete Trevisan Fossá (pesquisadora responsável), por um período de 5 anos, após o qual serão excluídos. Quanto à identidade dos participantes, permanecerão em sigilo no momento da publicação dos resultados do presente estudo.

3.5 Definição e operacionalização das variáveis

Com base na revisão de literatura acerca do processo de escolha e dos vínculos com a carreira e área de atuação - comprometimento e entrincheiramento - foram mencionadas as definições dessas variáveis de interesse de investigação neste estudo e suas operacionalizações conforme descritos no Quadro 4.

CONSTRUCTO	DEFINIÇÃO	VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO	OPERACIONALIZAÇÃO	Nº DE ITENS
PROCESSO DE ESCOLHA DA CARREIRA/ÁREA DE ATUAÇÃO	Engloba os inúmeros aspectos que os indivíduos vivenciam em um processo de escolha e sua influência no resultado final desse processo (CARVALHO, 2007).	Fatores Externos	São caracterizados por influência de pessoas significativas para o indivíduo, a realidade de mercado, o status social, a remuneração e as variáveis demográficas (CARVALHO, 2007).	Escore obtido na escala de processo de escolha da carreira e da área de atuação (CARVALHO, 2007).	05
		Fatores Internos	São caracterizados pela liberdade da tomada de decisão, interesses pessoais e profissionais, habilidades e vocação pessoal (CARVALHO, 2007).		02
COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA /ÁREA DE ATUAÇÃO	Blau (1985, p. 280) define como “a atitude de um trabalhador em relação à sua profissão ou vocação”.	Afetivo	Destaca a certeza sobre a escolha da profissão, enfocando a veemência do desejo de permanecer na atividade escolhida ao invés de abandoná-la (BLAU, 1985).	Escore obtido na escala de comprometimento com a carreira e área de atuação (BLAU, 1985; MEYER e ALLEN, 1984).	07
		Instrumental	Se trata do conhecimento e do julgamento acerca das implicações e dos custos pelo rompimento da ligação existente em relação ao foco (MEYER e ALLEN, 1993).		08
ENTRINCHEIRAMENTO COM A CARREIRA/ÁREA DE ATUAÇÃO	Processo de estagnação da carreira no qual o sujeito não apresenta aspectos de adaptabilidade ou motivação para encontrar alternativas para o seu desenvolvimento profissional (CARSON e BEDEIAN, 1995).	Investimentos Realizados	Investimentos que seriam perdidos com uma mudança de carreira. Refere-se ao tempo, esforço e/ou dinheiro relativo a capacitação profissional, cargo e salário (CARSON e BEDEIAN, 1995).	É mensurado por meio dos escores obtidos na escala de entrincheiramento na carreira e área de atuação (CARSON e BEDEIAN, 1995).	04
		Limitações de Alternativas	Percepção de perdas de opções disponíveis com uma mudança de carreira (CARSON e BEDEIAN, 1995).		04
		Custos Emocionais	Envolve questões psicológicas associadas a ruptura de relações interpessoais que uma mudança de carreira traria como a quebra de vínculos com a carreira (CARSON & BEDEIAN, 1995).		04

Quadro 4 - Definição e operacionalização das variáveis.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 Técnica de Coleta dos Dados

A coleta de dados foi realizada pela pesquisadora no período compreendido entre agosto e novembro de 2013, junto aos administradores registrados no CRA-RS, com o auxílio de um colaborador do conselho que tinha acesso ao banco de dados fornecido. A aplicação do questionário ocorreu de modo *online*. Assim, no momento em que o participante começava a responder a pesquisa, tinha acesso na primeira tela ao TCLE (Anexo C), o que possibilitava concordar ou não, em participar do estudo.

O instrumento utilizado foi um questionário constituído por itens fechados e abertos, juntamente com a identificação do perfil dos respondentes, conforme elucidada a Figura 9. Cada variável que integra os questionários (Anexo C) apoiou-se largamente em propostas de medidas já desenvolvidas e validadas.

A identificação do perfil dos respondentes (parte 1 do questionário) está composta pelas seguintes questões: idade, sexo, estado civil, cidade de atuação, escolaridade, setor econômico, cargo e área de atuação. A questão de escolaridade foi dividida em duas partes: primeiramente desejou-se saber se a graduação em administração aconteceu em uma instituição pública ou privada, e no segundo momento questionaram-se o maior nível de pós-graduação do respondente e o campo de conhecimento que essa se realizou. Quanto às questões sobre o cargo do administrador e sua área de atuação, a presente pesquisa seguiu a mesma divisão, de cargos e áreas, utilizada na pesquisa nacional com os administradores, realizada pelo sistema CFA/CRA.

A parte 2 do questionário tem a finalidade de identificar o grau de liberdade da escolha da carreira e da área de atuação (influência da família ou terceiros versus escolha pessoal) e a importância dos fatores (internos e externos) que pesaram na decisão (interesses, realidade do mercado, status, remuneração, etc). Essa identificação acontece por meio da Escala de Processo de Escolha da Carreira e Área de Atuação desenvolvida por Carvalho (2007). Os itens sobre a escolha da carreira e área de atuação da escala foram construídos por Carvalho (2007), com base na proposta de Bastos (1997), que foi utilizada por Santos (1998) e validada fatorialmente. Essa escala é do tipo Likert de sete pontos (1- nada, não; a 7- sim/totalmente). No entanto, para fins desta pesquisa, essa escala foi modificada para uma escala do tipo Likert

de cinco pontos (1-discordo totalmente; a 5- concordo totalmente). Essa modificação realizou-se devido ao fato da escala de cinco pontos ser suficiente, já que não foi observado ganho de confiabilidade em escalas com mais de cinco itens (LISSITZ; GREEN, 1975; JENKINS; TABER 1977). Ainda, em estudo realizado por Vieira e Dalmoro (2008), a escala de cinco pontos teve, em média, a mesma precisão e mostrou-se mais fácil e mais veloz no uso que a escala de sete pontos.

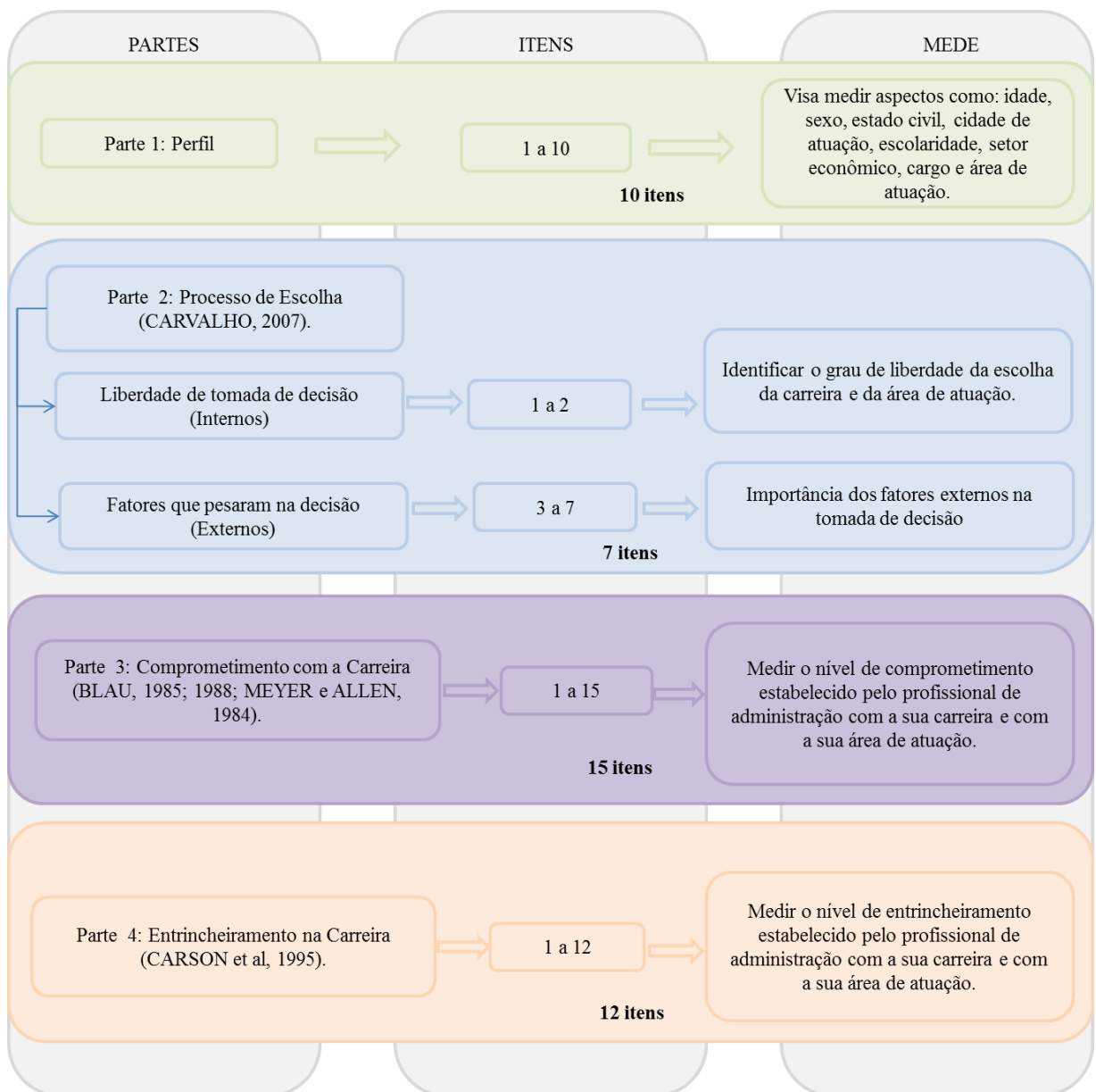


Figura 9 - Representação do questionário.

Fonte: Elaborado pela autora.

À terceira parte do questionário, atribui-se o objetivo de medir o nível do vínculo de comprometimento estabelecido pelo profissional de administração com a sua carreira e com a sua área de atuação. Dessa forma, adotou-se a escala de comprometimento com a carreira de Blau adaptada com a escala de comprometimento ocupacional de Meyer e Allen. A escala de Blau (1985; 1989) possui um α de 0.87; 0.85 respectivamente. Ela foi validada para o contexto brasileiro por Bastos (1992), que encontrou uma estrutura unifatorial e um coeficiente de confiabilidade α de 0.85. Já na escala de Meyer e Allen (1984), o índice obtido para o comprometimento afetivo foi de α 0.89. No Brasil, essa escala foi traduzida e utilizada por Scheible (2004), obtendo índices de confiabilidade de $\alpha = 0.75$ para o comprometimento afetivo e $\alpha = 0.72$ para o comprometimento instrumental.

A última parte do questionário tem o intuito de medir o nível do vínculo de entrenchamento com a carreira e área de atuação, constituído pelo profissional de administração. A mensuração do entrenchamento na carreira foi realizada com a escala de 12 itens e três dimensões, proposta de validade por Carson et al. (1995), com um α de 0.88. No Brasil, essa escala foi utilizada por Jardim (2002) com índice de confiabilidade $\alpha = 0.85$ e por Magalhães (2005) e Scheible e Bastos (2006), com $\alpha = 0.84$.

3.6 Análise dos Dados

Realizou-se a análise dos dados coletados de forma quantitativa, com o auxílio dos softwares: “microsoft excel”, “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS) versão 18” e pelo “Statistical Analysis System” (SAS versão 9.1). Os dados do estudo foram retidos e organizados em uma planilha “Microsoft office excel (versão 2010) e, em seguida, analisados estatisticamente pelos softwares já mencionados. No primeiro momento, realizou-se a análise descritiva dos dados com a intenção de averiguar a exatidão dos dados, a distribuição de casos omissos, o tamanho da descrição da amostra, os casos extremos e a distribuição das variáveis. Posteriormente, calculou-se o indicador de consistência interna Alpha de Croanbach, que tem o intuito de examinar a confiabilidade dos construtos aplicados aos questionários. Por fim, efetuaram-se as análises descritivas simples (frequências, médias e desvios-padrão), a verificação do Coeficiente de Pearson (constatações de correlações entre as médias dos

construtos) e análises de correspondência (para testar a associação entre as variáveis). Nos testes foram consideradas estatisticamente significantes as diferenças que representaram um $p < 0,05$.

Para os fins deste estudo foram adotados alguns procedimentos para a análise com base nos objetivos específicos propostos como mostra o Quadro 5.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ANÁLISE DOS DADOS
Descrever o perfil dos administradores inseridos em diferentes contextos organizacionais;	Cálculo de estatísticas descritivas (frequência, média, desvio-padrão).
Caracterizar os processos de escolha da carreira e da área de atuação do administrador, identificando em que nível eles são guiados por fatores internos ou externos;	Cálculo de estatísticas descritivas (tabelas de frequências, medidas de tendência central e de dispersão, padronização das médias dos construtos e das dimensões).
Identificar os níveis de comprometimento e entrincheiramento entre a área de atuação e carreira do administrador;	Cálculo de estatísticas descritivas (tabelas de frequências, medidas de tendência central e de dispersão, padronização das médias dos construtos e das dimensões).
Comparar como os vínculos de comprometimento e entrincheiramento se articulam formando padrões de perfis associados à carreira e à área de atuação dos administradores inseridos em diferentes organizações.	Teste de comparação de grupos; Análise de Correlação (Coeficiente de Pearson); Análise de Correspondência.

Quadro 5 - Tratamento estatístico dos dados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para identificar os níveis dos fatores que levaram à escolha da carreira e área de atuação, bem como níveis de comprometimento e entrincheiramento, 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 (fatores internos e fatores externos), do comprometimento (afetivo e instrumental) e do entrincheiramento (investimentos, custos emocionais e limitações de alternativas) 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%), como elucida o Quadro 6.

Médias Obtidas	Categorias	Variáveis
0 a 33,33%	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processo de Escolha da Carreira e da Área de Atuação; ➤ Dimensões do Processo de escolha: fatores internos e externos. ➤ Comprometimento com a Carreira e com a Área de Atuação; ➤ Dimensões do Comprometimento: Afetiva e Instrumental. ➤ Entrincheiramento com a Carreira e com a Área de Atuação; ➤ Dimensões do Entrincheiramento: Investimentos, Custos Emocionais, Limitações de Alternativas.
33,33% a 66,67%	Médio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processo de Escolha da Carreira e da Área de Atuação; ➤ Dimensões do Processo de escolha: fatores internos e externos. ➤ Comprometimento com a Carreira e com a Área de Atuação; ➤ Dimensões do Comprometimento: Afetiva e Instrumental. ➤ Entrincheiramento com a Carreira e com a Área de Atuação; ➤ Dimensões do Entrincheiramento: Investimentos, Custos Emocionais, Limitações de Alternativas.
66,67% a 100%	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processo de Escolha da Carreira e da Área de Atuação; ➤ Dimensões do Processo de escolha: fatores internos e externos. ➤ Comprometimento com a Carreira e com a Área de Atuação; ➤ Dimensões do Comprometimento: Afetiva e Instrumental. ➤ Entrincheiramento com a Carreira e com a Área de Atuação; ➤ Dimensões do Entrincheiramento: Investimentos, Custos Emocionais, Limitações de Alternativas.

Quadro 6- Padronização do nível dos vínculos da classificação da média dos construtos.

Fonte: Elaborado pela autora.

A padronização do Quadro 6 teve o intuito de esclarecer o nível atingido por cada variável dos modelos teóricos utilizados no presente estudo. Discorridos o percurso metodológico adotado e o modo como foram analisados os dados obtidos no estudo passa-se para apresentação e análise dos mesmos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo de acordo com os objetivos propostos, bem como a discussão dos mesmos com base na literatura. Na primeira parte, apresenta-se uma breve contextualização do perfil dos participantes da pesquisa (item 4.1) e uma análise da confiabilidade das escalas utilizadas (item 4.1.1). Na segunda parte, foram analisados os aspectos referentes ao processo de escolha da carreira e da área de atuação (item 4.2).

Na sequência, a terceira parte buscou identificar o nível dos vínculos de comprometimento e entrenchamento com a carreira e com a área de atuação dos administradores gaúchos (item 4.3). Na quarta parte, relacionaram-se os vínculos com a carreira e com a área de atuação, por meio do coeficiente de Pearson e análise de correspondência (item 4.4). Por fim, a quinta parte deste capítulo analisou as correlações do processo de escolha da carreira e da área de atuação com os construtos de comprometimento e entrenchamento.

4.1 Caracterização geral do perfil

Com o intuito de atender ao primeiro objetivo do estudo, de descrever o perfil dos administradores inseridos em diferentes contextos organizacionais, utilizaram-se as tabelas de frequências e medidas descritivas (DANCEY; REIDY, 2007). Nesta pesquisa, participou um total de 208 administradores gaúchos registrados no Conselho Regional de Administração (CRA) do Rio Grande do Sul. Na Tabela 1 apresenta-se o perfil geral dos participantes:

Tabela 1- Perfil geral dos participantes

Variáveis	Médias
Sexo	
Masculino	52,88
Feminino	47,12
Estado Civil	
Casado	46,63
Solteiro	45,67
Outro	7,69
Instituição Educacional	
Pública	51,92
Privada	48,08
Maior Nível de Pós-Graduação	
Especialização/MBA incompleto em Administração	17,31
Especialização/MBA completo em Administração	20,67
Especialização/MBA incompleto em Outro Campo	2,40
Especialização/MBA completo em Outro Campo	3,37
Mestrado incompleto em Administração	20,67
Mestrado completo em Administração	9,62
Mestrado incompleto em Outro Campo	1,44
Mestrado completo em Outro Campo	0,96
Doutorado incompleto em Administração	6,73
Doutorado completo em Administração	3,37
Doutorado incompleto em Outro Campo	0,96
Doutorado completo em Outro Campo	0,00
Outro	12,50
Setor Econômico de Atuação	
Setor Público	36,54
Setor Privado	51,92
Profissional Autônomo	7,69
Desempregado	0,48
Outro	3,37

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se primeiramente, na Tabela 1, 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. Todavia, nota-se que o índice feminino encontrado também é alto (47,12%), o que vai ao encontro do crescimento percentual de administradoras de 67% (35%, em 2011, contra 21%, em 1994), encontrado nas pesquisas desenvolvidas pelo CFA. 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 Tabela 1 mostra que 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. Além disso, nota-se que o índice dos respondentes do item Outros – referente aos respondentes somente com graduação – foi de apenas 12,50%. Isso evidencia que os administradores gaúchos estão na busca de uma melhor qualificação profissional, o que corrobora com a pesquisa nacional do CFA (2011), na qual 56,17% dos administradores já fizeram algum curso de especialização e 82,74% têm projetos para os próximos dois anos.

Quanto ao setor econômico de atuação, nota-se que grande parte dos administradores gaúchos exercem sua atividade profissional no setor privado (51,92%), de modo que as quatro áreas de maior atuação são: Administração Geral (inclui Planejamento Estratégico) (32,21%); Financeira (13,46%); Recursos Humanos (9,13%) e Vendas (8,17%), como mostra a Tabela 2.

Tabela 2- Área de atuação dos administradores

Área de Atuação	(%)
Administração Geral (inclui Planejamento Estratégico)	32,21
Marketing	5,77
Vendas	8,17
Operacional (Produção)	6,25
Logística	2,88
Recursos Humanos	9,13
Financeira	13,46
Contábil (inclui Auditoria e Controladoria)	2,40
Tecnologia da Informação	2,40
Sistemas de Informações	3,85
Gestão de Processos	6,25
Gestão de Projetos	1,92
Outros	4,81

Fonte: Dados da pesquisa.

As quatro áreas de maior atuação encontradas no presente estudo, foram as mesmas da pesquisa nacional realizada pelo CFA (2011), na qual Administração Geral, Financeira, Vendas e Recursos Humanos, atingiram 58,82% do total de respondentes. Referente ao percentual de 4,81% que marcaram a opção Outros, merece destaque o surgimento de outras áreas como Gestão Ambiental e Gestão Socioambiental. Para Callado et al. (2007), a preocupação com a questão socioambiental ganhou intensidade nas últimas décadas do século XX e entrou no século XXI como protagonista de grandes discussões da sociedade. Além da atenção com os aspectos do meio ambiente, está à valorização do funcionário com foco em melhorar sua qualidade de vida (TACHIZAWA; POZO, 2007). Dessa forma, Nascimento (2007) coloca que a gestão socioambiental passa a representar mais que a soma das partes, social e ambiental, sendo uma nova definição do papel das organizações.

Com relação à carreira seguida pelos administradores pesquisados, observa-se, na Tabela 3, que obtiveram destaque: Diretoria (15,46%); Assistência (15,46%); Gerência (13,04%) e Técnico (11,11%). Nota-se diferença das carreiras mais seguidas pelos

administradores gaúchos em relação às apresentadas na pesquisa do CFA (2011). De forma que o cargo mais ocupado pelos administradores em âmbito nacional é o de Gerente (21,84%), seguido pelo de Analista (19,10%).

Tabela 3- Carreira dos administradores

Carreira	(%)
Presidência/Proprietário/Empresário	8,70
Vice-Presidência	0,97
Conselheiro	5,31
Diretoria	15,46
Assessoria	5,31
Assistência	15,46
Gerência	13,04
Supervisão	2,42
Coordenação	9,18
Analista	8,21
Auxiliar	4,83
Técnico	11,11
Outro	8,70

Fonte: Dados da pesquisa.

Referente ao percentual de respondentes que marcaram a alternativa Outro (8,70%), destacam-se os administradores que optaram pela carreira docente. O número de professores que participaram da pesquisa nacional do CFA (2011) também é crescente, passando de 246 em 1998 para 1602 em 2011. Quanto às cidades de atuação dos administradores gaúchos, destacam-se Santa Maria (32,21%) e Porto Alegre (18,75%), como mostra a Tabela 4. Acredita-se que estes índices estão relacionados ao fato da pesquisa ter sido aplicada e possuir forte apoio do Conselho Regional de Administração de Santa Maria, e por Porto Alegre ser a capital do estado, proporcionando um mercado de trabalho mais abrangente para os administradores.

Tabela 4- Cidades de atuação dos administradores

Cidades de Atuação	(%)
Bagé	2,88
Caxias	5,77
Caçapava do Sul	1,44
Cruz Alta	1,44
Pelotas	1,44
Porto Alegre	18,75
Passo Fundo	1,44
Rio Grande	1,44
Santiago	2,40
Santa Cruz do Sul	6,25
Santa Maria	32,21
Outros	24,54

Fonte: Dados da pesquisa.

Em resumo, a caracterização geral do perfil demográfico dos participantes é predominantemente de homens, casados, com idade média de 34 anos e com título de graduação em instituições públicas. Em termos ocupacionais, sinteticamente, observa-se a prevalência de profissionais atuantes na Administração Geral, nos cargos de Diretores e Assistentes.

Na sequência, após realizar esta etapa do trabalho, a qual visou a caracterizar o perfil dos administradores gaúchos, passa-se para a avaliação da confiabilidade das escalas aplicadas no referido estudo por meio *do alpha de cronbach*.

4.1.1 Avaliação da Confiabilidade das Escalas

Para Cortina (1993), o coeficiente *alpha* é certamente uma das ferramentas estatísticas mais importantes e difundidas em pesquisas envolvendo a construção de testes e sua aplicação. É um índice utilizado para medir a confiabilidade da consistência interna de uma

escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados. Em outras palavras, o *alpha de cronbach* é a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento (STREINER, 2003).

Dessa forma, com o objetivo de verificar a confiabilidade das escalas do presente estudo, foi avaliado o coeficiente *alpha de cronbach*. Malhotra (2006) elucida que a confiabilidade mostra até que ponto uma escala produz resultados consistentes. Na presente pesquisa obteve-se um *alpha de cronbach* acima de 0,60 considerado como um bom índice por Hair et al. (2005). Os autores explicam que o limite inferior, geralmente, aceito na aplicação do *alpha de cronbach*, é de no mínimo 0,7, no entanto, este pode chegar a 0,6 em pesquisas exploratórias ou dependendo do tipo de estudo desenvolvido. Na Tabela 5, os coeficientes obtidos na pesquisa.

Tabela 5- Confiabilidade das escalas

Escalas	Itens Excluídos	Apha de Cronbach
Escolha da Carreira	-	0,68
Escolha da Área de Atuação	-	0,69
Comprometimento com a Carreira	3 e 12	0,66
Comprometimento com a Área de Atuação	-	0,63
Entrincheiramento com a Carreira	7	0,61
Entrincheiramento com a Área de Atuação	7	0,62

Fonte: Dados da pesquisa.

Pestana e Gageiro (2003) sugerem, em relação ao *alpha de cronbach*, a exclusão de uma variável para melhorar a consistência interna, caso essa tenha uma fraca correlação com as demais variáveis do fator. Considerando este critério, os itens 3 e 12 da escala de Comprometimento com a Carreira foram excluídos, bem como o item 7 das escalas Entrincheiramento com a Carreira e Entrincheiramento com a Área de Atuação. A exclusão desses itens fez que o alpha das respectivas escalas aumentasse atingindo os valores apresentados na Tabela 5.

Portanto, a validação da confiabilidade das escalas do estudo foi confirmada pelos indicadores obtidos nas análises deste estudo os quais são apresentados na Tabela 5 e que

confirmaram um bom nível de consistência interna e confiabilidade dos dados de acordo com Hair et al. (2005). A próxima seção deste trabalho caracteriza os processos de escolha da carreira e da área de atuação dos administradores participantes.

4.2 Escolha da carreira e da área de atuação

Com o intuito de responder o segundo objetivo específico de caracterizar os processos de escolha da carreira e da área de atuação 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 6.

Tabela 6- Estatística geral do construto escolha e das dimensões padronizadas

Modelo Teórico	Estatísticas	
	Média	Desvio Padrão
Escolha da Carreira	61,50	15,79
Dimensões Escolha da Carreira		
Fatores Internos (liberdade de tomada de decisão)	63,46	18,805
Fatores Externos (fatores que pesaram na decisão)	60,52	19,911
Escolha Área de Atuação	63,14	16,21
Dimensões Escolha da Área de Atuação		
Fatores Internos (liberdade de tomada de decisão)	61,96	19,7
Fatores Externos (fatores que pesaram na decisão)	63,73	20,13

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 10 apresenta as classificações em relação às médias padronizadas para o construto escolha da carreira e suas dimensões (representadas no Eixo Y). Essas médias estão distribuídas em três categorias: Alto (média de 66,67% a 100%), Médio (média de 33,34% a

66,66%) e Baixo (média de 0 a 33,33%) tendo o intuito de esclarecer o nível atingido por cada variável (representadas no Eixo X).

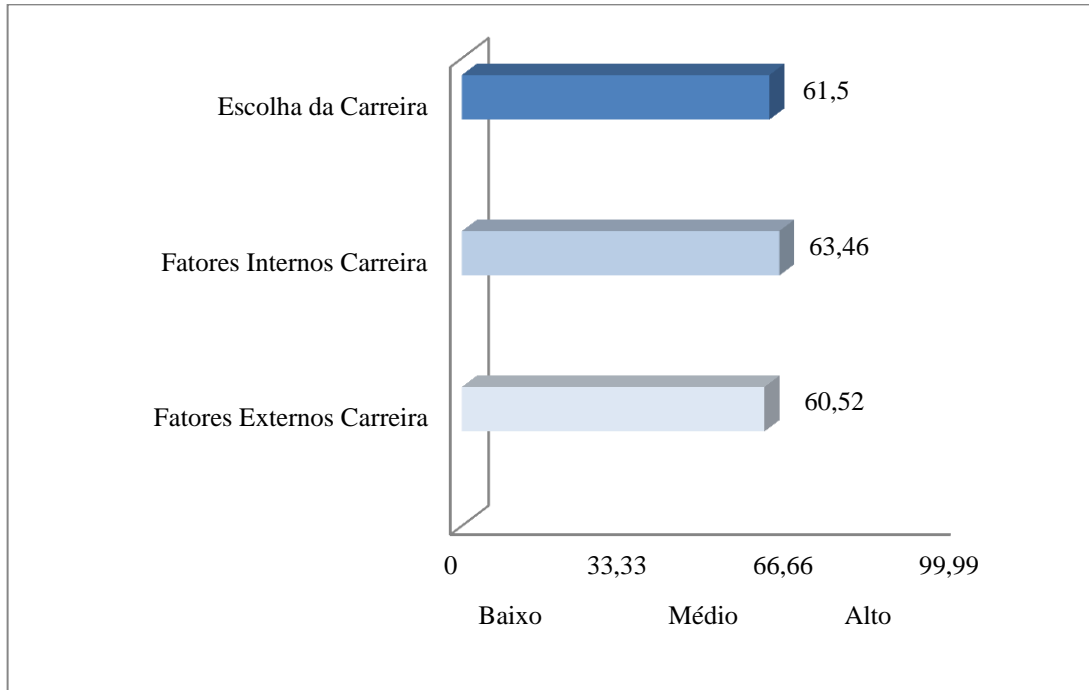


Figura 10 - Média padronizada e classificação do nível do construto escolha da carreira e suas dimensões.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que o modelo teórico de escolha na carreira, obteve uma média de 61,5% como apresentado na Tabela 6 classificando-se como um construto de nível médio conforme ilustra a Figura 10. 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 11, na qual são apresentados, com base nos percentuais de respondentes e na padronização das médias, os níveis de escolha da carreira por fator.

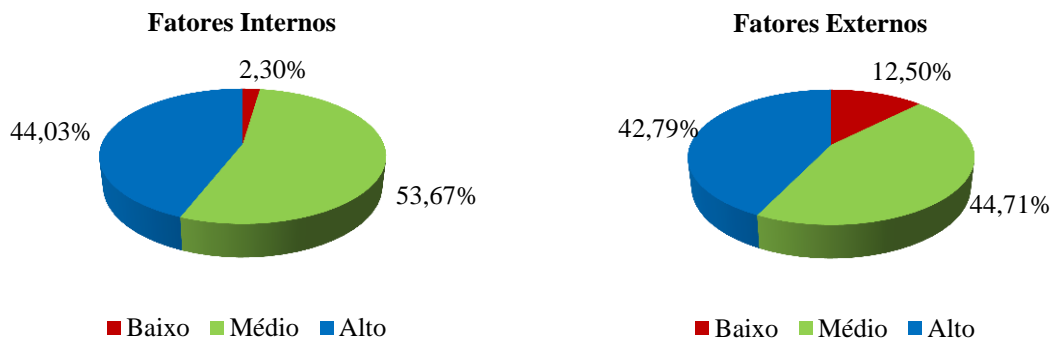


Figura 11- Percentual geral de administradores por nível de fatores internos e fatores externos com relação à escolha da carreira.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao serem examinados, na Figura 11, 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.

No que tange à escolha da área de atuação, o construto apresentou média de 63,14%, obtendo nível médio de acordo com a classificação da Figura 12.

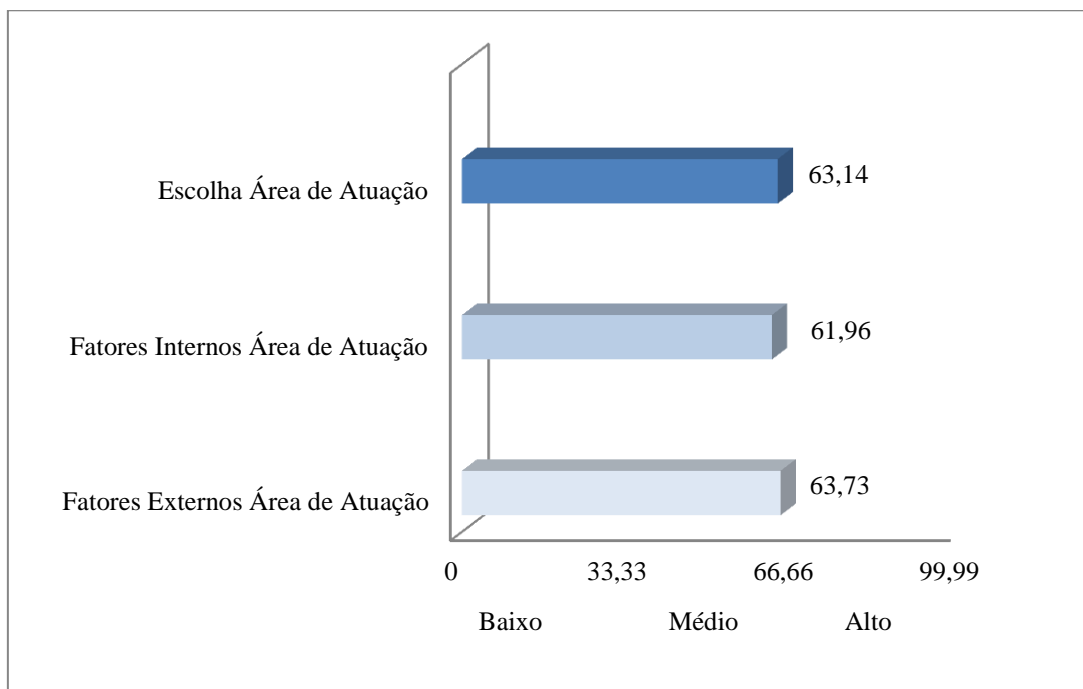


Figura 12 - Média padronizada e classificação do nível do construto escolha da área de atuação e suas dimensões.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação às dimensões, fatores internos ($\bar{x} = 61,96\%$) e fatores externos ($\bar{x} = 63,73\%$), ambas também alcançaram nível médio. Em termos gerais, diferentemente do

observado com a escolha da carreira, há um predomínio do fator externo ($\bar{x} = 63,73 \%$) em comparação com o fator interno ($\bar{x} = 61,96 \%$). Dessa forma, infere-se que a escolha da área de atuação pelos administradores gaúchos não foi livremente tomada, mas sim levou em consideração a influência de pessoas importantes, o mercado de trabalho, o status e a remuneração, como expresso pelos respondentes: “oportunidade de trabalho”; “salário e benefícios”; “meus pais terem uma microempresa”; “emprego do momento”; “amplo mercado de trabalho”; “benefícios extras” e “chefe mandou”.

Percebe-se que mesmo o fator interno não sendo predominante, apresenta um valor expressivo ($\bar{x} = 61,96 \%$). Pode-se dizer então que aspectos como habilidades, características e interesses pessoais tiveram um peso significativo, porém não determinante na escolha da área de atuação. Evidencia-se esse fato por meio da ilustração da Figura 13, na qual são apresentados, com base nos percentuais de respondentes e na padronização das médias, os níveis de escolha da área de atuação por fator.

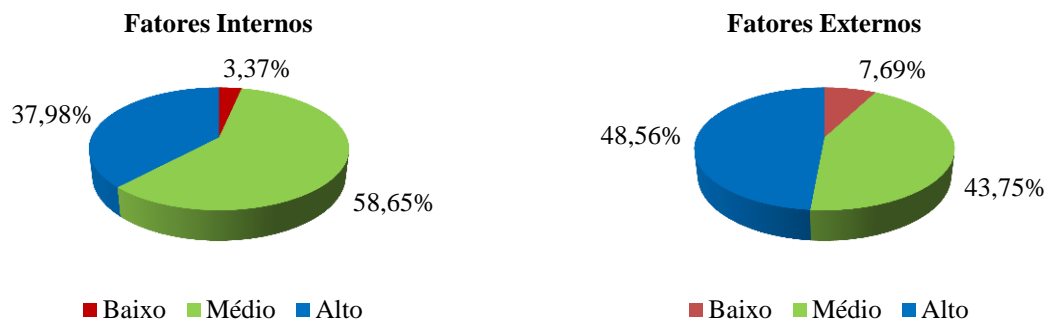


Figura 13- Percentual geral de administradores por nível de fatores internos e fatores externos com relação à escolha da área de atuação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se pelo exposto na Figura 13, entre os níveis que compõe as dimensões do construto escolha da área de atuação, os fatores externos apresentam um nível mais alto (48,56%) para os administradores em relação aos fatores internos (37,98%). Nota-se, ainda, que em sua maioria os fatores internos possuem um nível médio (58,65%) de influência no

processo de escolha da área da atuação, enquanto que os externos exercem um alto nível (48,56%). Já nas pesquisas realizadas no campo da psicologia, os aspectos internos predominam também no momento da decisão sobre a área. Nos estudos de Santos (1998), o fator interno apresentou média de ($\bar{x}=4,27$) superior ao externo de ($\bar{x} = 2,37$), o mesmo predomínio foi encontrado por Carvalho (2007), fator interno ($\bar{x} = 5.83$) e fator externo ($\bar{x} = 3.16$).

Embora não se disponha de estudos correlatos com os fatores que levam a escolha da área de atuação dos administradores, os resultados encontrados podem estar relacionados com as várias oportunidades de atuação que a Administração proporciona. Sendo assim, é plausível considerar que, quanto maiores forem essas oportunidades, maior deverá ser a capacidade de refletir e analisar sobre os aspectos relacionados às questões profissionais e aos interesses do mercado de trabalho.

No que tange ao desvio padrão, foram encontrados valores baixos, indicando que ocorreu pouca variabilidade entre as respostas dos participantes. Esse aspecto reforça a regularidade das médias e a avaliação positiva dos respondentes acerca do modelo teórico utilizado. Na sequência, apresentam-se, de forma geral, as medidas descritivas encontradas para as escalas de escolha da carreira e da área de atuação, bem como seus itens sob a forma de média e desvio padrão conforme visualizado na Tabela 7. Os itens de 1 a 6 se referem ao processo de escolha da carreira e da área de atuação e desses, as questões de 1 e 3 avaliaram os fatores internos; as questões 2, 4, 5 e 6, os fatores externos.

Conforme a Tabela 7, a média geral encontrada para as escalas de escolha da carreira e da área de atuação foram de 3,64 e 3,51, respectivamente (médias próximas ao ponto 4 de uma escala de 5 pontos). Esse aspecto ratifica que os respondentes da pesquisa, em sua maioria, concordam parcialmente com os itens que analisaram os constructos. Fato esse que também é demonstrado pelas médias das respostas dos participantes para ambas as escalas, que, de modo geral, mantiveram-se mais próximas de “4”, equivalente a “concordo parcialmente” do que de “2”, que corresponde a “discordo parcialmente” na escala *likert* de 5 pontos. Os desvios padrões apresentados para os itens foram baixos, sugerindo pouca variabilidade entre os respondentes.

Tabela 7- Estatísticas descritivas das dimensões da Escolha da Carreira e Área de Atuação

Dimensões	Modelo Teórico	Média Carreira	Desvio Padrão Carreira	Média Área de Atuação	Desvio Padrão Área de Atuação
Itens do questionário					
Fatores Internos	1. Foi livremente tomada (sem interferência de expectativas e pressão de outras pessoas).	4,18 (2)	1,12	4,14 (1)	1,19
	3. Interesses, habilidades e vocação pessoal.	4,27 (1)	0,86	2,82 (2)	1,44
	Média geral fatores internos	4,22	0,13	3,48	0,15
Fatores Externos	2. Foi influenciada por pessoas importantes para você (por exemplo, pais, profissionais).	2,89 (3)	1,45	4,15 (1)	1,19
	4. Realidade do mercado de trabalho (oportunidades de trabalho).	3,85 (1)	1,12	4,01 (2)	1,07
	5. Status, o valor social da carreira ou área de atuação.	2,44 (4)	1,26	2,58 (4)	1,28
	6. Remuneração obtida pelos profissionais da área.	3,13 (2)	1,25	3,45 (3)	1,28
	Média geral fatores externos	3,07	0,11	3,54	0,11
Média geral do comprometimento com a área de atuação		3,64	0,17	3,51	0,13

() classificação das médias dos itens

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto às médias gerais por dimensão, evidencia-se que, para carreira, os fatores internos apresentaram maior média correspondente a 4,22 (valor acima do ponto intermediário da escala de 5 pontos), caracterizando uma avaliação positiva dos participantes. Já os fatores externos obtiveram média de 3,07, sendo julgados de forma indiferente pelos respondentes. Destaca-se a totalidade dos itens da dimensão interna (1 e 3), indicando que a escolha da carreira pelos administradores do estudo foi livremente tomada e baseada nos interesses, nas habilidades e na vocação pessoal. Nos fatores externos, o item 4 apresenta maior relevância, enfatizando que a realidade do mercado de trabalho também é levada em consideração no momento da escolha da carreira.

No que tange às médias gerais para as dimensões da área de atuação, nota-se que os fatores externos correspondem a maior média 3,54 (média próxima ao ponto 4 de uma escala de 5 pontos) corroborando uma avaliação satisfatória dos respondentes. Os fatores internos

apresentaram média de 3,48, com tendência a indiferença dos participantes. Observa-se que o item 1 da dimensão interna obteve maior destaque, de modo que a escolha da área de atuação por parte dos administradores é livremente tomada. No entanto, essa escolha também sofre influência de pessoas importantes, como demonstra o item 2 que apresentou maior relevância para a dimensão externa. Além disso, esta escolha ainda é baseada na realidade do mercado de trabalho (item 4) e na remuneração obtida (item 6).

Pelo exposto, é possível dizer que os administradores escolhem suas carreira e áreas de atuação de forma livre, levando em consideração os aspectos do mercado de trabalho. No entanto, no processo de escolha da carreira, as aspirações e os desejos pessoais possuem maior importância, diferentemente do processo de escolha da área de atuação, no qual pesam a influência de pessoas importantes, negócios na família e a remuneração obtida. Neste momento, passa-se para a identificação dos níveis de comprometimento e entrincheiramento com a carreira e a área de atuação dos administradores pesquisados.

4.3 Níveis dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento com a carreira e área de atuação

Para atender ao terceiro objetivo específico do estudo de identificar os níveis de comprometimento e entrincheiramento com a carreira e a área de atuação dos administradores pesquisados, as médias dos construtos também foram padronizadas e classificadas em níveis Baixo, Médio e Alto. Dessa forma, as médias gerais e o desvio padrão dos construtos e suas respectivas dimensões foram analisados como mostra a Tabela 8.

Tabela 8 - Estatística geral dos construtos comprometimento e entrincheiramento e das dimensões padronizadas

Modelo Teórico	Estatísticas	
	Média	Desvio Padrão
Comprometimento com a Carreira	62,42	12,62
Dimensões Comprometimento com a Carreira		
Comprometimento Afetivo	56,87	12,98
Comprometimento Instrumental	55,12	15,49
Entrincheiramento na Carreira	56,25	13,48
Dimensões Entrincheiramento na Carreira		
Limitações de Alternativas na Carreira	56,94	19,83
Custos Emocionais	52,36	18,12
Investimentos na Carreira	49,24	20,96
Comprometimento com a Área de Atuação	55,73	11,55
Dimensões Comprometimento com a Área de Atuação		
Comprometimento Afetivo	52,99	10,30
Comprometimento Instrumental	58,13	16,39
Entrincheiramento na Área de Atuação	53,81	13,80
Dimensões Entrincheiramento na Área de Atuação		
Limitações de Alternativas na Área de Atuação	59,19	20,01
Custos Emocionais	48,64	18,49
Investimentos na Área de Atuação	52,31	25,18

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 14 apresenta as classificações em relação às médias padronizadas para o construto de comprometimento com a carreira e com a área de atuação e suas respectivas dimensões (representadas no Eixo Y). Essas médias estão distribuídas em três categorias: Alto (média de 66,67% a 100%), Médio (média de 33,34% a 66,66%) e Baixo (média de 0 a 33,33%) tendo o intuito de esclarecer o nível atingido por cada variável (representadas no Eixo X).

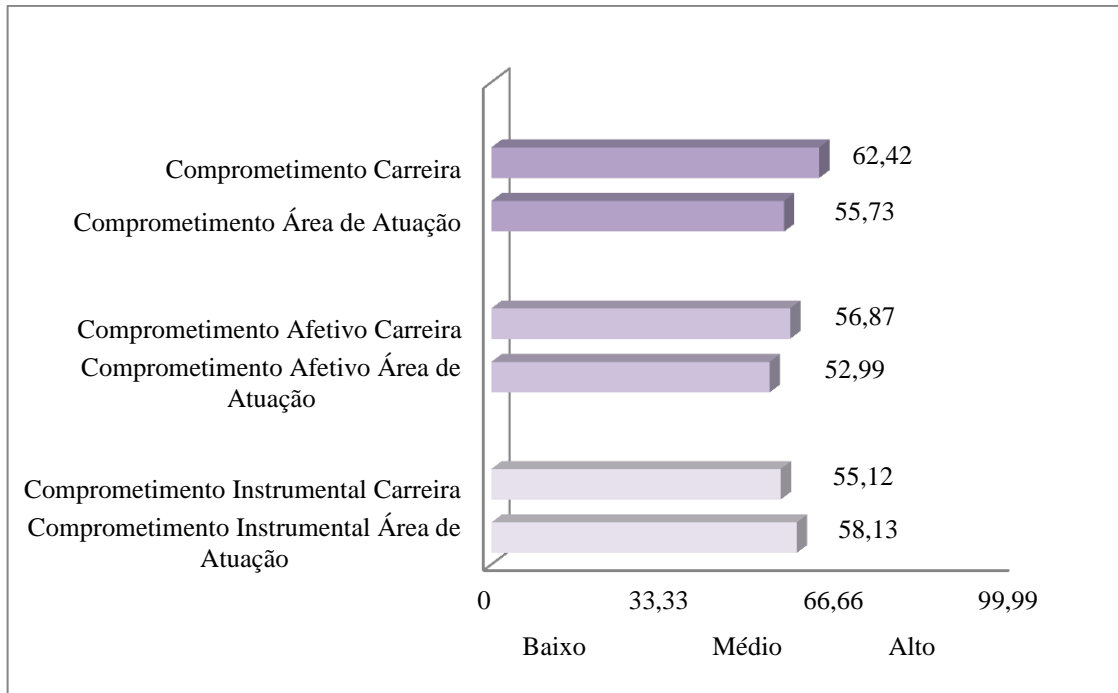


Figura 14 - Média padronizada e classificação do nível do construto comprometimento com a carreira e área de atuação e suas dimensões.

Fonte: Dados da pesquisa.

Referente ao comprometimento com a carreira, o valor alcançado para média foi de 62,42%, conforme exposto na Tabela 7, classificando-se como um vínculo de nível médio como observado na Figura 14. O mesmo ocorre com o construto na área de atuação, que obteve uma média de 55,73%, também considerada 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. Diante do exposto, 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 e áreas de atuação. 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.

Para Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), o comprometimento é definido como uma dedicação do indivíduo com sua profissão, carreira e ocupação. Com base nos resultados obtidos para escala de comprometimento, parece correto afirmar que existe um maior vínculo de compromisso com a carreira do que com a área de atuação, embora ambos sejam de nível médio.

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 4, seguido do comprometimento instrumental ($\bar{x} = 55,12$), apresentando nível médio, como mostra a Figura 7. Já com relação às dimensões do comprometimento com a área de atuação, o comprometimento instrumental atingiu maior média ($\bar{x}= 58,13$), seguido do comprometimento afetivo ($\bar{x}= 52,99$), de modo que ambos alcançaram nível mediano.

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 para a carreira ($\bar{x}=56,87$) do que para a área de atuação ($\bar{x}=52,99$), o que de acordo com Carvalho (2007) evidencia um maior envolvimento emocional dos administradores com suas carreiras. Já a média do comprometimento instrumental atingiu maior valor para área de atuação ($\bar{x}= 58,13$) em relação à carreira ($\bar{x}= 55,12$), demonstrando preocupação dos pesquisados com os ganhos ou perdas associados à área de atuação (CARVALHO, 2007). Sendo assim, pode-se afirmar que os administradores gaúchos demonstram mais comprometidos afetivamente do que instrumentalmente com a carreira e mais comprometidos instrumentalmente do que afetivamente com a área de atuação, fato esse que é congruente com as médias dos fatores por eles apontados como determinantes da sua escolha.

Quanto ao modelo teórico de entrincheiramento, a Figura 15 ilustra as classificações das médias padronizadas e o nível alcançado pelo constructo e suas dimensões. Percebe-se que a média do entrincheiramento com a carreira ($\bar{x}= 56,25$) manifestou um nível médio para o vínculo, do mesmo modo que suas dimensões limitações de alternativas ($\bar{x}= 56,94$), custos emocionais ($\bar{x}= 52,36$) e investimentos realizados ($\bar{x}=49,24$), como mostra a Figura 15. Observa-se que a média do entrincheiramento com a área de atuação ($\bar{x}= 53,81$) apresentou nível médio, de tal modo que suas dimensões limitações de alternativas ($\bar{x}= 59,19$), investimentos realizados ($\bar{x}=52,31$) e custos emocionais ($\bar{x}=48,64$).

Os estudos de Santedícola (2008) e Lima (2013) também obtiveram níveis médios nas três dimensões que constituem o vínculo. Diferentemente de Santedícola (2008), que apresentou como média mais elevada a dimensão custos emocionais e de Lima (2013) que obteve maior média de investimentos realizados. Na presente pesquisa, a limitação de alternativas mostrou-se mais elevada em relação as médias, tanto para o aspecto da carreira quanto para a área de atuação.

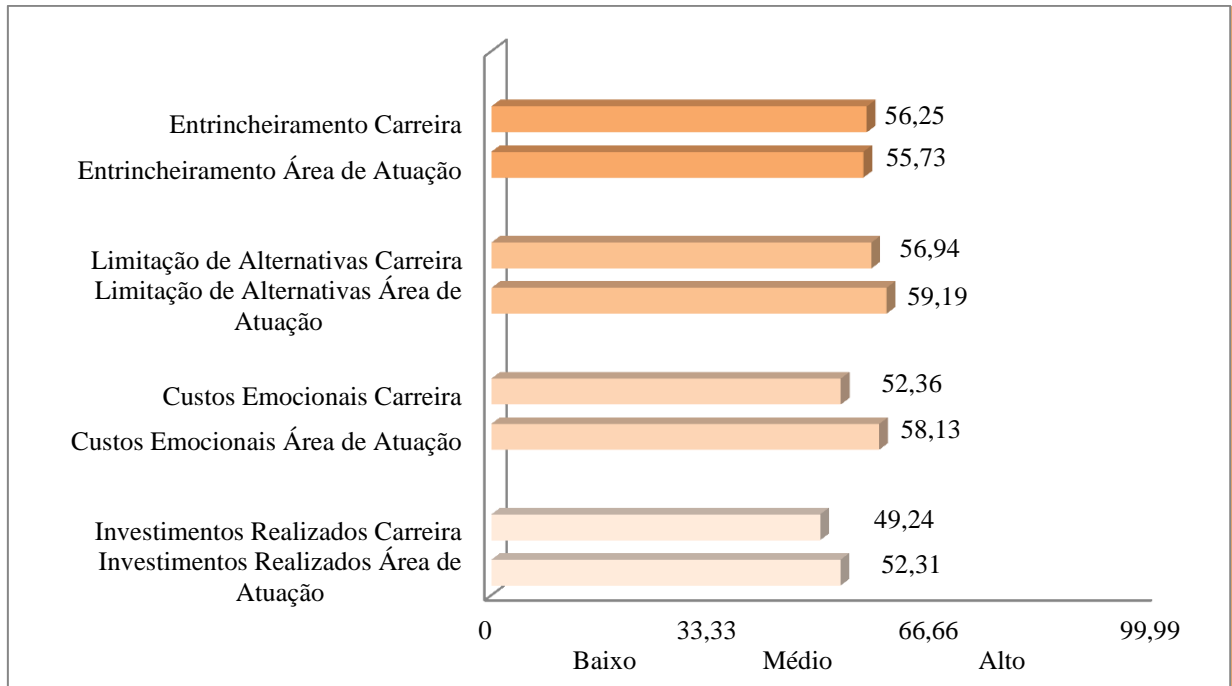


Figura 15 - Média padronizada e classificação do nível do construto entrincheiramento com a carreira e área de atuação e suas dimensões.

Fonte: Dados da pesquisa.

De maneira geral, os resultados apresentados evidenciam níveis mais expressivos para o comprometimento do que de entrincheiramento com a carreira e área de atuação. Esse fato é semelhante aos estudos desenvolvidos por Santedícola (2008), Rowe (2008), Rowe e Bastos (2010), Rowe, Bastos e Pinho (2011) e Lima (2013), os quais também mostram um vínculo mais intenso de dedicação e compromisso com a carreira e área de atuação do que um vínculo de defesa e estagnação na carreira que é conservado primeiramente pela falta de alternativas, seguido dos custos emocionais e dos investimentos feitos, e na área de atuação, mantido inicialmente pela limitação de alternativas e na sequência pelos investimentos realizados e custos emocionais.

Sendo assim, parece correto afirmar que o vínculo com a carreira e com a área de atuação que apresenta o nível mais alto entre os administradores do estudo é o comprometimento. Goulet e Singh (2002) elucidam a importância desse vínculo ligado ao desenvolvimento de objetivos pessoais e a identificação da carreira/área de atuação como expressão de valores profissionais e vocacionais. Ainda, Carvalho (2007) atenta que alto nível de comprometimento indica desempenho desejável, relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia individual e organizacional. Desse modo, é possível que os administradores participantes demonstrem tais comportamentos abordados pelos autores, uma vez que o comprometimento foi o vínculo predominante.

Quanto ao desvio padrão dos constructos, de forma semelhante com o modelo teórico de escolha, foram observados valores baixos, indicando que houve pouca variabilidade entre as respostas dos participantes, o que fortalece a regularidade das médias e a avaliação positiva dos respondentes acerca dos modelos teóricos utilizados. Neste momento, passa-se para a identificação dos níveis de comprometimento e entrenchamento com a carreira e a área de atuação dos administradores pesquisados.

4.3.1 Nível de comprometimento com a carreira e área de atuação e suas dimensões

A identificação dos níveis de comprometimento com a carreira e da área de atuação 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 16.

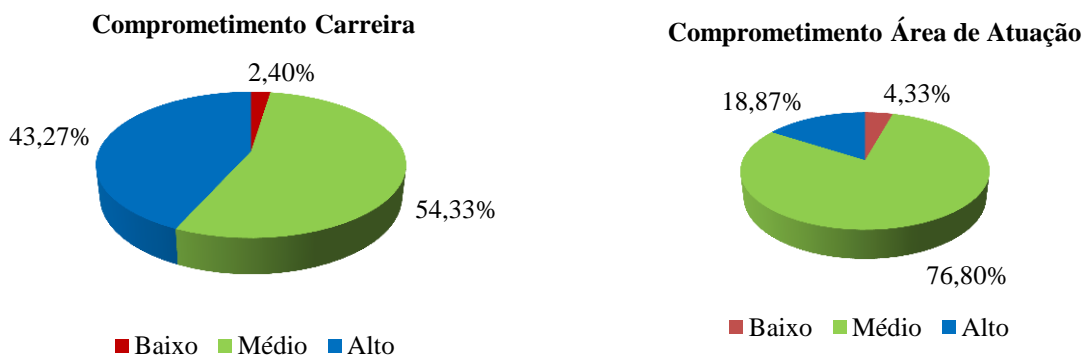


Figura 16- Percentual geral de administradores por nível de comprometimento com carreira e área de atuação.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 16 mostra 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. Em relação ao comprometimento com a área de atuação, a maior parte dos administradores expressou nível médio de 76,80%, seguidos de 18,87% que apresentaram nível alto e 4,33% com baixo vínculo. Nota-se que, para ambos os aspectos, o nível médio de comprometimento é predominante, o que não demonstra uma relação tão efetiva com o vínculo; no entanto, os administradores possuem um nível mais elevado do comprometimento com a carreira (43,27%), do que com a área de atuação (15,87%).

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. Logo, parece correto afirmar que essa estabilidade está mais fortemente relacionada com a carreira do que com área de atuação dos administradores participantes. 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. Pelo fato de os participantes da pesquisa mostrarem um nível mais alto desta base (ver Figura 17), parece correto afirmar que os administradores permanecem em suas carreiras em função das implicações que poderiam surgir com um rompimento.

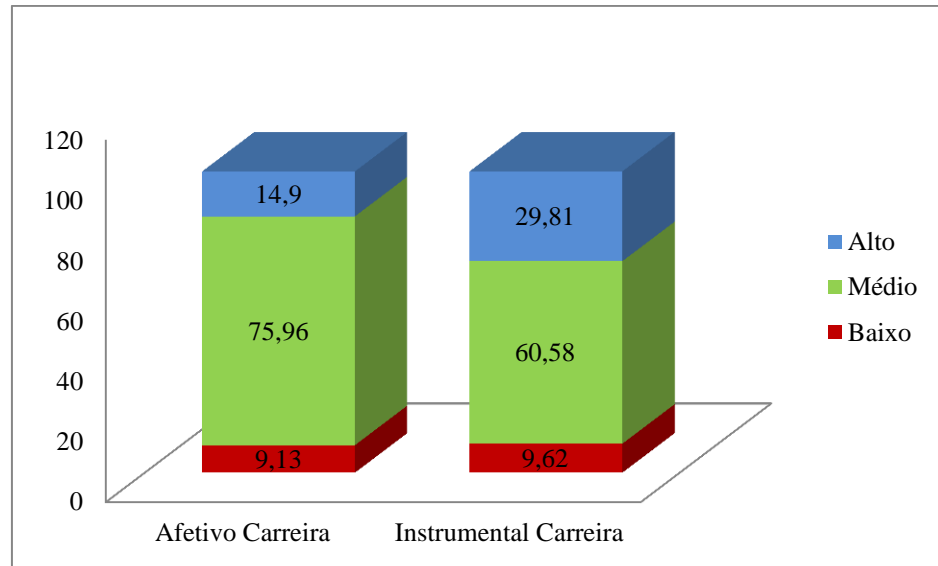


Figura 17- Percentual geral de administradores por nível de bases afetiva e instrumental com a carreira.

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.

No que tange às dimensões do modelo teórico de comprometimento com a área de atuação, os respondentes mostram um nível mais alto para base instrumental (36,06%) do que para a base afetiva (9,62%). Todavia, de forma semelhante ao apresentado para o constructo com a carreira, ambas as dimensões do vínculo com área de atuação exibiram, em sua maioria, nível médio: base afetiva (86,06%) e base instrumental (58,65%), como ilustra a Figura 18.

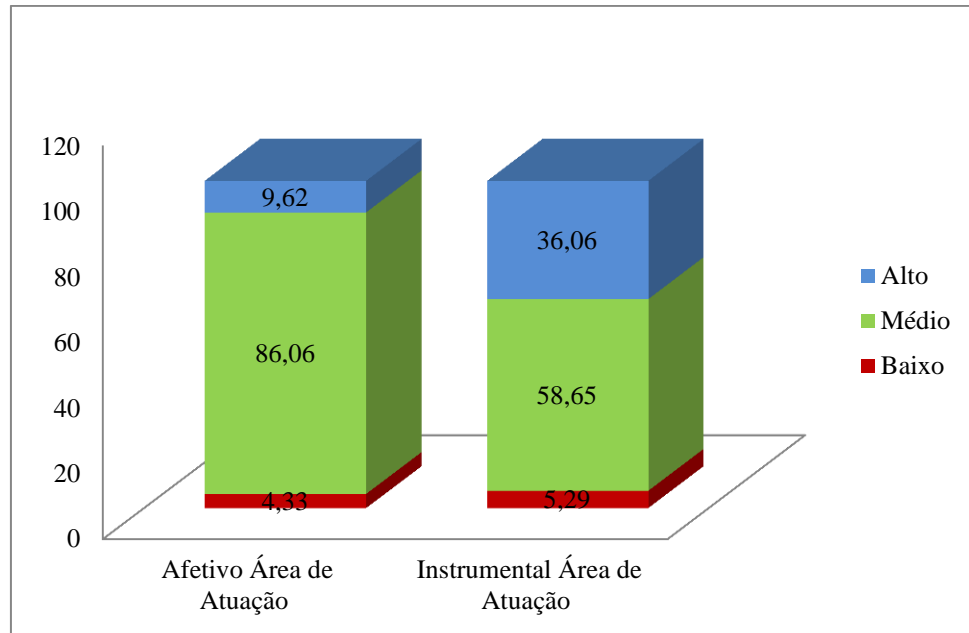


Figura 18- Percentual geral de administradores por nível de bases afetiva e instrumental com a área de atuação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos resultados expostos na Figura 18, os administradores estão comprometidos de forma mais elevada instrumentalmente do que afetivamente com área de atuação. Meyer e Allen (1993) esclarecem que sujeitos com este comportamento calculam os benefícios e custos sob diferentes ligações psicológicas, ou seja, avaliam as trocas proporcionadas dentro do ambiente de trabalho. Nesse sentido, pode-se dizer que os participantes do estudo estão propensos a abandonar suas áreas de atuação, caso a percebam um desequilíbrio nas trocas realizadas, por exemplo, investir mais e receber menos. Evidencia-se, também, que o nível médio com relação às dimensões apresentou-se mais elevado para os respondentes, sendo de 86,06% para base afetiva, seguido de 58,65% para a base instrumental. Portanto, do mesmo modo como ocorre na carreira, os administradores apresentam, de forma mediana, uma identificação nas áreas em que atuam, mesmo que este envolvimento não seja tão profundo a ponto de gerar uma ligação emocional.

Feitas essas considerações cabe apresentar também o comparativo dos níveis das dimensões encontrados para os dois focos do comprometimento estudados, conforme é ilustrado na Figura 19.

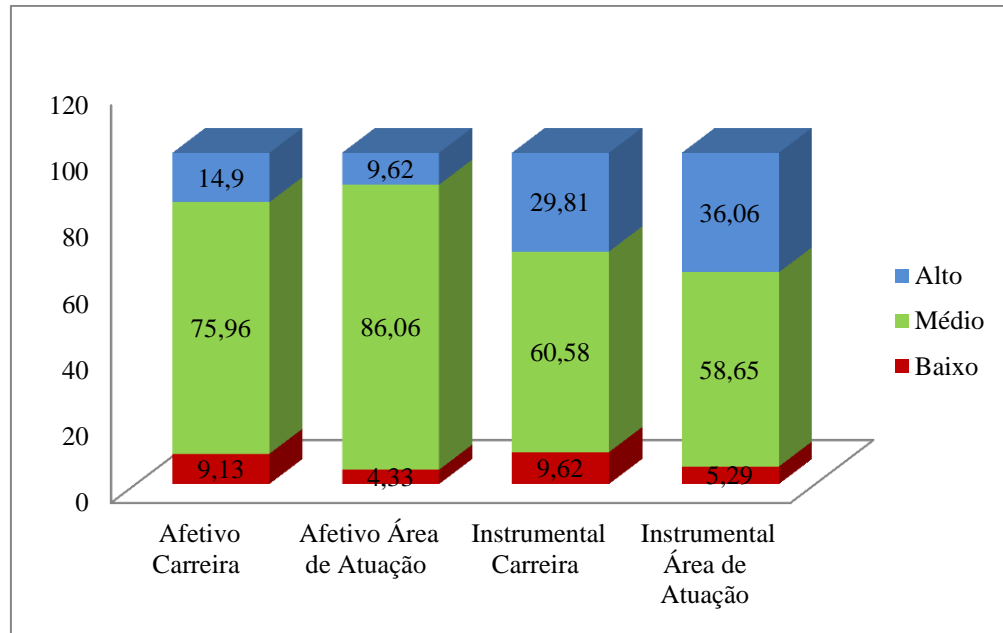


Figura 19- Percentual geral de administradores por nível de bases afetiva e instrumental com a carreira e área de atuação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Figura 19, nota-se que a dimensão afetiva apresentou nível mais alto para a carreira (14,9%) do que para área de atuação (9,62%). Já o nível da base instrumental foi mais elevado para área de atuação (36,06%) do que para a carreira (29,81%). Dessa forma, parece correto afirmar que os administradores demonstram uma dedicação e um envolvimento emotivo com suas carreiras, enquanto avaliam os custos e benefícios oferecidos nas áreas em que atuam.

Em seguida, apresentam-se, de modo geral, as medidas descritivas encontradas para a escala de comprometimento com a carreira e dos seus itens sob a forma de média e desvio padrão conforme pode ser visualizado na Tabela 9. Os itens de 1 a 15 referem-se ao comprometimento com a carreira e, desses, as questões de 1 a 7 avaliaram a dimensão afetiva, e as de 8 a 15, a dimensão instrumental. Lembra-se que os itens 3 e 12 foram retirados para aumentar a confiabilidade do estudo.

Na Tabela 9, verifica-se média geral encontrada para a escala de comprometimento com a carreira, que foi de 3,5 (média próxima ao ponto 4 de uma escala de 5 pontos), demonstrando que os participantes do estudo, em sua maioria, concordam parcialmente com os itens que analisaram tal vínculo. Quanto às respostas dos participantes para a escala de comprometimento com a carreira, de maneira geral, podem ser consideradas parcialmente

satisfatórias, pois as médias se mantiveram mais próximas de “4” equivalente a “concordo parcialmente” do que de “2” que corresponde a “discordo parcialmente” na escala *likert de 5 pontos*. Cabe salientar também que no geral todos os desvios padrões por item foram baixos, sendo indício de pouca variabilidade entre os respondentes.

Tabela 9 - Estatísticas descritivas das dimensões do comprometimento com a carreira

Dimensões	Modelo Teórico	Média	Desvio Padrão
Itens do questionário			
Afetiva	1. Se eu pudesse escolher uma carreira diferente da minha, que pagasse o mesmo, eu provavelmente a escolheria.	2,30 (5)	1,31
	2. Eu desejo, claramente, fazer minha carreira na profissão que escolhi.	4,27 (1)	0,94
	4. Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito sem trabalhar, eu, provavelmente, continuaria exercendo a minha carreira.	3,72 (4)	1,29
	5. Eu gosto demais da minha carreira para largá-la.	3,80 (2)	1,19
	6. Esta minha carreira é a ideal para trabalhar o resto da vida.	3,76 (3)	1,10
	7. Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha carreira.	1,79 (6)	1,05
	Média geral comprometimento afetivo		3,27
Instrumental	8. Eu já investi muito nesta carreira para pensar em abandoná-la agora.	3,38 (5)	1,23
	9. Uma mudança de carreira seria difícil para mim.	3,37 (6)	1,27
	10. Muitos aspectos da minha vida seriam prejudicados se eu mudasse minha carreira.	3,34 (7)	1,17
	11. Mudar de carreira agora custaria muito para mim.	3,48 (4)	1,28
	13. Uma mudança de carreira agora iria requerer um sacrifício pessoal considerável.	3,85 (3)	1,04
	14. Eu tenho orgulho de estar nesta carreira.	4,30 (1)	0,86
	15. Minha carreira é importante para a imagem que tenho de mim.	4,10 (2)	0,98
	Média geral comprometimento instrumental		3,68
Média geral do comprometimento com a carreira		3,50	0,14

() classificação das médias dos itens

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange à média geral por dimensão, a base instrumental apresentou maior média correspondente a 3,68 (próxima ao ponto 4 de uma escala de 5 pontos), sendo esta uma

avaliação parcialmente positiva dos participantes para esse fator da escala. Em seguida, a base afetiva exibiu média geral de 3,27 (próxima ao ponto 3 de uma escala de 5 pontos) correspondendo a um julgamento indiferente dos respondentes para essa dimensão.

Com relação aos itens da base afetiva, chama-se atenção para os itens 2, 5 e 6, indicando a clareza dos participantes pela escolha da profissão, que gostam demais da carreira para abandoná-la e que a consideram ideal para permanecer trabalhando para o resto de suas vidas. Dessa forma, os administradores exercem a profissão porque gostam do que fazem e pretendem passar um longo período na carreira que escolheram. O item 7 recebeu uma baixa avaliação ratificando que os participantes do estudo não trocariam de profissão mesmo que houvesse outra que oferecesse melhores retornos financeiros. Já os itens 13, 14 e 15 destacaram-se para a dimensão instrumental, evidenciando o orgulho que os administradores têm da carreira, sendo ela importante na construção de uma imagem pessoal e que uma mudança causaria grande sacrifício pessoal.

Na sequência, apresenta-se, de forma geral, as medidas descritivas encontradas para a escala de comprometimento com a área de atuação e dos seus itens sob a forma de média e desvio padrão conforme pode ser visualizado na Tabela 10. Os itens de 1 a 15 se referem ao comprometimento com a área de atuação e, desses, as questões de 1 a 7 avaliaram a dimensão afetiva, e as de 8 a 15 a dimensão instrumental.

Observa-se, na Tabela 10, que a média geral encontrada para a escala de comprometimento com a área de atuação foi de 3,22 (média próxima ao ponto 3 de uma escala de 5 pontos), demonstrando que os participantes do estudo, em sua maioria, são indiferentes com os itens que analisaram tal vínculo. Esse comportamento é evidenciado pelas respostas dos participantes para os itens da escala, pois a maioria das médias mantiveram-se mais próximas de “3” equivalente a “indiferente” na escala *likert de 5 pontos*. O desvio padrão do construto indicou a existência de homogeneidade entre os respondentes, não havendo grande diversidade entre as respostas.

Quanto à média geral por dimensão, a base instrumental apresentou maior média correspondente a 3,22, seguida da base afetiva 3,13. Ambas as médias das dimensões foram próximas ao ponto 3 de uma escala de 5 pontos, correspondendo a uma avaliação indiferente dos participantes para as dimensões. Para a base afetiva, destacaram-se os itens 2, 5 e 6, os mesmos que se sobressaíram para o constructo com a carreira, sendo assim é possível afirmar que os administradores também possuem certeza da área de atuação escolhida e gostam do que fazem e esperam permanecer um extenso período na área em que atuam. Igualmente, aferiu-se uma baixa avaliação para o item 7, confirmando que os respondentes do estudo não

trocariam de área de atuação mesmo que houvesse outra que oferecesse melhores retornos financeiros.

Tabela 10 - Estatísticas descritivas das dimensões do comprometimento com a área de atuação

Dimensões	Modelo Teórico	Média	Desvio Padrão
Itens do questionário			
Afetiva	1. Se eu pudesse escolher uma área de atuação diferente da minha, que pagasse o mesmo, eu provavelmente a escolheria.	2,63 (5)	1,34
	2. Eu desejo, claramente, fazer minha área de atuação na profissão que escolhi.	4,02 (1)	1,13
	3. Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha área de atuação atual.	2,31 (6)	1,27
	4. Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito sem trabalhar, eu, provavelmente, continuaria exercendo a minha área de atuação.	3,57 (4)	1,23
	5. Eu gosto demais da minha área de atuação para largá-la.	3,75 (2)	1,17
	6. Esta minha área de atuação é a ideal para trabalhar o resto da vida.	3,68 (3)	1,19
	7. Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha área de atuação.	1,88 (7)	1,07
	Média geral comprometimento afetivo	3,13	0,13
Instrumental	8. Eu já investi muito nesta área de atuação para pensar em abandoná-la agora.	3,01 (7)	1,23
	9. Uma mudança de área de atuação seria difícil para mim.	3,09 (4)	1,25
	10. Muitos aspectos da minha vida seriam prejudicados se eu mudasse minha área de atuação.	3,06 (5)	1,20
	11. Mudar de área de atuação agora custaria muito para mim.	3,02 (6)	1,26
	12. Nada existe que me impeça de mudar de área de atuação.	2,85 (8)	1,26
	13. Uma mudança de área de atuação agora iria requerer um sacrifício pessoal considerável.	3,42 (3)	1,14
	14. Eu tenho orgulho de estar nesta área de atuação.	4,20 (1)	0,93
	15. Minha área de atuação é importante para a imagem que tenho de mim.	3,95 (2)	1,02
Média geral comprometimento instrumental	3,32	0,10	
Média geral do comprometimento com a área de atuação		3,22	0,14

() classificação das médias dos itens

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à base instrumental os itens 13, 14 e 15, obtiveram as médias mais altas, novamente os mesmos que se destacaram para o vínculo com a carreira. Dessa forma, nota-se

que os participantes também se mostraram orgulhosos da área em que atuam, sendo ela fundamental para a formação de uma imagem pessoal e evidenciaram que uma mudança de área causaria um enorme transtorno.

A partir do exposto é possível dizer, como corrobora Blau (2001), que o comprometimento com a carreira e com a área de atuação apresentado pelos administradores destaca a certeza sobre a escolha de ambas, focando o desejo de permanecer na atividade ao invés de abandoná-la. Além disso, conforme Pinho (2009), demonstra a satisfação de necessidades e sentimento de recompensa pela carreira e pela área de atuação, de modo que o rompimento com as mesmas resultaria sacrifícios pessoais significativos.

4.3.2 Nível de entrincheiramento com a carreira e área de atuação e suas dimensões

Com o intuito de identificar o nível de entrincheiramento com a carreira e área de atuação, verificou-se o percentual de participantes e das médias padronizadas, que possibilitaram a classificação do nível dos vínculos, como ilustra a Figura 20.

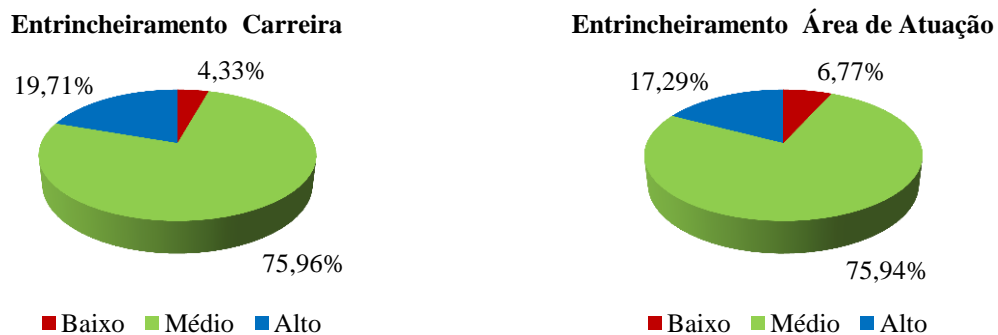


Figura 20- Percentual geral de administradores por nível de entrincheiramento com carreira e área de atuação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 20, nota-se que a maioria dos pesquisados (75,95%) apresentam nível médio de entrincheiramento com a carreira, enquanto 19,71% nível alto e 2,40% nível baixo.

Para a área de atuação, a maior parte dos administradores também demonstrou estar medianamente entrincheirada (75,94%), seguidos de 17,29% que expressaram nível alto e 6,77% com baixo vínculo. Esses resultados revelam que, para a maioria dos administradores, existe um vínculo de permanência mediano para ambos os focos. Entretanto, é válido salientar um maior nível de entrincheiramento dos pesquisados com relação à carreira (19,17%) em relação à área em que atuam (17,29%).

Para Carson et al. (1995), o entrincheiramento consiste na imobilidade resultante de significativo investimento econômico e psicológico no curso de ação escolhido, o que torna difícil uma mudança. Dessa forma, para o autor, a permanência na carreira ou área de atuação, deve-se aos investimentos feitos, relacionamentos emocionais desenvolvidos e falta de outras perspectivas de trabalho. Em estudos mais recentes, Rodrigues (2009) argumenta que a essência do vínculo de entrincheiramento abarca a percepção do indivíduo estar preso por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com as necessidades e expectativas. Com base no exposto, pode-se dizer que, de modo geral, os administradores do estudo possuem um nível mediano de imobilização para os focos abordados, demonstrando que os participantes não estão preocupados em permanecer ou não, na carreira e na área de atuação. Nota-se ainda, maior nível de estagnação para carreira do que para área de atuação.

Para complementar a análise desse vínculo, a Figura 21, mostra a distribuição de percentuais de respondentes para cada dimensão integradora do construto de entrincheiramento com a carreira por meio dos quais são identificados os níveis de cada dimensão.

Ao observar os níveis que integram o constructo de entrincheiramento com a carreira representados na Figura 21, verifica-se que o item “limitações de alternativas na carreira” correspondeu à dimensão com maior parcela de respondentes para um nível alto de entrincheiramento na carreira (33,65%), em segundo lugar está a dimensão “investimentos na carreira” (27,88%) e por último “custos emocionais” (10,58%). Esses aspectos são indicativos de que a falta de outras possibilidades de trabalho tende a gerar níveis médios de entrincheiramento na carreira dos administradores pesquisados, evidenciando que esses podem ou não continuar na atual profissão.

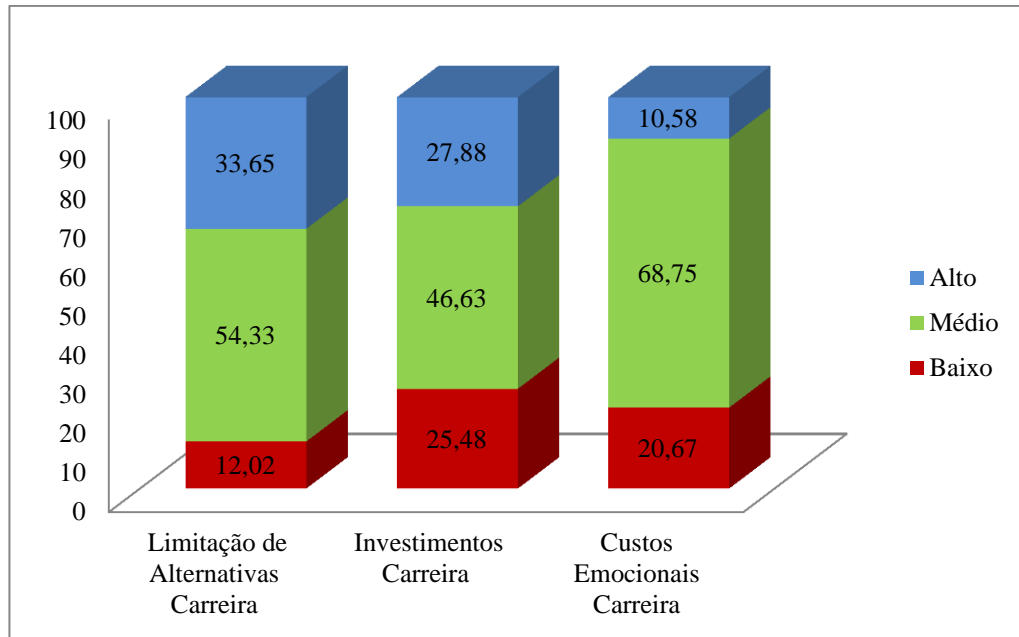


Figura 21 - Percentual geral de administradores por nível de limitação de alternativas, investimentos e custos emocionais com a carreira.

Fonte: Dados da pesquisa.

Resultados opostos ao deste estudo foram encontrados nas pesquisas de Santedícola (2008) e Lima (2013). A primeira autora, ao analisar docentes universitários, constatou que as perdas afetivas e implicações emocionais possuem peso maior para o entrincheiramento desses profissionais. Já os achados de Lima (2013) apontam que, para os enfermeiros, os investimentos realizados representam o maior nível de entrincheiramento. Dessa forma, parece correto mencionar que os administradores tendem a ficar estagnados mais pelas limitações de alternativas na carreira do que pelos investimentos e impactos emocionais que uma mudança nesse sentido possa causar.

Destacam-se, ainda, outras diferenças apresentadas na Figura 21 que informam como os administradores se vinculam com a carreira. Nota-se que a maior parcela dos pesquisados (54,33%) identificaram como média as limitações de alternativas para carreira caracterizando o nível de entrincheiramento nesta dimensão como mediano e, para apenas 12,02%, o nível de limitações foi considerado baixo. Essas informações indicam que os administradores percebem medianamente poucas alternativas para mudança de profissão, o que pode implicar na existência de um laço de permanência. No que tange aos investimentos realizados, a maioria dos participantes (46,63%) investem medianamente na carreira e 25,48%

apresentaram nível baixo de investimento. Em relação aos custos emocionais, 68,75% dos pesquisados estão medianamente vinculados por laços emocionais decorrentes da carreira, enquanto que 20,57% obtiveram um nível baixo para essa dimensão. Sendo assim, verifica-se que, no geral, os administradores não apresentaram níveis muito expressivos para o entrincheiramento, sendo os resultados em sua maioria medianos, fato que é corroborado pelas pesquisas realizadas por Rowe (2008) e Lima (2013).

Com relação à análise do vínculo para o foco com a área de atuação, a Figura 22, ilustra a distribuição de percentuais de respondentes para cada dimensão integradora do construto e os níveis de cada dimensão.

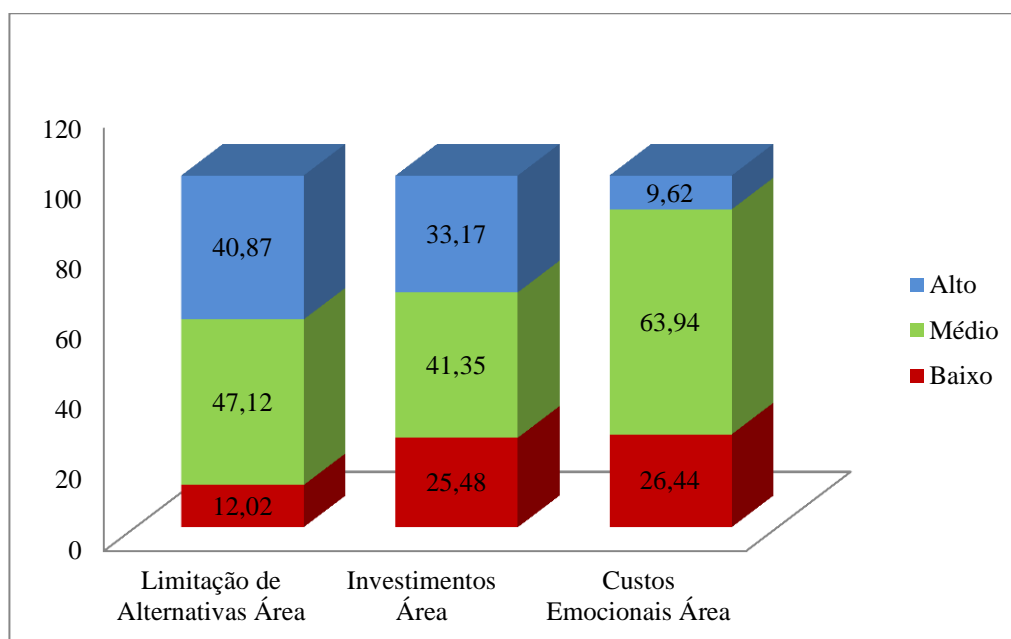


Figura 22 - Percentual geral de administradores por nível de limitação de alternativas, investimentos e custos emocionais com a área de atuação.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 22 evidencia que a dimensão “limitações de alternativa na área” obteve a maior parcela de respondentes para um nível alto de entrincheiramento na área de atuação (40,87%), em segundo lugar aparece a dimensão “investimentos na área” (33,17%) e, por último, “custos emocionais” (9,62%). Carson e Carson (1997) esclarecem que alternativas podem ser limitadas pela energia desprendida pelo indivíduo na justificação de sua atuação, em detrimento de um foco na busca de uma ocupação alternativa, na baixa motivação pessoal ou habilidades desenvolvidas e na discriminação de idade. Ainda, aspectos pessoais (como

status alcançado) e econômicos (taxa de desemprego; baixa remuneração) também estão relacionados à visualização de novas alternativas para área de atuação. Essas informações indicam que a falta oportunidades ou a falta de percepção delas tende a gerar níveis médios de entrincheiramento na área de atuação dos administradores da pesquisa.

Além disso, nota-se que o nível médio, com relação às dimensões do vínculo de entrincheiramento com a área de atuação, apresentou-se mais elevado para os respondentes, sendo de 63,94% para os custos emocionais, seguido de 47,12% para as limitações de alternativas e, por fim, 41,35% para os investimentos realizados. Portanto, de modo geral, cabe dizer que os administradores do estudo apresentam-se medianamente entrincheirados nas áreas em que atuam, demonstrando que os pesquisados não apresentam estabilidade para permanecer na área de atuação.

Realizadas estas considerações, elucidada-se, na Figura 23, o comparativo dos níveis das dimensões encontrados para os dois focos do entrincheiramento estudados. No que tange ao entrincheiramento com a carreira, observa-se que as três dimensões apresentaram maior percentual de administradores com níveis medianos, ou seja, limitações de alternativas na carreira (54,33%), investimentos na carreira (46,63%) e custos emocionais (68,75%). Em relação à área de atuação, os administradores também exibiram predominantemente níveis médios para as três dimensões do vínculo, sendo limitações de alternativas na área (47,12%), investimentos na área (41,35%) e custos emocionais (63,94%).

Nesse sentido, com base no exposto, é adequado afirmar que os administradores possuem níveis medianos para os vínculos de permanência, não demonstrando constância na carreira e na área de atuação. Porém, os resultados indicam um percentual ligeiramente mais expressivo de administradores que calculam as faltas de alternativas, os investimentos realizados e as perdas afetivas associadas ao foco com a carreira.

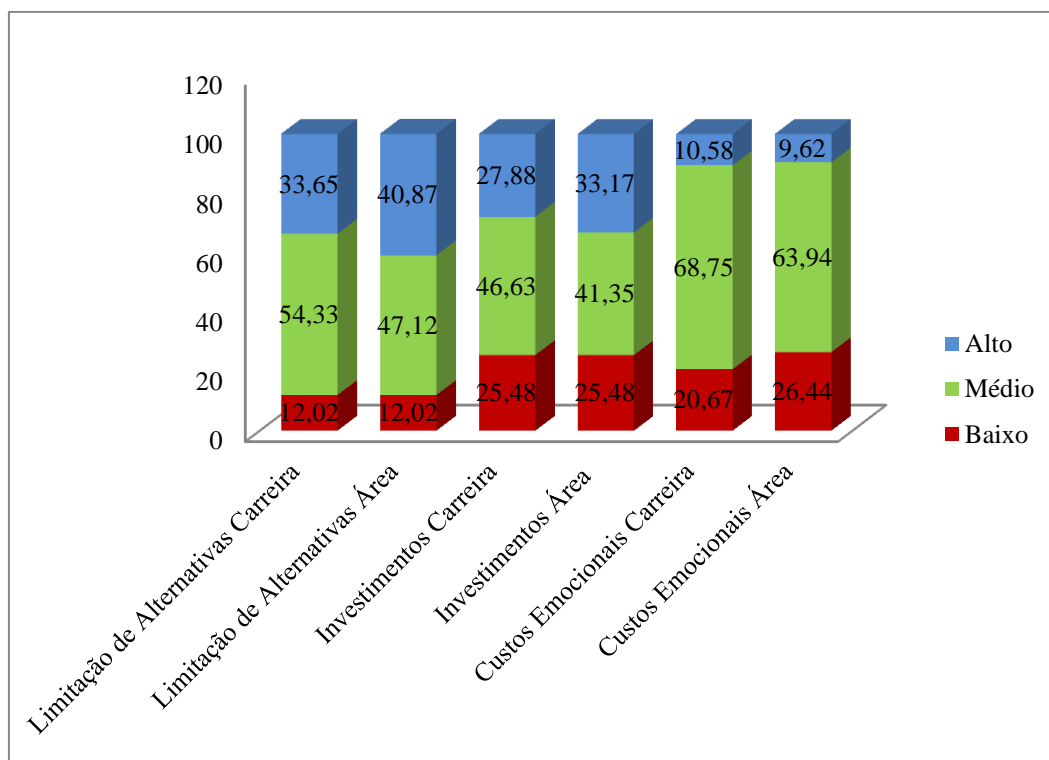


Figura 23 - Percentual geral de administradores por nível de limitação de alternativas, investimentos e custos emocionais com a carreira e a área de atuação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para Krepk e Gonzaga (2008), a gestão de pessoas está cada vez mais preocupada com as relações humanas no ambiente de trabalho, buscando criar situações que estimulem as pessoas a se comprometerem com os objetivos organizacionais. Além disso, os investimentos nesta área proporcionam maior incentivo e melhores condições de salários e benefícios para que os colaboradores aproveitem as oportunidades de carreira oferecidas nas empresas. Sendo assim, o resultado ligeiramente mais elevado para permanência dos administradores em suas carreiras parece vir ao encontro de maiores investimentos realizados nas organizações para a retenção dos profissionais.

A Tabela 11 apresenta as médias e o desvio padrão das dimensões e dos itens que formam a escala de entrincheiramento com a carreira. Os itens de 1 a 12 se referem ao vínculo com a carreira e desses, as questões 1, 10, 11 e 12 avaliaram a dimensão limitação de alternativas, as questões 2,3,4 e 5 a dimensão investimentos realizados, e as questões 6, 8 e 9 a dimensão custos emocionais. Reitera-se que o item 7 foi retirado para aumentar a confiabilidade da escala para este estudo.

Tabela 11 - Estatísticas descritivas das dimensões do entrincheiramento com a carreira

Dimensões	Modelo Teórico	Média	Desvio Padrão
Itens do questionário			
Limitação de Alternativas	1. Se eu deixasse minha carreira, sentiria que não teria alternativas razoáveis.	2,92 (4)	1,29
	10. Devido à minha experiência e formação, existem alternativas atraentes disponíveis para mim em outras carreiras.	3,60 (1)	1,05
	11. Eu teria muitas opções disponíveis se decidisse mudar de carreira.	3,36 (2)	1,10
	12. Eu estou satisfeito porque tenho muitas alternativas disponíveis em caso de mudança de carreira.	3,24 (3)	1,14
	Média geral limitações de alternativas	3,28	0,88
Investimentos Realizados	2. Eu já investi muito tempo em minha carreira.	3,29 (3)	1,17
	3. Seria muito custoso para mim mudar de carreira.	3,47 (2)	1,21
	4. Eu tenho muito dinheiro investido em minha carreira.	3,04 (4)	1,24
	5. Uma mudança de carreira significaria perder um investimento razoável em capacitação.	3,55 (1)	1,22
	Média geral investimentos realizados	3,33	0,24
Custos Emocionais	6. Eu pagaria um preço emocional grande caso mudasse de carreira.	3,30 (2)	1,26
	8. Para mim, seria emocionalmente complicado mudar de carreira.	3,35 (1)	1,22
	9. Deixar minha carreira causaria pouco distúrbio emocional à minha vida.	2,63 (3)	1,24
	Média geral custos emocionais	3,09	0,19
Média geral do entrincheiramento com a carreira		3,23	0,68

() classificação das médias dos itens

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se na Tabela 11 que a média geral encontrada para a escala de entrincheiramento com a carreira foi de 3,23 (média próxima ao ponto 3 de uma escala de 5 pontos), o que indica uma avaliação indiferente para os administradores com relação a existência de um vínculo de permanência entre eles. Esse comportamento é corroborado pelas respostas dos participantes para os itens da escala, pois a maioria das médias mantiveram-se mais próximas de “3” equivalente a “indiferente” na escala *likert de 5 pontos*. Destaca-se, também, o desvio padrão apresentado que permite inferir a existência de homogeneidade entre os respondentes, não havendo grande diversidade entre as respostas.

Quanto às médias gerais encontradas para as dimensões do constructo, a maior média foi para “investimentos realizados” 3,33, em segundo lugar para “limitações de alternativas” 3,28 e por fim “custos emocionais” 3,09. Embora as médias apresentem diferenças em seus valores numéricos, na classificação da escala as três dimensões foram avaliadas como “indiferente” pelos participantes do estudo. De maneira geral, os administradores julgaram de forma indiferente os aspectos das dimensões que avaliam o modelo teórico de entrincheiramento com a carreira. Portanto, esse resultado indica que não é possível identificar uma confirmação da existência ou não do respectivo vínculo entre tais profissionais.

Resultados diferentes deste estudo foram encontrados por Santedicola (2008), que, ao analisar as médias gerais dos seus pesquisados para as três dimensões do entrincheiramento na carreira, achou médias muito próximas de 4 e 5, que indicaram uma avaliação favorável para a existência do vínculo. Já os achados mais recentes como os de Lima (2013), corroboram com os aspectos encontrados neste estudo. A autora encontrou médias baixas, próximas ao ponto intermediário de uma escala de 5 pontos para as três dimensões, o que também não permite afirmar a existência do vínculo para os seus pesquisados.

Em relação aos itens que avaliaram a dimensão “limitações de alternativas”, destaca-se com maior média o item 10 ($\bar{x}=3,60$) revelando a indiferença dos participantes para o impacto que suas experiências e sua formação podem ter na existência de alternativas disponíveis em outras carreiras. Já o item 1 apresentou a menor média ($\bar{x}= 2,92$) indicando que os administradores são indiferentes em relação a falta de outras opções na carreira, caso abandonassem a profissão.

Para a dimensão “investimentos na carreira”, o item 5 obteve maior média ($\bar{x} =3,55$). Essa média indica que há indiferença dos participantes em relação às perdas de investimento em capacitação, caso mudassem de carreira, enquanto a menor média ($\bar{x}=3,04$) foi apresentada pelo item 4, revelando também indiferença dos pesquisados para o dinheiro já aplicado na carreira não sendo este um fator que impeça a troca. E, para a dimensão “custos emocionais”, a maior média foi obtida pelo item 8 ($\bar{x}=3,35$), na qual os administradores demonstram indiferença quanto às implicações emocionais que uma modificação de carreira poderia causar. O item 9 apresentou a menor média ($\bar{x}=2,63$), evidenciando que os administradores não estão satisfeitos com os distúrbios emocionais causados pela mudança.

Na sequência, a Tabela 12 apresenta as medidas descritivas encontradas para a escala de entrincheiramento com a área de atuação e dos seus itens. As questões 1, 10, 11 e 12 avaliaram a dimensão limitação de alternativas, as questões 2, 3, 4 e 5 referem-se a dimensão

investimentos realizados, e as questões 6, 8 e 9, aos custos emocionais. Ressalta-se que o item 7 foi retirado para aumentar a confiabilidade da escala para este estudo.

Tabela 12 - Estatísticas descritivas das dimensões do entrincheiramento com a área de atuação

Dimensões	Modelo Teórico	Média	Desvio Padrão
Itens do questionário			
Limitação de Alternativas	1. Se eu deixasse minha área de atuação, sentiria que não teria alternativas razoáveis.	2,79 (4)	1,31
	10. Devido à minha experiência e formação, existem alternativas atraentes disponíveis para mim em áreas de atuação.	3,75 (1)	1,01
	11. Eu teria muitas opções disponíveis se decidisse mudar de área de atuação.	3,47 (2)	1,10
	12. Eu estou satisfeito porque tenho muitas alternativas disponíveis em caso de mudança de área de atuação.	3,46 (3)	1,12
	Média geral limitações de alternativas	3,36	0,11
Investimentos Realizados	2. Eu já investi muito tempo em minha área de atuação.	3,13 (2)	1,21
	3. Seria muito custoso para mim mudar de área de atuação.	3,03 (3)	1,25
	4. Eu tenho muito dinheiro investido em minha área de atuação.	2,91 (4)	1,21
	5. Uma mudança de área de atuação significaria perder um investimento razoável em capacitação.	3,29 (1)	1,25
	Média geral investimentos realizados	3,09	0,18
Custos Emocionais	6. Eu pagaria um preço emocional grande caso mudasse de área de atuação.	3,07 (1)	1,26
	8. Para mim, seria emocionalmente complicado mudar de área de atuação.	3,03 (2)	1,22
	9. Deixar minha área de atuação causaria pouco distúrbio emocional à minha vida.	2,73 (3)	1,25
	Média geral custos emocionais	2,94	0,16
Média geral do entrincheiramento com a carreira		3,13	0,83

() classificação das médias dos itens

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 12, a média geral encontrada para a escala de entrincheiramento com a área de atuação foi de 3,13 (média próxima ao ponto 3 de uma escala de 5 pontos), o mesmo ocorre na maior parte das respostas dos participantes para os itens da escala, que mantiveram-se próximas de “3” equivalente a “indiferente” na escala *likert* de 5 pontos. Com esse resultado, é possível mencionar que os administradores apresentam um comportamento indiferente para a existência de um vínculo estável com a área de atuação. Ressalta-se, ainda, que os valores encontrados para o desvio padrão indicam uma distribuição homogênea entre os pesquisados em relação às respostas.

No que tange às dimensões, o item 10 apresentou maior média 3,75 (próxima ao ponto 4 de uma escala de 5 pontos) para o aspecto de “limitações de alternativas”, revelando que os participantes do estudo concordam em parte, que existem novas possibilidades de áreas de atuação disponíveis, devido às suas experiências e formação profissionais. Já a média mais baixa ficou com o item 1 ($\bar{x}=2,79$) sugerindo indiferença dos administradores com relação a falta de outras opções na área de atuação, caso abandonassem a mesma.

Para a dimensão “investimentos realizados”, obteve-se maior média ($\bar{x}=3,29$) para o item 5 indicando indiferença dos respondentes para as perdas dos investimentos em capacitação que poderiam acontecer caso mudassem de atuação. Do mesmo modo, apresentam indiferença quanto ao dinheiro que investiram na área, como evidencia o item 4, com a menor média para a dimensão ($\bar{x}=2,94$). Em relação aos “custos emocionais”, encontrou-se maior média ($\bar{x}=3,07$) para o item 6 e menor média ($\bar{x}=3,03$) para o item 8. Ambos os itens demonstram indiferença dos administradores com os aspectos emocionais envolvidos no processo de troca do campo de atuação.

É também pertinente analisar as médias gerais de cada dimensão que formam o construto de entrincheiramento com a área de atuação. A maior média encontrada foi para “limitações de alternativas”, 3,36, seguida da média de “investimentos realizados” 3,09 e por último dos “custos emocionais” 2,94. Nota-se que, apesar das médias exibirem distinções em seus valores, na classificação da escala as três dimensões foram avaliadas como “indiferentes” pelos participantes do estudo. Igualmente como verificado no vínculo com a carreira, os achados encontrados para o vínculo com a área de atuação demonstram que os administradores avaliaram de maneira indiferente as dimensões do modelo teórico. Sendo assim, não é possível identificar uma confirmação da existência ou não do respectivo vínculo entre tais profissionais.

O fato de os resultados apresentados para o constructo de entrincheiramento não possibilitarem a confirmação da existência ou não do vínculo para a carreira e para a área de atuação pode estar atrelado a alguns problemas na escala de Carson et al (1995), identificados por Blau (2001). O autor coloca que, mesmo com as evidências apresentadas por Carson et al (1995) de que um modelo tridimensional harmoniza melhor os dados do que modelos dimensionais ou unidimensionais, não foram realizados testes com a combinação da dimensão falta de alternativas e uma outra, por exemplo investimentos realizados, e a combinação das outras duas dimensões (investimentos realizados e custos emocionais).

Blau (2001) aponta diversos aspectos problemáticos, sendo o mais relevante deles a respeito da dimensão de custos emocionais. Para o autor, apesar de essa dimensão possuir um

elevado nível de confiabilidade para o modelo teórico, não menciona com clareza os tipos de custos emocionais analisados, nem as frases apresentam inconsistência na sua elaboração. Logo, o autor conclui que o entrincheiramento pode ser mais bem analisado como um constructo de duas dimensões: a primeira de custos acumulados, envolvendo os custos emocionais e investimentos realizados, e a segunda de alternativas limitadas.

Respondido o terceiro objetivo desse estudo, passa-se para a próxima seção, na qual serão discutidos os relacionamentos entre as variáveis.

4.4 Relações entre as variáveis

Com a finalidade de responder o quarto objetivo de comparar como os vínculos de comprometimento e entrincheiramento se articulam formando padrões de perfis associados à carreira e à área de atuação dos administradores pesquisados, os dados foram analisados por meio do coeficiente de correlação de Pearson e por meio de análises multidimensionais categóricas estabelecidas pela análise de correspondência.

Dessa forma, para verificar a existência de um relacionamento linear entre as variáveis do estudo, realizou-se primeiramente o teste de correlação de Pearson. O coeficiente de correlação de Pearson deriva da padronização da covariância e é uma medida utilizada para determinar a relação entre duas variáveis, que pode variar entre -1 e +1, passando por zero. Um coeficiente +1 indica uma correlação positiva perfeita, -1 uma correlação negativa perfeita e um coeficiente zero indica que não existe relacionamento linear (FIELD, 2009).

Para Lopes et al. (2008), as variações do coeficiente de correlação (r) são classificadas da seguinte maneira: de -0,75 a -1 associações fortes e negativas; entre -0,75 a -0,5 moderadas e negativas; de -0,5 a 0 negativas e fracas; de 0 a +0,5 fracas e positivas; entre +0,5 a +0,75 moderadas e positivas e de 0,75 a +1 fortes e positivas. Essa convenção estipulada pelos autores foi adotada no presente estudo.

Na Tabela 13, expõem-se as relações resultantes entre as médias dos vínculos com a carreira estudados.

Tabela 13 – Matriz geral de correlação e as significâncias dos vínculos com a carreira e de dimensões dos administradores gaúchos.

Matriz	Significância						
	CO_CA	EN_CA	CC_CA	CC_CI	EC_LIAL	EC_INCA	EC_CUEM
Correlações	1,0000	p=,000	p=0,00	p=0,00	p=,095	p=0,00	p=,000
CO_CA	,4591	1,0000	p=,020	p=0,00	p=0,00	p=0,00	p=0,00
EN_CA	,6881	,1617	1,0000	p=0,00	p=,544	p=,055	p=,051
CC_CA	,8739	,4831	,2890	1,0000	p=,033	p=0,00	p=0,00
CC_CI	-,1162	,4223	,0423	-,2029	1,0000	p=,019	p=,908
EC_LIAL	,5699	,7696	,1332	,6442	-,1632	1,0000	p=0,00
EC_INCA	,3778	,7017	,1353	,4338	-,0080	,5054	1,0000
EC_CUEM							

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

Fonte: Dados de pesquisa.

Observa-se, na Tabela 13, que a totalidade das correlações entre os constructos foram positivas, indicando a existência de associação direta entre estas. No que tange ao comprometimento com a carreira, percebe-se a relação positiva e forte do vínculo (CO_CA) com suas dimensões integradoras, ou seja, afetiva (CC_CA) $r=0,6881$; $p=0,00$ e instrumental (CC_CI) $r=0,8739$; $p=0,00$. Entre as bases desse vínculo, a relação do comprometimento afetivo com o instrumental deu-se de modo fraco e positivo ($r=0,2890$; $p=0,00$).

Acerca do vínculo de entrincheiramento com a carreira (EN_CA), o mesmo relacionou-se de modo positivo com suas três dimensões, mas com intensidades diferentes. Com a dimensão limitações de alternativas (EC_LIAL), apresentou correlação fraca e positiva ($r=0,4223$; $p=0,00$); com os investimentos realizados ($r=0,7696$; $p=0,00$), associação forte e positiva e, com custos emocionais (EC_CUEM), uma relação moderada e positiva ($r=0,7017$; $p=0,00$). Entre as dimensões do vínculo, obteve-se apenas uma correlação significativa entre investimentos realizados e custos emocionais ($r=0,5054$; $p=0,00$), sendo esta forte e positiva.

Quanto ao relacionamento das dimensões dos dois vínculos estudados, encontrou-se correlação significativa somente da base instrumental do comprometimento com duas dimensões do entrincheiramento. Assim, obteve-se associação positiva e forte da base instrumental com os investimentos realizados ($r=0,6442$; $p=0,00$) e positiva e moderada com os custos emocionais ($r=0,4338$; $p=0,00$).

A Figura 24 resume as correlações encontradas entre os vínculos com a carreira – comprometimento e entrincheiramento – e entre as suas dimensões, as quais foram todas positivas.

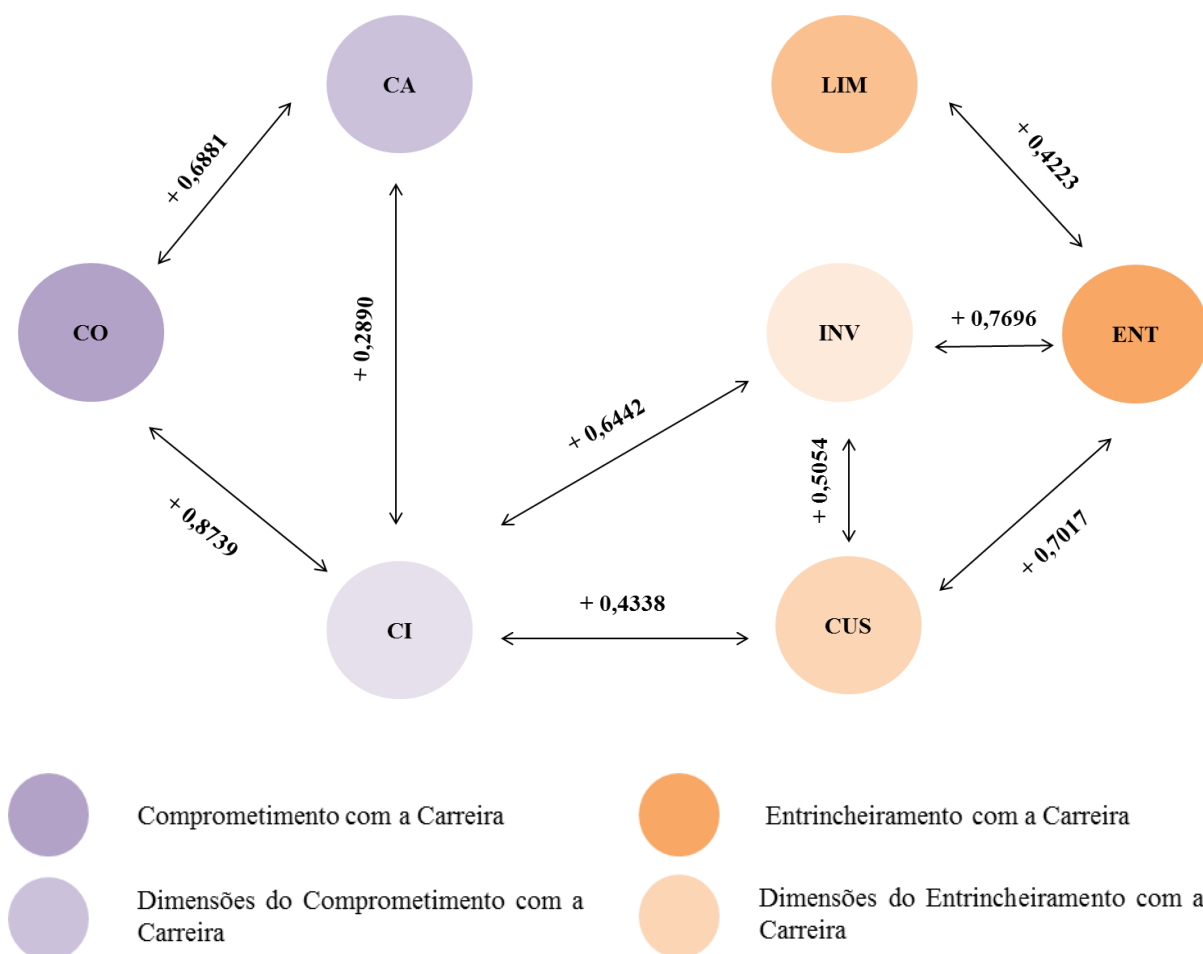


Figura 24 - Correlações gerais entre o comprometimento com a carreira, o entincheiramento com a carreira e as dimensões dos vínculos dos administradores.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Com base no exposto, é correto mencionar que todas as dimensões do comprometimento com a carreira tiveram com este vínculo associações fortes e positivas. Este aspecto também foi descoberto no estudo realizado por Rowe (2008), a autora encontrou correlações positivas e de forte intensidade entre o comprometimento com a carreira e suas dimensões. Ainda, é válido ressaltar a relação moderada e positiva entre as bases do comprometimento com a carreira, portanto quanto maior for o vínculo afetivo, maior será o vínculo instrumental do indivíduo com sua carreira.

Desse modo, é possível afirmar que quanto mais elevado for o comprometimento com a carreira dos administradores pesquisados, maior será seu apego e envolvimento afetivo, aumentando seu desejo de continuar na profissão (MEYER; ALLEN, 1990). Além disso, aumentará também a intenção de permanência do indivíduo na carreira, devido à análise dos custos e benefícios associados à sua saída (MEYER; ALLEN 1991).

Percebe-se também na Figura 24 as correlações do entrincheiramento na carreira e suas dimensões, todas foram positivas, sendo fraca com a dimensão limitação de alternativas; moderada com a de custos emocionais e forte com a de investimentos realizados. Lima (2013), ao pesquisar este vínculo com enfermeiros de hospitais públicos e privados, obteve correlações positivas fraca com custos emocionais, moderada com investimentos e relação negativa e moderada com as limitações de alternativas, diferentemente dos achados desse estudo. No geral, os resultados encontrados para este vínculo, apontam que uma mudança de carreira seria difícil para os administradores pesquisados, devido ao fato de uma possível perda dos investimentos feitos ao longo da profissão e das redes de relacionamento estabelecidas, além da limitada percepção de outras possibilidades de carreira.

Outro achado do estudo que merece destaque é a associação moderada e positiva da base instrumental do vínculo de comprometimento com a carreira, com a dimensão de custos emocionais do construto de entrincheiramento com a carreira e a correlação forte e positiva dessa base com a dimensão investimentos realizados. O resultado vai ao encontro do recomendado por Blau (2001) de que o entrincheiramento proposto por Carson et al. (1995) se sobrepõe conceitualmente à dimensão instrumental do comprometimento com a carreira proposto por Meyer, Allen e Smith (1993). Sendo assim, é possível dizer que os administradores apresentam-se comprometidos e entrincheirados em suas carreiras, por conta do julgamento dos custos financeiros, emocionais e benefícios relacionados à troca de profissão.

Na sequência, na Tabela 14, visualizam-se as correlações resultantes entre as médias dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento com a área de atuação estudados.

Tabela 14 – Matriz geral de correlação e as significâncias dos vínculos com a área de atuação e de dimensões dos administradores gaúchos.

Matriz	Significância						
	CO_AT	EN_AT	CA_CA	CA_CI	EA_LIAL	EA_INCA	EA_CUEM
Correlações	1,0000	p=0,00	p=0,00	p=0,00	p=,771	p=0,00	p=0,00
CO_AT	,5764	1,0000	p=0,00	p=0,00	p=0,00	p=0,00	p=0,00
EN_AT	,7212	,2658	1,0000	p=0,00	p=,179	p=0,00	p=,064
CA_CA	,9246	,6154	,4030	1,0000	p=,261	p=0,00	p=0,00
CA_CI	-,0203	,4220	,0936	-,0783	1,0000	p=,011	p=,634
EA_LIAL	,6590	,7654	0	,7303	-,1770	1,0000	p=0,00
EA_INCA	,4099	,7373	,1287	,4708	,0332	,5341	1,0000

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

Fonte: Dados de pesquisa.

Constata-se, na Tabela 14, do mesmo modo apresentado na análise das correlações dos construtos com foco na carreira, que há associação direta nas relações significativas dos vínculos com a área de atuação e suas dimensões, já que a totalidade das correlações foi positiva. Acerca do comprometimento com a área de atuação (CO_AT), nota-se uma relação moderada e positiva do vínculo com a dimensão afetiva (CA_CA) $r=0,7212$; $p=0,00$ e uma relação forte e positiva com a base instrumental (CA_CI) $r=0,9246$; $p=0,00$. Entre as dimensões do vínculo, a correlação deu-se de forma fraca e positiva ($r=0,4030$; $p=0,00$).

O vínculo de entrincheiramento com a área de atuação (EN_AT) apresentou correlações positivas com suas três dimensões, sendo essas: fraca ($r=0,4220$; $p=0,00$) com limitações de alternativas (EA_LIAL); forte ($r=0,7654$; $p=0,00$) com os investimentos na área (EA_INCA) e moderada com os custos emocionais ($r=0,7373$; $p=0,00$). As dimensões do vínculo exibiram apenas uma correlação significativa entre investimentos realizados e custos emocionais ($r=0,5341$; $p=0,00$), sendo esta forte e positiva.

No que tange às dimensões dos dois vínculos para a área de atuação, comprometimento e entrincheiramento, a base instrumental relacionou-se de forma positiva e moderada com os investimentos realizados ($r=0,7303$; $p=0,00$) e com os custos emocionais ($r=0,4708$; $p=0,00$). Na Figura 25 encontra-se o resumo das correlações encontradas entre os vínculos com a área de atuação e suas dimensões, as quais foram todas positivas.

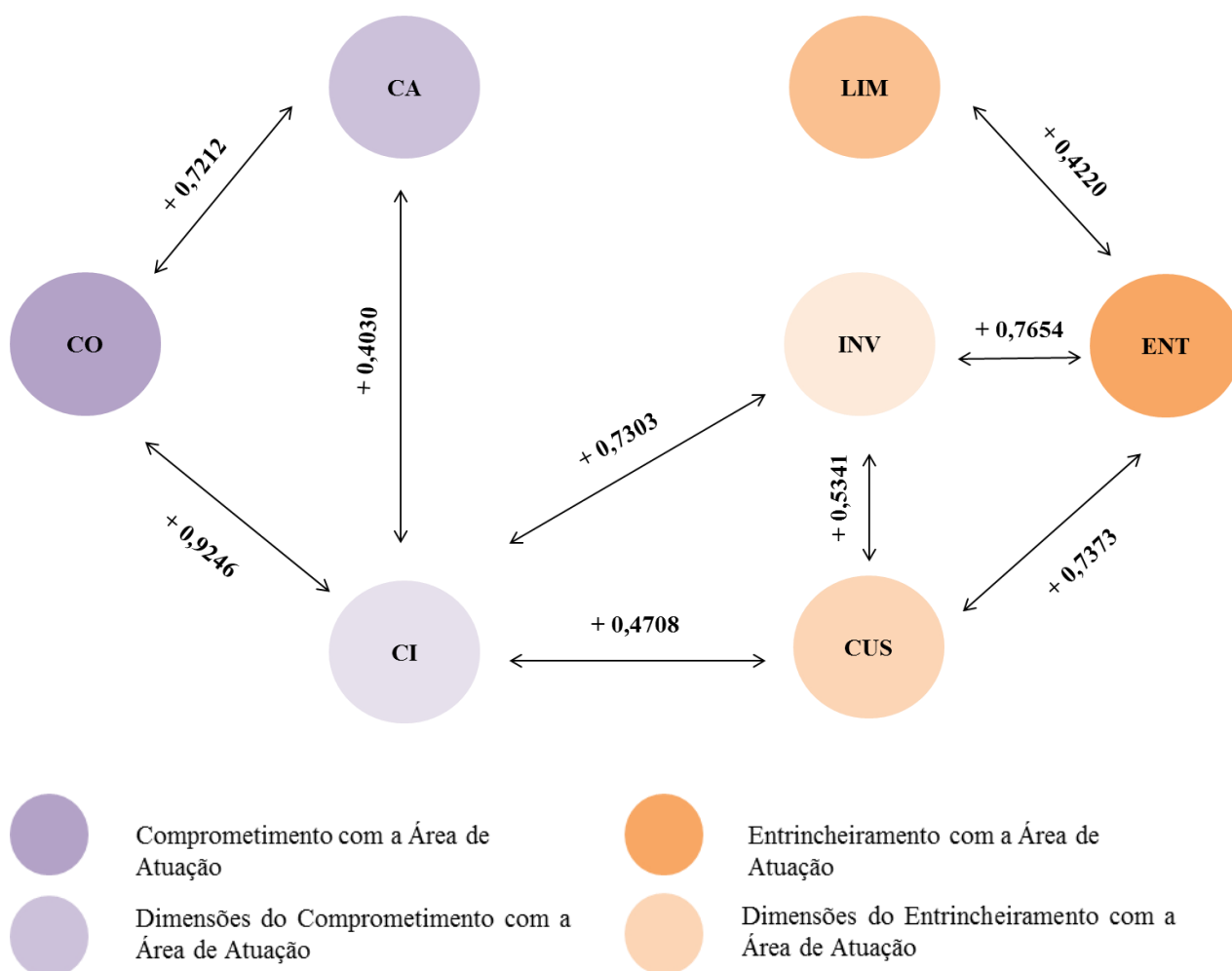


Figura 25 - Correlações gerais entre o comprometimento com a área de atuação, o entrincheiramento com a área de atuação e as dimensões dos vínculos dos administradores.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Nota-se pelo exposto, que os resultados encontrados para os vínculos com a área de atuação foram similares aos achados para a carreira dos administradores. Nesse sentido, também é possível afirmar que, quanto maior for o comprometimento com a área de atuação dos pesquisados, mais elevada será sua afeição e seu envolvimento emocional, bem como a intenção de continuar na área, em função da análise dos custos e benefícios relacionados à sua saída. Ainda, da mesma forma com que ocorre na carreira, os resultados para o vínculo de entrincheiramento com foco na área de atuação indicam que seria complicada uma mudança de área para os administradores, na medida em que poderia haver perda dos investimentos realizados e dos relacionamentos emocionalmente formados, além da limitada visão de outras possibilidades de atuação.

É válido ressaltar, também, as correlações moderadas e positivas da base instrumental do vínculo de comprometimento com a área de atuação, com as dimensões de investimentos realizados e custos emocionais, pertencentes ao construto de entrincheiramento com a área de atuação. Assim como ocorre na carreira, esses achados evidenciam a sobreposição conceitual do entrincheiramento em relação à dimensão instrumental, proposta por Blau (2001) e explicado anteriormente. Portanto, os resultados apresentados demonstram que os administradores comprometem-se e entrincheiram-se em suas carreiras e áreas de atuação, devido ao julgamento de custos e benefícios relacionados a uma possível troca de carreira/área, aos investimentos profissionais feitos e aos transtornos emocionais que uma mudança pode causar. Na próxima seção, discutem-se outros aspectos pertinentes à análise conjunta desse tema por meio da técnica de análise de correspondência.

4.4.1 Análises de correspondência dos vínculos com a carreira e área de atuação

Com o intuito de complementar a análise do último objetivo específico do estudo de comparar como os vínculos de comprometimento e entrincheiramento se articulam formando padrões de perfis associados à carreira e à área de atuação dos administradores pesquisados, utilizou-se a técnica de análise de correspondência. Essa análise trata de variáveis categóricas, visando representar o conjunto de dados por meio de um mapeamento gráfico, cujos cruzamentos envolvem categorias de sujeitos com características semelhantes (GONÇALVES; SANTOS, 2009). No Quadro 7, mostra-se a descrição das categorias do estudo.

Construto	Categorias	Descrição
Comprometimento com a Carreira	COCA BAIXO	Comprometimento com a carreira baixo
	COCA MÉDIO	Comprometimento com a carreira médio
	COCA ALTO	Comprometimento com a carreira alto
Entrincheiramento com a Carreira	ENCA BAIXO	Entrincheiramento com a carreira baixo
	ENCA MÉDIO	Entrincheiramento com a carreira médio
	ENCA ALTO	Entrincheiramento com a carreira alto
Comprometimento com a Área de Atuação	COAT BAIXO	Comprometimento com a área de atuação baixo
	COAT MÉDIO	Comprometimento com a área de atuação médio
	COAT ALTO	Comprometimento com a área de atuação alto
Entrincheiramento com a Área de Atuação	ENAT BAIXO	Entrincheiramento com a área de atuação baixo
	ENAT MÉDIO	Entrincheiramento com a área de atuação médio
	ENAT ALTO	Entrincheiramento com a área de atuação alto

Quadro 7- Descrição das categorias.

Fonte: Dados da pesquisa.

A técnica de análise de correspondência utiliza-se de variáveis categóricas dispondo os dados provenientes da percepção dos participantes do estudo sob a forma de mapas de correspondência, levando em conta as medidas entre linhas e colunas, representadas pelo eixo X e Y. Nos mapas, as variáveis encontram-se em uma determinada posição espacial que reflete a similaridade ou preferência em relação às outras variáveis associadas (HAIR et al., 2005). Optou-se por esse método devido ao fato de sua representação gráfica proporcionar informações ricas que permitem ao pesquisador um simples entendimento das relações entre as variáveis de um determinado estudo (FREITAS; JANISSEK- MUNIZ, 2008).

No presente estudo, os gráficos derivados da análise de correspondência foram interpretados como mapas geográficos, nos quais as leituras das distâncias categorias-linha e categorias-coluna permitem a visualização da relação entre os conjuntos, na qual a proximidade dos pontos referentes à linha e a coluna indicam associação e o distanciamento uma repulsão.

Na Figura 26, ilustra-se a representação gráfica da relação entre o comprometimento com a carreira e o entrincheiramento com a carreira.

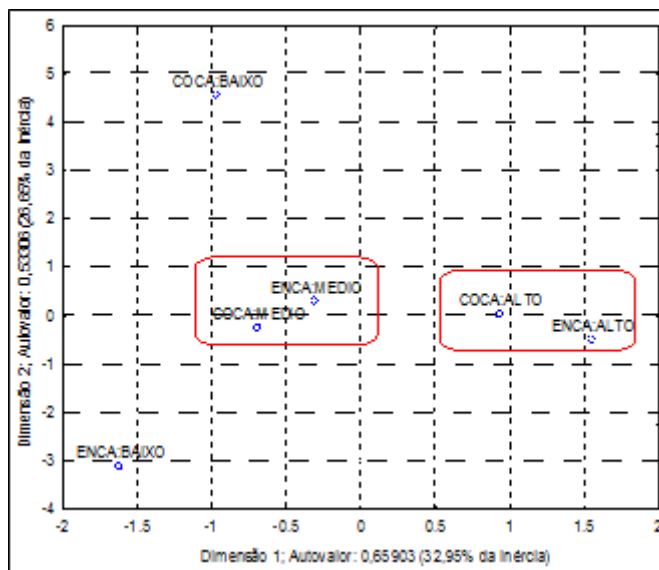


Figura 26 - Relação entre o comprometimento com a carreira e o entrincheiramento com a carreira dos administradores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Figura 26, verifica-se que o comprometimento e o entrincheiramento com a carreira dos administradores gaúchos estão diretamente ligados devido à proximidade desses construtos. Dessa forma, a existência de relação entre COCA MÉDIO e ENCA MÉDIO indica que níveis médios de comprometimento estariam relacionados com níveis medianos de entrincheiramento, do mesmo modo que a relação entre COCA ALTO e ENCA ALTO, evidencia que maiores níveis de comprometimento estariam ligados com elevados níveis de entrincheiramento. Com base nos resultados encontrados, é possível afirmar que os administradores do presente estudo estão vinculados a suas carreiras. Pesquisas de Rowe (2008, 2011) e Lima (2013), ao correlacionarem esses vínculos entre docentes e enfermeiros respectivamente, concluíram que os construtos apresentam comportamentos ora opostos, ora semelhantes, o que demonstra que estes podem coexistir porque não se tratam de vínculos antagônicos, corroborando com os achados deste estudo.

Ressalta-se que, embora os participantes estejam medianamente ou altamente comprometidos, também podem estar vinculados de uma forma mais instrumental com a carreira, fato que indica o aumento proporcional da relação com o vínculo de entrincheiramento. Os resultados encontrados são ratificados por meio do estudo das frequências obtidas no cruzamento entre o comprometimento e o entrincheiramento com a carreira conforme apresentado na Tabela 15

Tabela 15 - Comprometimento com a carreira X Entrincheiramento com a carreira dos administradores.

Frequência dos Indivíduos	Comprometimento com a Carreira	Entrincheiramento com a Carreira
Alto	90	41
Médio	113	158
Baixo	5	9

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 15 que, entre os administradores, 90 têm um nível alto de comprometimento e 41 apresentam nível elevado de entrincheiramento, ainda 113 possuem nível médio de comprometimento, enquanto 158 demonstram nível mediano de entrincheiramento. Desse modo, percebe-se que os administradores que estão altamente ou medianamente comprometidos com sua carreira tendem a estar altamente ou medianamente entrincheirados em suas carreiras. Diferentemente dos resultados desse estudo, Lima (2013) encontrou uma relação de alto comprometimento e médio entrincheiramento com a carreira, entre os enfermeiros pesquisados. Sendo assim, as frequências ilustradas corroboram com os achados do mapa gráfico e com a tendência de haver um elevado comprometimento instrumental entre os administradores.

A Figura 27 apresenta a análise de correspondência dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento com a área de atuação. Como base no mapeamento gráfico da Figura 27, elucida-se que os administradores demonstram baixo comprometimento com a área de atuação (COAT BAIXO) e baixo entrincheiramento com a área de atuação (ENAT BAIXO), do mesmo modo que apresentaram nível médio de comprometimento (COAT MÉDIO) e entrincheiramento (ENAT MÉDIO), e nível alto para os dois vínculos (COAT ALTO e ENAT ALTO). Percebe-se, assim, uma forte ligação dos construtos devido à sua total proximidade, o que torna clara a vinculação dos administradores com suas áreas de atuação. Da mesma forma que se deu com a análise com foco na carreira, os achados indicam a presença de uma ligação instrumental por parte dos pesquisados na área em que atuam.

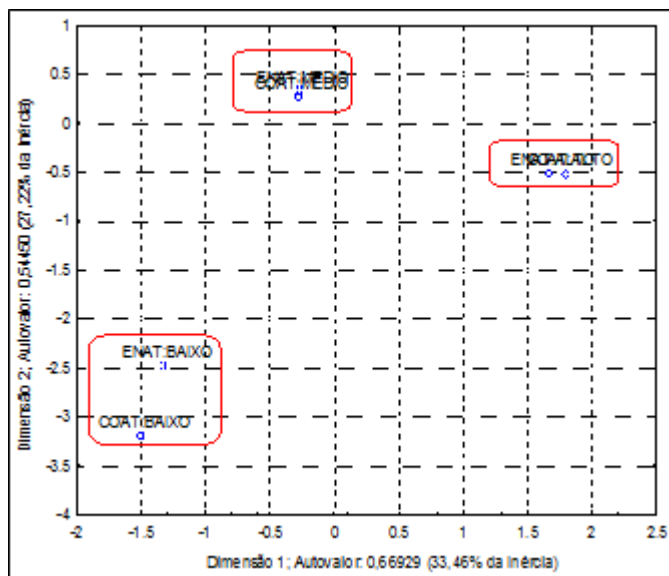


Figura 27 - Relação entre o comprometimento com a área de atuação a e o entrincheiramento com a área de atuação dos administradores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Tal resultado fica evidente por meio da Tabela 16, que mostra o cruzamento das frequências encontradas para os vínculos de comprometimento e entrincheiramento com a área de atuação.

Tabela 16 - Comprometimento com a área de atuação X Entincheiramento com a área de atuação dos administradores.

Frequência dos Indivíduos	Comprometimento com a Área de Atuação	Entincheiramento com a Área de Atuação
Alto	33	37
Médio	166	157
Baixo	9	14

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados da Tabela 16, ficam evidentes as relações dos construtos de comprometimento e entincheiramento em todos os níveis apresentados. Dessa forma, 33

administradores têm alto comprometimento com a área de atuação e 37, elevado entrenchamento com a mesma, enquanto 166 demonstraram nível mediano de comprometimento e 157, nível médio de entrenchamento. Por fim, 9 pesquisados demonstraram baixo comprometimento e 14 baixo entrenchamento. De tal modo, os achados elucidados para frequência vão ao encontro dos resultados ilustrados no mapa gráfico (Figura 27). Embora não se tenham estudos comparando a relação dos dois construtos com a área de atuação, com base nos resultados expostos, é possível dizer que, como analisado anteriormente em relação à carreira, os vínculos apresentaram comportamentos similares, confirmando que podem coexistir por não se tratarem de ligações antagônicas.

Seguindo as análises de correspondência, outro dado interessante, é a forma com que o construto de comprometimento se articula com relação à carreira e a área de atuação dos administradores pesquisados, como ilustra a Figura 28 abaixo.

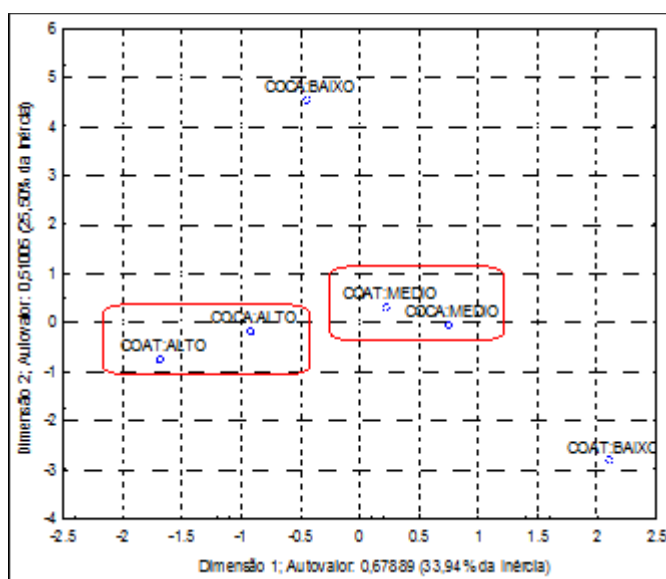


Figura 28 - Relação entre o comprometimento com a carreira e com a área de atuação dos administradores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se, pelo exposto na Figura 28, que o vínculo de comprometimento mostra-se atrelado com a carreira e com a área de atuação. Nesse sentido, a relação entre COCA ALTO e COAT ALTO mostra que maiores níveis de comprometimento com a carreira estariam relacionados com níveis mais elevados de comprometimento com a área de atuação, da

mesma maneira que medianos níveis deste vínculo com a carreira (COCA MÉDIO) relacionam-se com níveis médios de comprometimento na área de atuação (COAT MÉDIO). Os achados do estudo revelam-se congruentes com os encontrados por Carvalho (2007), que também apresentou relações elevadas do construto de comprometimento para os dois focos, carreira e área de atuação. A Tabela 17 comprova os resultados por meio das frequências encontradas para o vínculo de comprometimento com a carreira e com a área de atuação.

Tabela 17 - Comprometimento com a carreira X Comprometimento com a área de atuação dos administradores.

Frequência dos Indivíduos	Comprometimento com a Carreira	Comprometimento com a Área de Atuação
Alto	90	33
Médio	113	166
Baixo	5	9

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 17, é possível perceber que, apesar de existir uma relação de nível alto do vínculo de comprometimento com seus dois focos, há um número maior de administradores com alto comprometimento com a carreira (90) do que com a área de atuação (33). No entanto, observa-se que a grande maioria apresenta níveis medianos do vínculo, sendo 113 para a carreira e 166 para área de atuação. Sendo assim, pode-se afirmar que os administradores do estudo identificam-se e apresentam um envolvimento emocional com a carreira e a área e atuação, da mesma forma que avaliam os ganhos ou perdas estabelecidas no ambiente de trabalho.

Na Figura 29, apresenta-se como o construto de entrincheiramento se articula estabelecendo relações com a carreira e com a área de atuação dos administradores.

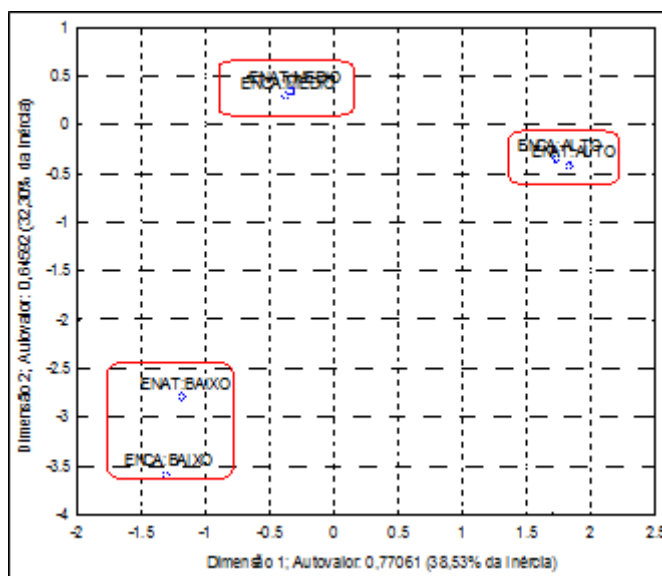


Figura 29 - Relação entre o entrincheiramento com a carreira e com a área de atuação dos administradores.

Fonte: Dados da pesquisa.

O vínculo de entrincheiramento apresenta-se totalmente relacionado entre os dois focos estudados, como ilustrado na Figura 29. Portanto, baixos níveis de entrincheiramento com a carreira (ENCA BAIXO) estão ligados a baixos níveis de entrincheiramento com a área de atuação (ENAT BAIXO), assim como níveis medianos deste vínculo para a carreira (ENCA MÉDIO) relacionam-se com níveis médios para a área de atuação (ENAT MÉDIO), e níveis altos de entrincheiramento com a carreira (ENCA ALTO) estão articulados com elevados níveis do vínculo para a área de atuação (ENAT ALTO). Dessa forma, evidencia-se que os administradores temem pela perda dos investimentos feitos e das redes de relacionamentos estabelecidas, tanto na profissão como na área em que atuam. Além disso, eles não vislumbram novas oportunidades de carreira e área de atuação. Na tabela 18, apresentam-se as frequências que ratificam os resultados encontrados.

Tabela 18 - Entrincheiramento com a carreira X Entrincheiramento com a área de atuação dos administradores.

Frequência dos Indivíduos	Entrincheiramento com a Carreira	Entrincheiramento com a Área de Atuação
Alto	41	37
Médio	158	157
Baixo	9	14

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 18, é notável a relação entre os focos, de forma que 41 administradores têm alto entrincheiramento na carreira e 37, alto entrincheiramento na área de atuação, 158 apresentam vínculo médio com a carreira e 157, vínculo médio com a área de atuação, e, por fim, 9 pesquisados estabeleceram baixo entrincheiramento com a carreira e 14, baixo entrincheiramento na área em que atuam. Assim tal estudo das frequências corrobora os achados do mapa gráfico ilustrado na Figura 29.

Os resultados expostos demonstraram como os administradores gaúchos estão vinculados a suas carreiras e áreas de atuação. Notou-se, também, grande similaridade no comportamento dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento para os dois focos apresentados no estudo. Nesse sentido, especificamente com relação ao comprometimento, percebe-se o predomínio da base instrumental, visto que ela apresentou correlação com as dimensões do entrincheiramento, indicando que o aumento de vínculo instrumental leva ao aumento do entrincheiramento, como encontrado na análise de correspondência.

No que se refere à análise de cada vínculo, percebem-se aspectos semelhantes do construto de comprometimento para a carreira e a área de atuação e no comportamento do vínculo de entrincheiramento para os dois focos. No entanto, mesmo as análises sendo correspondentes, ressalta-se um maior número de administradores com alto comprometimento com a carreira do que com a área de atuação. Sendo assim, nota-se a relevância de compreender os vínculos estabelecidos entre os indivíduos com suas carreiras e áreas de atuação, bem como a intensidade da identificação e dos aspectos emocionais, uma vez que estes são fatores que possibilitam o aumento dos laços afetivos, o que, como consequência, gera uma maior dedicação do sujeito para a profissão e para área de atuação.

4.5 Correlações entre o processo de escolha e os construtos de comprometimento e entrincheiramento

Para responder o objetivo geral de analisar de que forma as escolhas em relação à carreira e à área de atuação influenciam nas relações de comprometimento e entrincheiramento dos administradores pesquisados e verificar as hipóteses da pesquisa, utilizou-se a análise dos dados, por meio do coeficiente de correlação de Pearson, técnica já explicada na seção anterior.

As duas primeiras hipóteses do estudo fazem referência ao processo de escolha com foco na carreira, sendo:

H1: A escolha da carreira, quando guiada por fatores internos, favorece um alto nível de comprometimento afetivo e um baixo nível de entrincheiramento na carreira;

H2: A escolha da carreira, quando guiada por fatores externos, favorece um alto nível de comprometimento instrumental e um alto nível de entrincheiramento na carreira.

Para sustentar ou rejeitar as hipóteses apresentadas, a Tabela 19 apresenta as correlações resultantes entre as médias do processo de escolha e dos constructos com a carreira.

Tabela 19 – Matriz geral de correlação e as significâncias do processo de escolha e dos vínculos com carreira dos administradores gaúchos.

Matriz	Significância						
	FIN_C	FEX_C	ES_CA	CO_CA	EN_CA	CC_CA	CC_CI
FIN_C	1,0000	p=,003	p=0,00	p=,987	p=,067	p=,512	p=,875
FEX_C	,2037	1,0000	p=0,00	p=,493	p=,854	p=,173	p=,998
ES_CA	,5682	,9214	1,0000	p=,568	p=,379	p=,160	p=,949
CO_CA	-,0011	,0478	,0398	1,0000	p=,000	p=0,00	p=0,00
EN_CA	,1271	,0128	,0613	,4591	1,0000	p=,020	p=,000
CC_CA	,0458	,0948	,0979	,6881	,1617	1,0000	p=0,00
CC_CI	-,0110	-,0002	-,0045	,8739	,4831	,2890	1,0000

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

Fonte: Dados de pesquisa.

Ao observar a Tabela 19, percebe-se que nenhuma das relações propostas nas hipóteses H1 e H2 obtiveram significância, pois apresentaram $p > 0,05$ (vermelho). Sendo assim, é possível afirmar, com relação a H1, que não há evidências de que a escolha quando guiada por fatores internos favorece um alto nível de comprometimento afetivo e um baixo nível de entrincheiramento na carreira, dessa forma a hipótese é rejeitada. 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.

No que tange à H2, não há comprovação de que a escolha da carreira, quando guiada por fatores externos, favorece um alto nível de comprometimento instrumental e um alto nível de entrincheiramento na carreira, sendo esta hipótese também rejeitada. 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 rejeição das hipóteses com relação à carreira (H1 e H2) 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 como foi apresentado na Figura 11 do estudo. 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 (Figura 17). Por fim, o vínculo de entrincheiramento com a carreira também apresentou maior nível médio de 75,96% (Figura 20). Sendo assim, não foi possível afirmar a existência de relações entre os construtos, como corroborado pela ausência de significância apresentada na Tabela 19.

Logo, em relação à área de atuação, as hipóteses do estudo referentes a este foco e ao processo de escolha, são:

H3: A escolha da área de atuação, quando guiada por fatores internos, leva a um alto nível de comprometimento afetivo e um baixo nível de entrincheiramento na carreira;

H4: A escolha da área de atuação, quando guiada por fatores externos, leva a um alto nível de comprometimento instrumental e um alto nível de entrincheiramento na carreira.

Na Tabela 20 mostram-se as correlações para as médias do processo de escolha e dos vínculos com a área de atuação.

Tabela 20 – Matriz geral de correlação e as significâncias do processo de escolha e dos vínculos com a área de atuação dos administradores gaúchos.

		Significância						
Matriz		FIN_A	FEX_A	ES_AT	CO_AT	EN_AT	CA_CA	CA_CI
Correlações	FIN_A	1,0000	p=,001	p=0,00	p=,022	p=,266	p=,021	p=,080
	FEX_A	,2251	1,0000	p=0,00	p=,000	p=,606	p=,000	p=,009
	ES_AT	,5913	,9189	1,0000	p=,000	p=,381	p=0,00	p=,004
	CO_AT	,1588	,2421	,2647	1,0000	p=0,00	,7212	,9246
	EN_AT	,0774	,0359	,0611	,5764	1,0000	p=0,00	p=0,00
	CA_CA	,1602	,2553	,2762	,7212	,2658	1,0000	p=0,00
	CA_CI	,1217	,1795	,1979	,9246	,6154	,4030	1,0000

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

Fonte: Dados de pesquisa.

Com base na Tabela 20, nota-se que não há correlações com significância (vermelho) para embasar as relações propostas nas hipóteses H3 e H4. Desse modo, não é possível afirmar que a escolha da área de atuação, quando guiada por fatores internos, leva a um alto nível de comprometimento afetivo e um baixo nível de entrincheiramento na carreira, sendo a hipótese H3 rejeitada. Resultados diferentes foram encontrados no estudo de Carvalho (2007), o autor coloca que quanto mais influenciada for a escolha da área pelos fatores internos, maior será o comprometimento afetivo e o desejo de permanência na mesma.

A hipótese H4 também foi rejeitada, já que não foi possível confirmar o fato da escolha da área de atuação, quando guiada por fatores externos, levar a um alto nível de comprometimento instrumental e um alto nível de entrincheiramento na carreira. Os achados do estudo vão ao encontro dos resultados encontrados por Carvalho (2007) que não apresentou relações significativas entre a escolha da área de atuação guiada por fatores externos e o comprometimento de base instrumental.

Do mesmo modo que para o foco com a carreira, a rejeição das hipóteses com relação à área de atuação (H3 e H4) também era esperada, já que as médias padronizadas do estudo apresentaram em sua maioria níveis médios. Os fatores internos que formaram o construto de escolha da área de atuação obteve nível médio de 58,65% (Figura 13). Níveis médios igualmente se destacaram para as bases afetiva (86,06%) e instrumental (58,65%) do vínculo de comprometimento com a área de atuação (Figura 18). O vínculo de entrincheiramento com a área de atuação também apresentou elevado nível médio de 75,94% (Figura 20). Portanto,

não era possível afirmar a existência de relações entre os construtos, como corroborado pela ausência de significância apresentada na Tabela 20.

Percebe-se, ainda, na análise da Tabela 20, a relação positiva e fraca dos fatores externos do processo de escolha com a base afetiva do comprometimento com a área de atuação ($r=0,2553$; $p=0,00$), fato que não foi proposto nas hipóteses do estudo. É válido ressaltar que os fatores externos exibiram em sua maioria nível alto (48,56%) para o construto de escolha com relação à área de atuação (Figura 13), o que corrobora o fato de apresentarem uma relação significativa. Diante deste resultado, é possível mencionar que aspectos relacionados à realidade do mercado de trabalho, remuneração, status e pressão de pessoas importantes, podem influenciar um maior apego emocional e afetivo dos pesquisados com relação à área em que atuam. O Quadro 8 apresenta o resumo dos resultados encontrados para os relacionamentos hipotéticos dos estudo.

Hipótese	Resultado Obtido
H1: A escolha da carreira, quando guiada por fatores internos, favorece um alto nível de comprometimento afetivo e um baixo nível de entrincheiramento na carreira;	Rejeitada
H2: A escolha da carreira, quando guiada por fatores externos, favorece um alto nível de comprometimento instrumental e um alto nível de entrincheiramento na carreira.	Rejeitada
H3: A escolha da área de atuação, quando guiada por fatores internos, leva a um alto nível de comprometimento afetivo e um baixo nível de entrincheiramento na carreira;	Rejeitada
H4: A escolha da área de atuação, quando guiada por fatores externos, leva a um alto nível de comprometimento instrumental e um alto nível de entrincheiramento na carreira.	Rejeitada

Quadro 8- Resultados obtidos para as hipóteses do estudo

Fonte: Dados da pesquisa.

Para Soares (2002) e Fouad (2006), o processo de escolha tende a ser conduzido sem riscos e fracassos, quando o indivíduo está embasado da consciência que o determina e o relaciona aos seus verdadeiros motivos pessoais e profissionais. Pelo exposto, acredita-se que os fatores internos e externos têm importância para o processo de escolha, amparando as

decisões tomadas pelos indivíduos, visto que essas envolvem aspectos, tais como, contexto do mercado de trabalho, nível de aspiração e expectativas pessoais e profissionais.

Finalizando, as análises apresentadas, é possível afirmar que os fatores internos e externos influenciam somente o processo de escolha da carreira e da área de atuação, processo esse que é anterior ao efetivo início do trabalho do indivíduo. Desse modo, não há influência significativa desses fatores nos vínculos formados posteriormente pelos administradores nas suas respectivas carreiras e áreas de atuação. Sendo assim, a ligação emocional, as trocas proporcionadas no ambiente colaborativo, o investimento pessoal na capacitação de habilidades profissionais e a percepção de poucas alternativas no mercado de trabalho são aspectos que podem potencializar ou enfraquecer o envolvimento do indivíduo com sua profissão ou ocupação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação procurou analisar de que forma as escolhas em relação à carreira e à área de atuação influenciam nas relações de comprometimento e entrenchamento dos administradores pesquisados. A título de conclusão, este capítulo tem como finalidade apresentar uma síntese dos resultados mais expressivos do estudo.

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. Em termos ocupacionais a prevalência dos profissionais atua na área de Administração Geral, nos cargos de Diretores e Assistentes. Esses dados respondem ao primeiro objetivo específico proposto no estudo, de *descrever o perfil dos administradores inseridos em diferentes contextos organizacionais*.

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 dissertação seguiu essa linha de análise buscando *caracterizar os processos de escolha da carreira e da área de atuação do administrador, identificando em que nível são guiados por fatores internos ou externos*. Os fatores estabelecidos para caracterizar o processo de escolha do estudo foram os seguintes: fatores internos (liberdade de tomada de decisão; habilidades; interesses pessoais e vocação) e os fatores externos (influência de pessoas importantes; mercado de trabalho; remuneração e status profissional).

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). Diferentemente do observado com a escolha da carreira, o processo de escolha da área de atuação dos administradores foi guiado fortemente pelos fatores externos (48,56%). Sendo assim, essa escolha levou em consideração aspectos relacionados ao mercado de trabalho, à remuneração, ao status e à opinião de pessoas importantes.

Percebe-se que as escolhas profissionais dos indivíduos envolvem uma série de decisões, que advêm dos interesses, anseios e das ambições. Acredita-se pelos achados que o processo de escolha da carreira e da área de atuação dos administradores foi auxiliado por um grau satisfatório de autoconhecimento e de informações sobre o contexto do mercado de trabalho, ponderando expectativas pessoais e profissionais. Entretanto, para a carreira, as aspirações e os desejos pessoais apresentaram maior importância, diversamente que para área de atuação, na qual pesaram aspectos como negócios na família, remuneração obtida e realidade de mercado.

É de responsabilidade dos profissionais de Administração a busca do seu crescimento pessoal e investimento em capacitação para aprimorar as suas competências profissionais. Nesse sentido, Carvalho (2007) afirma que aptidões pessoais, como o engajamento ou comprometimento, são determinantes nas ações que venham potencializar a capacidade de escolha e o enfrentamento de mudanças no mercado. Desse modo, parte importante do modelo teórico desta dissertação envolveu a caracterização e análise dos vínculos dos administradores, como expressa o terceiro objetivo específico do estudo: *identificar os níveis de comprometimento e entrincheiramento com a carreira e a área de atuação dos administradores pesquisados.*

Para atender este objetivo, identificou-se o nível dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento com a carreira e a área de atuação dos administradores com base na padronização das médias e percentuais de respondentes. Os dados obtidos nestas análises indicaram, de modo geral, níveis medianos de comprometimento com a carreira (54,33%) e com a área de atuação (79,80%), e entrincheiramento com a carreira (75,96%) e área de atuação (75,94%) dos participantes. Nesse sentido, parece correto afirmar que os administradores gaúchos não apresentam uma relação tão forte de compromisso e envolvimento, assim como não estão preocupados em permanecer ou não, na carreira e na área de atuação. No entanto, os índices de comprometimento apresentaram níveis altos mais expressivos do que os alcançados pelo vínculo de entrincheiramento, tanto para o foco na carreira (43,27%) quanto para área de atuação (18,87%). Sendo assim, infere-se que o vínculo predominante entre os administradores gaúchos para os dois focos é o comprometimento.

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 e a área de atuação como forma de expressão dos valores profissionais e vocacionais. Carvalho (2007) ressalta que um forte nível do

vínculo de comprometimento indica desempenho desejável, relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia individual e organizacional.

Foram também identificados os níveis comprometimento com a carreira e com a área de atuação 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 e para área de atuação 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 e áreas de atuação 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 ao entrincheiramento com a carreira e com a área de atuação, destaca-se a dimensão “limitações de alternativas” por apresentar de forma geral, para os dois focos, o nível mais alto entre os participantes do estudo. Os achados indicam que a falta de oportunidades, ou a não percepção delas, tende a gerar níveis médios de entrincheiramento na carreira e na área de atuação dos pesquisados. Para Carson e Carson (1997), isso se deve ao fato do indivíduo desprender energia na justificação de sua atuação, em vez de focar na busca de uma alternativa, na baixa motivação pessoal ou em habilidades pouco desenvolvidas.

O último objetivo específico do estudo teve como finalidade: *comparar como os vínculos de comprometimento e entrincheiramento se articulam formando padrões de perfis associados à carreira e à área de atuação dos administradores pesquisados*. Para tanto, primeiramente, foram realizadas correlações de Pearson e, posteriormente, análises de correspondência. Os resultados encontrados constataram a associação direta nas relações significativas dos vínculos com a carreira e com a área de atuação e suas respectivas dimensões, já que a totalidade das correlações foi positiva.

Nesta análise, destaca-se a correlação significativa e positiva da base instrumental do construto de comprometimento, com as dimensões custos emocionais e investimentos realizados do vínculo de entrincheiramento, para os dois focos. Estes achados vão ao encontro do recomendado por Blau (2001) de que o entrincheiramento se sobrepõe conceitualmente à dimensão instrumental do comprometimento. Sendo assim, os resultados encontrados mostram que, de maneira geral, os administradores apresentam-se comprometidos e

entrincheirados em suas carreiras e áreas de atuação, por conta do julgamento dos custos financeiros, investimentos profissionais realizados, transtornos emocionais e benefícios relacionados a uma possível mudança de profissão ou atuação.

A análise de correspondência realizada, que buscou atender ao quarto objetivo específico anteriormente mencionado, evidenciou a ligação dos vínculos de comprometimento e entrincheiramento com a carreira. Dessa forma, constatou-se que níveis médios de comprometimento estariam relacionados com níveis medianos de entrincheiramento, do mesmo modo que maiores níveis de comprometimento estariam ligados com elevados níveis de entrincheiramento. Igualmente, verificou-se uma forte ligação dos construtos de comprometimento e entrincheiramento com foco na área de atuação. Sendo assim, os administradores demonstram baixo comprometimento com a área de atuação e baixo entrincheiramento com a área de atuação, da mesma maneira que apresentaram nível médio de comprometimento e entrincheiramento e nível alto para os dois vínculos.

Com base nestes resultados, percebe-se que os administradores pesquisados estão vinculados às suas carreiras e áreas de atuação. Pesquisas de Rowe (2008, 2011) e Lima (2013), ao correlacionarem esses vínculos entre docentes e enfermeiros respectivamente, perceberam que os construtos apresentam comportamentos ora opostos, ora semelhantes, o que demonstra a possibilidade de coexistência, pois não são vínculos antagônicos. Fato esse averiguado entre os participantes deste estudo que, embora estejam comprometidos altamente ou medianamente, também se vinculam de uma forma mais instrumental.

Ressalta-se, na análise de correspondência, a relação do comprometimento e entrincheiramento para os dois focos. O vínculo de comprometimento mostrou-se atrelado com a carreira e a área de atuação, sendo que maiores níveis de comprometimento com a carreira estariam relacionados com níveis elevados do construto com a área de atuação, e medianos níveis desse vínculo com a carreira relacionam-se com níveis médios na área de atuação. Do mesmo modo, o vínculo de entrincheiramento apresentou-se totalmente relacionado com os dois focos do estudo, baixos níveis de entrincheiramento com a carreira estão ligados a baixos níveis com a área de atuação, níveis medianos deste vínculo para a carreira relacionam-se com níveis médios para a área de atuação, e níveis altos de entrincheiramento com a carreira estão articulados com elevados níveis para a área de atuação.

Portanto, notam-se semelhanças no comportamento do construto de comprometimento para a carreira e a área de atuação e no comportamento do vínculo de entrincheiramento para os dois focos. Esses achados evidenciam a importância de compreender como os vínculos são

formados e em que nível se estabelece a ligação dos indivíduos com aspectos emocionais e de identificação com a carreira e área de atuação, já que estes são aspectos que permitem o aumento dos laços afetivos, e, conseqüentemente, geram maior dedicação do sujeito na profissão e na área de atuação.

Respondidos os objetivos específicos do presente estudo, cabe realizar algumas considerações sobre o objetivo geral da dissertação, de: *analisar de que forma as escolhas em relação à carreira e à área de atuação influenciam nas relações de comprometimento e entrincheiramento dos administradores pesquisados*, e sobre as quatro hipóteses sugeridas da pesquisa. As análises dos dados, realizadas por meio do coeficiente de correlação de Pearson, revelaram que nenhuma das relações propostas nas hipóteses do estudo obteve significância, dessa forma todas foram rejeitadas, aspecto este que também é corroborado pelo fato das médias padronizadas dos construtos e dimensões do estudo apresentarem, em sua maioria, níveis médios.

Sendo assim, com relação a H1, não há evidências de que *a escolha da carreira, quando guiada por fatores internos favorece um alto nível de comprometimento afetivo e um baixo nível de entrincheiramento na carreira*, assim como não há comprovação no que tange H2, de que *a escolha da carreira, quando guiada por fatores externos, favorece um alto nível de comprometimento instrumental e um alto nível de entrincheiramento na carreira*. Além disso, para H3, não se pode afirmar que *a escolha da área de atuação, quando guiada por fatores internos, leva a um alto nível de comprometimento afetivo e um baixo nível de entrincheiramento na área de atuação*, e, por fim, também não é possível confirmar para H4, o fato de *a escolha da área de atuação, quando guiada por fatores externos, levar a um alto nível de comprometimento instrumental e um alto nível de entrincheiramento na área de atuação*.

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 e da área de atuação, não apresentando influência significativa na relação e intensidade dos vínculos formados pelos administradores nas suas respectivas carreiras e áreas. Diante disso, conclui-se que o vínculo de comprometimento com a carreira e com a área de atuação, que de modo geral foi mais elevado para os administradores, estabelece a permanência do indivíduo por necessidade decorrente da análise dos custos/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 e área de atuação.

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 e especialmente com área de atuação, além da falta de estudos envolvendo a categoria de profissionais da administração bem como outras, limitando a comparação dos resultados obtidos na dissertação. Acredita-se que a existência de poucas pesquisas provém da variedade de instrumentos e escalas para mensurar os vínculos utilizados neste estudo.

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 nessa dissertação servem como ponto de partida para o desenvolvimento de novos estudos que podem ampliar a compreensão da temática abordada, entre eles:

- Mapear a influência das instituições formadoras no processo da escolha da carreira e da área de atuação dos graduandos de administração;
- Ampliar a amostra do estudo (realização de um estudo de âmbito nacional com os administradores registrados no Conselho Federal de Administração – CFA);
- Utilizar análises qualitativas para enriquecer e contribuir na melhor compreensão das relações e interações dos fenômenos do estudo;
- Examinar a relação dos vínculos com carreiras e áreas de atuação específicas dos administradores (Gerente; Assistente; Técnico etc./ Recursos Humanos; Administração Financeira; Marketing etc.);
- Investigar outros focos e bases dos vínculos para os administradores;

- Desenvolver estudos longitudinais para analisar a trajetória da carreira/área de atuação dos administradores;
- Realizar um novo estudo, adotando como amostra administradores não inscritos no Conselho para testar ou ampliar o modelo construído para esta pesquisa.

Por fim, espera-se que a realização desse estudo tenha colaborado para uma melhor compreensão dos aspectos que envolvem a escolha da carreira e da área de atuação dos administradores, assim como a formação e intensidade dos vínculos estabelecidos por estes profissionais. Além disso, a presente dissertação permite o desenvolvimento de futuras investigações, que podem ampliar o entendimento dos fenômenos que envolvem a categoria de profissionais da administração, a fim de que melhorias na gestão e na prática desses profissionais possam ser realizadas.

REFERÊNCIAS

ABRAHIM, G. S. **A Influência dos Valores Humanos nas Decisões de carreira.** II Encontro e Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, EnGPR, Curitiba, 2009.

ADAMSON, S. J.; DOHERTY, N.; VINEY, C. The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice. **British Journal Of Management**, vol. 9, p. 251-259, 1998.

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

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. **Áreas de atuação: em questão o nosso modelo profissional.** In. Bastos, A.V.B, Gomide, P. I.C. (Org), Quem é o Psicólogo Brasileiro? (pp.49-68). São Paulo: Edicon, 1988.

_____. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. **Psico**, v.24, n. 2, p. 29-48, 1992.

_____. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, p. 52-64, mai./jun., 1993.

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

_____. Comprometimento no trabalho: De o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, v. 1, p. 44-63, 1995.

_____. 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.

_____. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração**, v. 35, n. 4, p. 48-60, 2000.

_____. **Comprometimento, consentimento ou entrenchamento?** Um estudo comparativo entre categorias ocupacionais e contextos organizacionais. Relatório final apresentado ao CNPQ. Bahia: Salvador, 2009.

BAKER, M. J. Selecting a research methodology. **The Marketing Review**, v. 10, p. 373-397, 2001.

BECKER, H.S. Notes on the Concept of Commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BECKER, T.E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 232-244, 1992.

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 the generalizability of a career commitment measure and its impacts on employee turnover. **Journal of Vocational Psychology**, v. 35, p. 88-103, 1989.

_____. On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment. **Human Resource Management Review**, v. 11, p. 279-298, 2001.

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

BUCHANAN, B. Building Organizational Commitment. The socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.19, n. 4, p. 533-546, 1974.

CALLADO, A. L.; NEUTZLING, D. M.; RODRÍGUEZ, I. C.; GAMARRA, J. E. T.; SILVA, T. N. Políticas e Práticas da Gestão Ambiental: um Estudo Comparativo. **IX ENGEMA - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. Curitiba, 2007.

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.

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

CARSON, K. D.; CARSON, P. P.; PHILLIPS, J. S.; ROE, C. W. A career entrenchment model: theoretical development and empirical outcomes. **Journal of Career Development**, v. 22, n. 4, p. 273-286, 1996.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P. Career entrenchment: a quiet march toward occupational death? **Academy of Management Executive**, v. 11, n. 1, p. 62-75, 1997.

CARVALHO, A. A.; ULIAN, A. L. A. de O.; BASTOS, A. V. B.; SODRÉ, L. G. P.; CAVALCANTE, M. L. P. **A escolha da Profissão**: Alguns valores implícitos nos motivos apontados pelos psicólogos. In. Bastos, A. V.B, Gomide, P. I.C. (Org), *Quem é o Psicólogo Brasileiro?*. São Paulo: Edicon, 1988.

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.

CHANLAT, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

_____. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 1, p.13-20, 1995.

CHIAZZOTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2003.

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

COLARELLI, S. M.; BISHOP, R.C. Career Commitment: Functions, Correlates and Management. **Group & Organization Studies**, v. 15, p. 158-176, 1990.

COLLIN, A. New challenges in the study of career. **Personnel Review**, v. 27, n. 5, p. 412-425, 1998.

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

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Histórico**. Disponível em: <http://www2.cfa.org.br/> > Acesso em: 23 Dez. 2012.

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

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**. v. 78, p. 98-104. 1993.

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.

COVRE, M. de L. M. **A formação e a ideologia do administrador de empresa**. Petrópolis: Vozes, 1981.

CRESWELL, J. W. *Research design: Qualitative, quantitative and mixed method approaches*. Sage Publications, Inc., p. 153-178, 2003.

DANCEY, C. P; REIDY, J. *Estatística sem matemática para psicologia*. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEFFILLIPI, R. J.; ARTHUR, M. B., The Boudaryless Career: a Competency-Based Perspective, **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 307-324, 1994.

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.

ETZIONI, A. **A Comparative Analysis of Complex Organization**. New York: Free Press, 1961.

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

FIELD, A. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOSSÁ, M. I. T. **A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias - uma definição teórica e operacional**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

FOUAD, N. A. *Work and Vocational Psychology: Theory, Research, and Applications*. **Annual Review of Psychology**, v. 58, p. 543-564, 2006.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Aprofundando a análise de dados através da Análise de Correspondência. **Revista Quanti & Quali**. 2008.

GADOTTI, M. **Concepção dialética da educação**. São Paulo: Editora Cortez, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, M. T.; SANTOS S.R. Aplicação da análise de correspondência à avaliação institucional da fecilcam. Encontro de Produção Científica e Tecnologia. **IV EPCT**. Paraná, 2009.

GOTTFREDSON, G.D. John L. Holland's Contributions to Vocational Psychology: A Review and Evaluation. **Journal of Vocational Behavior**, v. 55, p. 15–40, 1999.

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

GOUVEIA, V.; PIETRO, J. A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 133-142, 2001.

GREENHAUS, J. H.; CALLANAN, G. A. **Career Management**. Fort Worth, TX: Dryden, 1994.

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.

GRZEDA, M. M. Re-conceptualizing career change: a career development perspective. **Career Development International**. v. 4, n. 6, p. 305-311, 1999.

HALL, D. T. A theoretical model of career subidentity development in organizational setting. **Organizational Behavior and Human Review**, v. 6, p. 50-76, 1971.

_____. The new protean contract: helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, v. 26, n. 3, p. 22-36, 1998.

HAIR, J. Jr. JOSEPH F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v.17, p. 555-573, 1972.

IRVING, P.; COLEMAN, D.; COOPER, C. Further assessments of a three component model of occupational commitment: generalizability and differences across occupations. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 3, p. 444-452, 1997.

JARDIM, F. **Relações entre prioridades axiologias e comprometimento com a carreira**. Monografia (Graduação em Psicologia) - Universidade Luterana do Brasil, Canoas, 2002.

JENKINS, G. D.; TABER, T. D. A Monte Carlo Study of Factors Affecting Three Indices of Composite Scale Reliability. **Journal of Applied Psychology**. v. 62, p. 392-398, 1977.

KIDD, J. M.; GREEN, F. The careers of research scientists: predictors of three dimensions of career commitment and intention to leave science. **Personnel Review**, v. 35, n. 3, p. 229-251, 2006.

KIESLER, C. A. **The psychology of commitment**: Experiments linking behavior to belief. New York: Academic Press, 1971.

KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J.A. A test of model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 3, p. 349-353, 1966.

KILIMINIK, Z. M.; CASTILHO, I.V.; SANT'ANNA, A. S. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competências. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 257-280, Belo Horizonte, 2006.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; OLIVEIRA, L.V. S.; BARROS, D. T. R. Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de administração em transição de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9, n. 1, p. 43-60, 2008.

KREPK A F.; GONZAGA C. A. M. Perfil dos gestores de recursos humanos: um estudo nos supermercados de Irati. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – v. 3, n.1, 2008.

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.

LEE, K.H. Coping with Career Indecision: Differences Between Four Career Choice Types. **Journal of Career Development**, vol. 31, n. 4. p. 279-289, 2005.

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.

LISSITZ, R.W.; GREEN, S.B. Effect of the number of scale points on reliability: A Monte Carlo approach. **Journal of Applied Psychology**. n. 60, p. 10-13, 1975.

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

_____. Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 66, p. 55-69, 1993.

LOPES, et al. **Estatística geral**. Caderno didático 3ª ed. Santa Maria: UFSM, 2008.

MAGALHÃES, M; STRALITTO, M; KELLER, M.; GOMES, W. B. Eu quero ajudar as pessoas: a escolha vocacional da psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**. v.21, n. 2, 2001.

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.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo. Ed. Atlas, 2009.

MARTINS, C. B. **Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil**. São Paulo: Ciência e Cultura, 1989.

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

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Comprometimento Organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. In: ENCONTRO DA ANPAD, 27. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

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.

MORIN, M. E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 1, p. 71-75, São Paulo, 2002.

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

_____. **The theory and measurement of work commitment**. London: Jai Press Inc., 1993.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, n. 14, p. 224-247.1979.

_____. **Employee organization linkages: the psychology of commitment absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MOY, J. W.; LEE, S. M. The career choice of business graduates: SMEs or MNCs? **Career Development International**, v.7/6, p. 339-347, 2002.

NASCIMENTO, L. F. Quando a Gestão Social e a Gestão Ambiental se Encontram. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, **XXXI ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, São Paulo, Abr./Jun, 2003.

NOE, R. A.; NOE, A. W.; BACHHUBER, J. A. An investigation of the correlates of career motivation. **Journal of Vocational Behaviour**, v. 37, p. 340-356, 1990.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychology attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v.71, p. 492-499, 1986.

OSHERSON, S. **Holding On Or Letting Go: Men and Career Change at Midlife**. NY: The Free Press, 1980.

PAVALKO, R. M. **Sociology of Occupations and Professions**. 2^a ed. F.E. p.121-171; Peacock Publishers, 1988.

PERIÓDICO CAPES. Publicações sobre a temática da pesquisa. Disponível em: www.periodicos.capes.gov.br > Acesso em: 18 Dez. 2012.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. Análise de dados para as ciências sociais: A complementaridade do SPSS. Lisboa: Silabo, 2003.

PINHO, A. **Comprometimento, Entrincamento e Consentimento Organizacionais: uma análise desses veículos, entre gestores e trabalhadores de diferentes organizações**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal da Bahia, 2009.

PIZZINATTO, N. K. **Ensino de Administração e o Perfil do Administrador: Contexto Nacional e o Curso de Administração da UNIMEP**. Impulso, 1999.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 5, p. 603-609, 1974.

REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v. 10, p. 465-476, 1985.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional:** o percurso de validação da escala de análise da sobreposição entre os constructos. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2009.

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.

ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores:** uma teoria de organização e mudança. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

ROMANELLI, O. de O. **História da educação no Brasil.** Petrópolis: Editora Vozes, 1996.

SACCOL, A. Z.; FREITAS, H. Pesquisa Survey: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos sobre a influência cultural e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual. **Revista Quanti & Quali**, 2010.

SALANCIK, G. R. **Commitment and the control of organizational behavior and belief.** In : STAW, B. M., SALANCIK, G. R. (eds). *New directions in the organizational behavior.* Chicago: St. Clair, 1977.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación.** México: McGraw-Hill, 1991.

_____. **Metodologia da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTEDÍCOLA, R. A. **Comprometimento e entrenchamento 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, H. T. M. **Gestão de carreiras na era do conhecimento:** abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento na carreira: explorando o conceito de entrenchamento. In: XXX ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: 2006.

SILVA, A. B. **Caracterização do administrador na era da informação e do conhecimento.** Revista Brasileira de Administração, ano XI, n. 32, p. 6-14, 1999.

SIQUEIRA, M.M.M.; JUNIOR GOMIDE, S. **Vínculos dos indivíduos com o trabalho e com a organização.** In: ZANELLI, C. J.; ANDRADE BORGES, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs). *Psicologia, organizações e trabalho: no Brasil.* São Paulo: Artmed, p. 300-328, 2004.

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

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 46-56, 1977.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**, v. 80, p. 217-222, 2003.

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.

TACHIZAWA, T; POZO, H. Responsabilidade Socioambiental no Contexto Brasileiro: um indicador para avaliar a responsabilidade social e ambiental nas empresas. Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Curitiba. **ENGEMA**, 2007.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? In: **Anais** do XXXII ENANPAD – Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração: Rio de Janeiro, 2008.

WOOD, M. The psychology of career theory – a new perspective? **Career Development International**, v. 5, n. 6, p. 273-278, 2000.

ANEXOS



Anexo A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: “A Escolha, o comprometimento e o Enrincheiramento com a Carreira e a Área de Atuação: Um Estudo entre Administradores” que tem por objetivo “Analisar de que forma as escolhas em relação à carreira e à área de atuação influenciam nas relações de comprometimento e entrincheiramento dos administradores pesquisados.” Importante ressaltar que, no comprometimento com a carreira o profissional se identifica com a carreira, está afetivamente ligado á carreira por ele escolhida o que proporciona bem estar e satisfação no trabalho. Já, o entrincheiramento na carreira representa uma forma de proteção devido aos investimentos realizados, relações afetivas estabelecidas no trabalho e falta de alternativas de carreira no caso de uma mudança de carreira. O vínculo estabelecido entre o profissional e sua carreira não inclui desejo, mas sim necessidade.

Como benefícios essa pesquisa visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de dissertação e artigos com fins acadêmicos e científicos. Esses elementos de informação poderão proporcionar maior conhecimento sobre o tema abordado, e gerar subsídios para uma reflexão sobre a carreira desses profissionais.

Ao aceitar participar desse estudo, você responderá às perguntas de um questionário que mede o processo de escolha da carreira e da área de atuação, o comprometimento e o entrincheiramento com a carreira e a área de atuação. O risco que poderá estar presente neste estudo é no momento do preenchimento do questionário, pois o informante poderá sentir algum desconforto devido a sua extensão, o qual poderá desistir a qualquer momento podendo retirar este consentimento sem penalidade alguma. A sua participação nesse estudo é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e também, não haverá custos para o participante. A identidade do participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente na publicação dos resultados. Você terá o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito. O participante terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com Maria Ivete Trevisan Fossá pelo telefone (55) 84558131.

Todos os dados coletados serão armazenados junto ao laboratório da linha de pesquisa de Sistemas, Estruturas e Pessoas do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA do Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM, sob a responsabilidade da Profª Drª. Maria Ivete Trevisan Fossá (pesquisadora responsável), durante o período de 5 anos, estando à sua disposição a qualquer momento. Após este período serão incinerados.

Eu, _____ (nome do participante) ciente e após ter lido as informações contidas acima estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria _____, de _____ de 20____.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador responsável

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – Cidade Universitária - Bairro Camobi, Av. Roraima, nº1000 - CEP: 97.105.900 Santa Maria – RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55)3220-8009 Email: comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br. Web: www.ufsm.br/cep.

Anexo B - Termo de Confidencialidade

Título do projeto: A Escolha, o Comprometimento e o Entrincheiramento com a Carreira e a Área de Atuação: Um Estudo entre Administradores

Pesquisador responsável: Maria Ivete Trevisan Fossá

Telefone para contato: (55) 84558131

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Administração

Local da Coleta: Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA-RS)

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos administradores cujos dados serão coletados por meio de questionário estruturado validado e traduzido para aplicação aos administradores registrados no Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA-RS). Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações serão mantidas no Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH, situado na Av. Roraima nº 1.000, Prédio 74 C, sala nº 4205 – Cidade Universitária, UFSM sob a responsabilidade da Prof^a. Dr^a. Maria Ivete Trevisan Fossá por um período de 5 anos. Após este período os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo comitê de ética em pesquisa da UFSM em 11/08/2013, com o número do CAAE – 16745313.6.0000.5346.

Santa Maria, de de 2013

Maria Ivete Trevisan Fossá

Anexo C – Instrumento de Coleta de Dados Online

A escolha, o comprometimento e o entrincheiramento com a carreira e a área de atuação: um estudo entre administradores

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: "A Escolha, o comprometimento e o Entincheiramento com a Carreira e a Área de Atuação: Um Estudo entre Administradores" que tem por objetivo "Analisar de que forma as escolhas em relação à carreira e à área de atuação influenciam nas relações de comprometimento e entincheiramento dos administradores pesquisados." Importante ressaltar que, no comprometimento com a carreira o profissional se identifica com a carreira, está afetivamente ligado à carreira por ele escolhida o que proporciona bem estar e satisfação no trabalho. Já, o entincheiramento na carreira representa uma forma de proteção devido aos investimentos realizados, relações afetivas estabelecidas no trabalho e falta de alternativas de carreira no caso de uma mudança de carreira. O vínculo estabelecido entre o profissional e sua carreira não inclui desejo, mas sim necessidade.

Como benefícios essa pesquisa visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de dissertação e artigos com fins acadêmicos e científicos. Esses elementos de informação poderão proporcionar maior conhecimento sobre o tema abordado, e gerar subsídios para uma reflexão sobre a carreira desses profissionais.

Ao aceitar participar desse estudo, você responderá às perguntas de um questionário que mede o processo de escolha da carreira e da área de atuação, o comprometimento e o entincheiramento com a carreira e a área de atuação. O risco que poderá estar presente neste estudo é no momento do preenchimento do questionário, pois o informante poderá sentir algum desconforto devido a sua extensão, o qual poderá desistir a qualquer momento podendo retirar este consentimento sem penalidade alguma. A sua participação nesse estudo é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e também, não haverá custos para o participante. A identidade do participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente na publicação dos resultados. Você terá o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito. O participante terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com Maria Ivete Trevisan Fossá pelo telefone (55) 84558131.

Todos os dados coletados serão armazenados junto ao laboratório da linha de pesquisa de Sistemas, Estruturas e Pessoas do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA do Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM, sob a responsabilidade da Prof^ª Dr^ª. Maria Ivete Trevisan Fossá (pesquisadora responsável), durante o período de 5 anos, estando à sua disposição a qualquer momento. Após este período serão incinerados.

Ao passar para próxima página, você CONCORDA com as informações contidas acima e está de acordo em participar desta pesquisa.

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – Cidade Universitária - Bairro Camobi, Av. Roraima, nº1000 - CEP: 97.105.900 Santa Maria – RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55)3220-8009 Email: comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br. Web: www.ufsm.br/cep.

***Obrigatório**

Você é registrado no Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul? *

- Sim
 Não

[Continuar »](#)

A escolha, o comprometimento e o entrenchamento com a carreira e a área de atuação: um estudo entre administradores

A primeira parte do questionário é composta por perguntas relacionadas à sua CARREIRA de Administrador. Dessa forma, ao responder às questões, pense no seu percurso profissional como Administrador e a qual carreira você atualmente se dedica na organização na qual atua (por exemplo, técnico, auxiliar, coordenador, gerente, diretor etc).

[« Voltar](#)

[Continuar »](#)

Powered by


Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Processo de Escolha da Carreira *

Veja se você concorda ou discorda das afirmativas abaixo. Depois marque o seu grau de concordância ou discordância com a escala, sendo discordo totalmente (menos importante) e concordo totalmente (mais importante). Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.

Discordo totalmente Discordo em parte Não discordo nem concordo Concordo parcialmente Concordo totalmente

1. A sua escolha em relação à CARREIRA foi livremente tomada (sem interferência de expectativas e pressão de outras pessoas).

2. A sua escolha em relação à CARREIRA foi influenciada por pessoas importantes para você (por exemplo, pais, profissionais).

3. A sua escolha em relação à CARREIRA foi influenciada pelos seus interesses, habilidades e vocação pessoal.

Processo de Escolha da Carreira *

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
4. A sua escolha em relação à CARREIRA foi influenciada pela realidade do mercado de trabalho (oportunidades de trabalho).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A sua escolha em relação à CARREIRA foi influenciada pelo status (valor social).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. A sua escolha em relação à CARREIRA foi influenciada pela remuneração obtida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Outro fator influenciou no seu processo de escolha da carreira? *

Comprometimento com a Carreira *

Veja se você concorda ou discorda das afirmativas abaixo. Depois marque o seu grau de concordância ou discordância com a escala, sendo discordo totalmente (menos importante) e concordo totalmente (mais importante). Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. Se eu pudesse escolher uma CARREIRA diferente da minha, que pagasse o mesmo, eu provavelmente a escolheria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Eu desejo, claramente, fazer minha CARREIRA na profissão que escolhi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha CARREIRA atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro de que necessito sem trabalhar, eu, provavelmente, continuaria exercendo a minha CARREIRA.

5. Eu gosto demais da minha CARREIRA para largá-la.

Comprometimento com a Carreira *

Discordo totalmente Discordo em parte Não discordo nem concordo Concordo parcialmente Concordo totalmente

6. Esta minha CARREIRA é a ideal para trabalhar o resto da vida.

7. Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha CARREIRA.

8. Eu já investi muito nesta CARREIRA para pensar em abandoná-la agora.

9. Uma mudança de CARREIRA agora seria difícil para mim.

10. Muitos aspectos da minha vida seriam prejudicados se eu mudasse minha CARREIRA.

Comprometimento com a Carreira *

Discordo totalmente Discordo em parte Não discordo nem concordo Concordo parcialmente Concordo totalmente

11. Mudar de CARREIRA agora custaria muito para mim.

12. Nada existe que me impeça de mudar de CARREIRA.

13. Uma mudança de CARREIRA agora iria requerer um sacrifício pessoal considerável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Eu tenho orgulho de estar nesta CARREIRA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Minha CARREIRA é importante para a imagem que tenho de mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Entrincheiramento com a Carreira *

Veja se você concorda ou discorda das afirmativas abaixo. Depois marque o seu grau de concordância ou discordância com a escala, sendo discordo totalmente (menos importante) e concordo totalmente (mais importante). Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. Se eu deixasse minha CARREIRA, sentiria que não teria alternativas razoáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Eu já investi muito tempo em minha CARREIRA para mudar agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Seria muito custoso para mim mudar de CARREIRA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Eu tenho muito dinheiro investido em minha CARREIRA para mudar agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Entrincheiramento com a Carreira *

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
5. Uma mudança de CARREIRA significaria perder um investimento razoável em capacitação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Eu pagaria um preço emocional grande caso mudasse de CARREIRA.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Uma mudança de CARREIRA seria fácil do ponto de vista emocional.

8. Para mim, seria emocionalmente complicado mudar de CARREIRA.

Entrincheiramento com a Carreira *

Discordo totalmente Discordo em parte Não concordo nem discordo Concordo parcialmente Concordo totalmente

9. Deixar minha CARREIRA causaria pouco distúrbio emocional à minha vida.

10. Devido à minha experiência e formação, existem alternativas atraentes disponíveis para mim em outras CARREIRAS.

11. Eu teria muitas opções disponíveis se decidisse mudar de CARREIRA.

12. Eu estou satisfeito porque tenho muitas alternativas disponíveis em caso de mudança de CARREIRA.

« Voltar

Continuar »

A escolha, o comprometimento e o entrincheiramento com a carreira e a área de atuação: um estudo entre administradores

A segunda parte do questionário é composta por perguntas relacionadas à sua **ÁREA DE ATUAÇÃO**. Dessa forma, ao responder às questões, como Administrador, pense na área de atuação à qual você se dedica - ou dedica a maior parte do seu tempo - na organização onde atua (por exemplo, administração geral, marketing, vendas, financeira, recursos humanos etc).

« Voltar Continuar »

Powered by
 Google Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Processo de Escolha da Área de Atuação *

Veja se você concorda ou discorda das afirmativas abaixo. Depois marque o seu grau de concordância ou discordância com a escala, sendo discordo totalmente (menos importante) e concordo totalmente (mais importante). Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. A sua escolha em relação à ÁREA DE ATUAÇÃO foi livremente tomada (sem interferência de expectativas e pressão de outras pessoas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A sua escolha em relação à ÁREA DE ATUAÇÃO foi influenciada por pessoas importantes para você (por exemplo, pais, profissionais).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A sua escolha em relação à ÁREA DE ATUAÇÃO foi influenciada pelos seus interesses, habilidades e vocação pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Processo de Escolha da Área de Atuação *

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
4. A sua escolha em relação à ÁREA DE ATUAÇÃO foi influenciada pela realidade do mercado de trabalho (oportunidades de trabalho).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. A sua escolha em relação à ÁREA DE ATUAÇÃO foi influenciada pelo status (valor social).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. A sua escolha em relação à ÁREA DE ATUAÇÃO foi influenciada pela remuneração obtida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Outro fator influenciou no seu processo de escolha da área de atuação? *

Comprometimento com a Área de Atuação *

Veja se você concorda ou discorda das afirmativas abaixo. Depois marque o seu grau de concordância ou discordância com a escala, sendo discordo totalmente (menos importante) e concordo totalmente (mais importante). Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. Se eu pudesse escolher uma ÁREA DE ATUAÇÃO diferente da minha, que pagasse o mesmo, eu provavelmente a escolheria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Eu desejo, claramente, fazer minha carreira na ÁREA DE ATUAÇÃO que escolhi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha ÁREA DE ATUAÇÃO atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro de que necessito sem trabalhar, eu, provavelmente, continuaria exercendo a minha ÁREA DE ATUAÇÃO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Eu gosto demais da minha ÁREA DE ATUAÇÃO para largá-la.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometimento com a Área de Atuação *					
	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
6. Esta minha ÁREA DE ATUAÇÃO é a ideal para trabalhar o resto da vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha ÁREA DE ATUAÇÃO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Eu já investi muito nesta ÁREA DE ATUAÇÃO para pensar em abandoná-la agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Uma mudança de ÁREA DE ATUAÇÃO agora seria difícil para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Muitos aspectos da minha vida seriam prejudicados se eu mudasse minha ÁREA DE ATUAÇÃO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comprometimento com a Área de Atuação *

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
11. Mudar de ÁREA DE ATUAÇÃO custaria muito para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Nada existe que me impeça de mudar de ÁREA DE ATUAÇÃO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Uma mudança de ÁREA DE ATUAÇÃO agora iria requerer um sacrifício pessoal considerável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Eu tenho orgulho de estar nesta ÁREA DE ATUAÇÃO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Minha ÁREA DE ATUAÇÃO é importante para a imagem que tenho de mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Entrincheiramento com a Área de Atuação *

Veja se você concorda ou discorda das afirmativas abaixo. Depois marque o seu grau de concordância ou discordância com a escala, sendo discordo totalmente (menos importante) e concordo totalmente (mais importante). Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1. Se eu deixasse minha ÁREA DE ATUAÇÃO, sentiria que não teria alternativas razoáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Eu já investi muito tempo em minha ÁREA DE ATUAÇÃO para mudar agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Seria muito custoso para mim mudar de ÁREA DE ATUAÇÃO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Eu tenho muito dinheiro investido em minha ÁREA DE ATUAÇÃO para mudar agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Entrincheiramento com a Área de Atuação *					
	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
5. Uma mudança de ÁREA DE ATUAÇÃO significaria perder um investimento razoável em capacitação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Eu pagaria um preço emocional grande caso mudasse de ÁREA DE ATUAÇÃO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Uma mudança de ÁREA DE ATUAÇÃO seria fácil do ponto de vista emocional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Para mim, seria emocionalmente complicado mudar de ÁREA DE ATUAÇÃO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Entrincheiramento com a Área de Atuação *					
	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
9. Deixar minha ÁREA DE ATUAÇÃO causaria pouco distúrbio emocional à minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Devido à minha experiência e formação, existem alternativas atraentes disponíveis para mim em outras ÁREAS DE ATUAÇÃO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Eu teria muitas opções disponíveis se decidisse mudar de ÁREA DE ATUAÇÃO.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Eu estou satisfeito porque tenho muitas alternativas disponíveis em caso de mudança de ÁREA DE ATUAÇÃO.



Questionário Parte III- Perfil

1. Qual a sua idade? *

2. Sexo: *

- Feminino
 Masculino

3. Estado Civil: *

- Casado
 Solteiro
 Outro:

4. Coursou Administração em uma Instituição Educacional: *

- Pública
 Privada

6. Caso a sua Pós-Graduação tenha sido realizada em outro campo, especifique qual:

7. Em qual cidade você atua como Administrador? *

5. Qual o seu MAIOR nível de Pós-Graduação? *

- Especialização/MBA incompleto em Administração
- Especialização/MBA completo em Administração
- Especialização/MBA incompleto em Outro Campo
- Especialização/MBA completo em Outro Campo
- Mestrado incompleto em Administração
- Mestrado completo em Administração
- Mestrado incompleto em Outro Campo
- Mestrado completo em Outro Campo
- Doutorado incompleto em Administração
- Doutorado completo em Administração
- Doutorado incompleto em Outro Campo
- Doutorado completo em Outro Campo
- Outro:

8. A qual setor econômico pertence à organização em que você atua? *

- Setor Público
- Setor Privado
- Sou Autônomo
- Atualmente estou desempregado
- Outro:

9. A qual carreira você se dedica atualmente na organização onde trabalha? *

- Presidência/Proprietário/Empresário
- Vice-Presidência
- Conselheiro
- Diretoria
- Assessoria
- Assistência
- Gerência
- Supervisão
- Coordenação
- Analista
- Auxiliar
- Técnico
- Outro:

10. A qual área de atuação você dedica a maior parte do seu tempo na organização onde trabalha? *

- Administração Geral (inclui Planejamento Estratégico)
- Marketing
- Vendas
- Operacional (Produção)
- Logística
- Recursos Humanos
- Financeira
- Contábil (inclui Auditoria e Controladoria)
- Tecnologia da Informação
- Sistemas de Informações
- Gestão de Processos
- Gestão de Projetos
- Outro:

APÊNDICES

Apêndice A – Autorização do CRA –RS**CRA-RS**

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RS

Santa Maria, 08 de abril de 2013.

AO COMITE DE ÉTICA NA PESQUISA COM SERES HUMANOS -UFSM

Prezados Senhores:

Declaro que tenho conhecimento do teor do Projeto de Pesquisa intitulado "A ESCOLHA, O COMPROMETIMENTO E O ENTRICHEIRAMENTO COM A CARREIRA E A ÁREA DE ATUAÇÃO: UM ESTUDO ENTRE ADMINISTRADORES". Elaborado por Stefania Tonin sob a orientação da Professora Drª Maria Ivete Trevisan Fossá, a ser desenvolvido na Área de Ciências Sociais e Humanas, junto ao curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria UFSM.

O referido projeto será desenvolvido com os administradores registrados no Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul, o qual só poderá ocorrer a partir da apresentação do Parecer de Aprovação do Comitê de Ética na Pesquisa com Humanos da UFSM.

Atenciosamente,

Diretor (a) – CRA-RS

Adm. Cláudia de Salles Stadlober
Conselheira Presidente
CRA-RS nº 16.577

Apêndice B- Parecer consubstanciado Comitê de ética de pesquisa com seres humanos (CEP) Universidade Federal de Santa Maria

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA
DE PÓS-GRADUAÇÃO E



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A ESCOLHA, O COMPROMETIMENTO E O ENTRINCHEIRAMENTO COM A CARREIRA E A ÁREA DE ATUAÇÃO: UM ESTUDO ENTRE ADMINISTRADORES

Pesquisador: Maria Ivete Trevisan Fossa

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 16745313.6.0000.5346

Instituição Proponente: Universidade Federal de Santa Maria/ Pró-Reitoria de Pós-Graduação e

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 356.252

Data da Relatoria: 11/07/2013

Apresentação do Projeto:

O trabalho pode ser visto pelo indivíduo como um emprego ou como uma carreira. Nesse último caso, percebido como um processo para o curso de vida. Emmerling e Cherniss (2003) dizem que a escolha da carreira não pode ser tomada sob uma ótica isolada, mas pela comunhão de uma série de decisões. O mesmo pode ser aplicado à escolha da área de atuação na qual o profissional irá trabalhar. Não obstante, essas decisões irão envolver aspectos tais como: atividades que são de interesse para a pessoa, seus níveis de aspirações, relações entre seu papel pessoal e profissional, suas influências emocionais, dentre outros. Neste âmbito de transformações sociais, compreender a dinâmica que envolve a escolha, o comprometimento e o entrenchamento com a carreira e área de atuação, tanto do ponto de vista individual, quanto do ponto de vista coletivo é expressivo. Inseridos nesta realidade, estão os profissionais de administração, população que será alvo deste estudo. Desse modo, o presente projeto de dissertação tem o seguinte objetivo: analisar de que forma as escolhas em relação à carreira e à área de atuação influenciam nas relações de comprometimento e entrenchamento dos administradores pesquisados. Esse estudo caracteriza-se como descritivo, de abordagem quantitativa. Os sujeitos da pesquisa serão os administradores registrados no CRA-RS. Para a coleta de dados serão utilizados questionários constituídos por itens fechados, juntamente com a identificação do perfil dos respondentes. Espera-se que os

Endereço: Av. Roraima, 1000 - Prédio da Reitoria 2º andar

Bairro: Cidade Universitária - Camobi

CEP: 97.105-900

UF: RS

Município: SANTA MARIA

Telefone: (55)3220-9362

E-mail: cep.ufsm@gmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA
DE PÓS-GRADUAÇÃO E



Continuação do Parecer: 356.252

resultados do estudo possam ajudar a compreender a dinâmica interna da profissão, observando os motivos que levam os administradores a mudarem de área de atuação ao longo de sua carreira; a abandonarem a profissão após terem investido em uma formação acadêmica longa e, muitas vezes, custosa; e oferecer indícios adicionais sobre o processo de construção da identidade profissional. Ainda, os resultados da pesquisa também podem ser relevantes para o processo de formação do administrador, fornecendo às instituições formadoras uma visão mais ampla para que, a partir disso, possam adequar suas estruturas curriculares com vistas à melhoria da formação dos futuros profissionais de modo que esses vislumbrem escolhas mais conscientes dentre as diversas possibilidades que a Administração como profissão oferece.

Objetivo da Pesquisa:

Analisar de que forma as escolhas em relação à carreira e à área de atuação influenciam nas relações de comprometimento e entrenchamento dos administradores pesquisados. Objetivos Específicos I. Descrever o perfil dos administradores inseridos em diferentes contextos organizacionais; II. Caracterizar os processos de escolha da carreira e da área de atuação do administrador, identificando em que nível eles são guiados por fatores internos ou externos; III. Identificar os níveis de comprometimento e entrenchamento entre a área de atuação e carreira do administrador; IV. Comparar como os vínculos de comprometimento e entrenchamento se articulam formando padrões de perfis associados à carreira e à área de atuação dos administradores inseridos em diferentes organizações.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Como benefícios essa pesquisa visa contribuir para uma melhor compreensão do aspecto interno da profissão de administrador. O risco que poderá estar presente neste estudo é no momento do preenchimento do questionário, pois o informante poderá sentir algum desconforto devido a sua extensão.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto está muito bem escrito, os objetivos estão claros e a metodologia está de acordo com estes. A população a ser estudada é clara e a amostragem inclui o maior número possível da população. O instrumento de coleta será um questionário, anexo ao projeto, e a forma de análise está descrita. O orçamento está presente e o cronograma prevê a coleta de dados entre junho e julho de 2013 e a defesa da dissertação em dezembro de 2013.

Endereço: Av. Roraima, 1000 - Prédio da Reitoria 2º andar
Bairro: Cidade Universitária - Camobi CEP: 97.105-900
UF: RS Município: SANTA MARIA
Telefone: (55)3220-9362

E-mail: cep.ufsm@gmail.com

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA
DE PÓS-GRADUAÇÃO E



Continuação do Parecer: 356.252

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O TCLE está bastante claro, explica como ocorrerá o estudo, deixa claros riscos e benefícios, a possibilidade de retirar o consentimento a qualquer momento desta, o destino do material coletado, bem como garante a confidencialidade aos sujeitos do estudo. O Termo de Confidencialidade garante o sigilo da identidade dos participantes adequadamente.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto pode ser aprovado.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

SANTA MARIA, 11 de Agosto de 2013

Assinador por:
Félix Alexandre Antunes Soares
(Coordenador)

Endereço: Av. Roraima, 1000 - Prédio da Reitoria 2º andar

Bairro: Cidade Universitária - Camobi **CEP:** 97.105-900

UF: RS **Município:** SANTA MARIA

Telefone: (55)3220-9362

E-mail: cep.ufsm@gmail.com