

---

# *A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração*

---

*Antonio Virgílio Bittencourt Bastos*

As alterações que estão configurando um novo **mundo do trabalho**, em um processo espacialmente heterogêneo de transformações tecnológicas e organizacionais, produzem claros impactos sobre a estrutura de emprego e a definição das ocupações. Nessa perspectiva, têm sido amplamente discutidos o futuro do emprego (Dina, 1987; Schaff, 1993; Robin, 1993; Antunes, 1995; entre outros), a emergência de uma sociedade de serviços (Offe, 1989) e, foco do interesse neste momento, a redefinição das ocupações e os novos padrões de desempenho esperados dos trabalhadores, inclusive a questão das novas qualificações (Machado, 1992; Corrêa, 1995; Enguita, 1991).

Inseridos no quadro geral da globalização e da reestruturação produtiva, os impactos das novas tecnologias nos padrões ocupacionais (Kanawati, Gladstone, Prokopenko & Rodgers, 1989) indicam a emergência de novas ocupações, enquanto outras tendem gradualmente a desaparecer, ganhando importância aquelas diretamente associadas com os processos de inovação tecnológica, com formação técnica especializada, a exemplo de engenheiros eletrônicos e técnicos em computação. Há, também, mudanças nos padrões de desempenho necessários ou no grau de proficiência exigido para os cargos. A busca da flexibilização ocupacional, com o desenvolvimento de multi-habilidades entre os trabalhadores que ficam no interior da empresa como força permanente de trabalho, compõe o quadro geral de como as transformações na organização do trabalho, aceleradas pelas mudanças tecnológicas, impactam aspectos do trabalho em si.

Segundo Pastore (1995:33), “já entramos no mundo da multifuncionalidade. E esta será a marca do próximo milênio. Nesse mundo não haverá trabalho para mão-de-obra não-qualificada, assim como não haverá trabalho para quem foi qualificado na filosofia do adestramento — que só sabem fazer uma coisa”. Embora admitindo ser possível a convivência de modelos com conseqüências até antagônicas, para Machado (1992) as projeções indicam que a natureza do trabalho, em função dos avanços tecnológicos, requererá maior nível de qualificação para o seu adequado desempenho, exigindo conhecimento mais global do processo produtivo e maior integração entre a concepção e a execução do

Recebido em janeiro/97

---

*Antonio Virgílio Bittencourt Bastos*, Doutor em Psicologia Organizacional pela Universidade de Brasília (UnB), é Professor Adjunto do Departamento de Psicologia e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Pesquisador CNPq e Pesquisador-Associado do Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP) da UFBA.  
Fax: (071) 237-1019  
E-mail: virgilio@ufba.br

trabalho. Posição similar é assumida por Drucker (1990) ao afirmar que cursos de nível superior tornam-se, cada vez mais, requisito associado a oportunidades de carreira, pela formação em habilidades básicas para o manuseio apropriado das informações e do conhecimento.

Lida-se, hoje, com vertiginosa aceleração na produção de conhecimentos e tecnologias que passaram a ser fatores críticos da produção. Em consequência, a demanda por atualização constante, mais do que um discurso sempre presente, passa a ser uma imperiosa necessidade para a sobrevivência das organizações e dos indivíduos enquanto profissionais. Palavras como flexibilidade, criatividade, adaptabilidade, visão abrangente e formação cultural passam a compor a representação do **ideal** esperado dos novos profissionais.

A pequena amostra de questões que cercam as ocupações no contexto atual deixa explícitas a intensidade do desafio que cerca o exercício profissional e as responsabilidades que se colocam para as instituições formadoras. No caso do administrador, tal desafio ganha coloração significativa pela natureza da sua inserção nos contextos organizacionais. Quer enquanto técnico, quer enquanto gerente, o administrador assume um *locus* privilegiado no contexto das mudanças que estão configurando as novas organizações. Não seria exagero afirmar que das suas decisões (mesmo que em equipes multiprofissionais) depende, largamente, importante parcela da configuração dos novos ambientes organizacionais.

Como afirma Mascarenhas (1995:46), "o desafio dos profissionais passou a ser lutar para entender a natureza das forças de mudança em suas empresas, quais as respostas mais apropriadas e, acima de tudo, um modo de gerenciar, de forma sinérgica, as estratégias e as operações mais complexas". Em decorrência, conclui a autora, cresce a valorização da Administração e dos seus profissionais.

As radicais transformações em curso nas organizações (os novos formatos ou arquiteturas emergentes e a decorrente reorganização do trabalho e dos padrões de gerenciá-lo) colocam o desafio de repensar-se o papel e a qualificação dos profissionais de administração. Isso porque o enxugamento das organizações tem implicado no corte de níveis hierárquicos e em mudanças acentuadas nas políticas de gestão. Conseqüentemente, demanda-se novas competências, tanto no plano dos conhecimentos como no das habilidades de intervenção.

Como responder a tais desafios? Múltiplos planos de responsabilidades podem ser delineados. O primeiro seria o das próprias agências formadoras. Como assinala Ferreira (1995), parece haver insatisfação quanto à preparação do futuro profissional de administração para assumir o seu possível duplo papel nas organizações: técnico e gerencial. O segundo plano seria o do próprio indivíduo, no seu processo de formação continuada. Aqui,

características pessoais podem ser críticas na determinação de ações voltadas para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos que respondam às demandas colocadas pelas transformações em curso nas sociedades e, em particular, nas organizações.

Entre tais características pessoais, o **envolvimento** ou o **comprometimento** pode ser um conceito útil, como já revelado em outros domínios de estudos organizacionais. O comprometimento com a profissão pode ser visto como elemento crítico para o engajamento do profissional em cursos de ação que lhe garantam lidar com a turbulência do momento presente.

Na área da Psicologia Organizacional, os estudos sobre **comprometimento** do trabalhador (com vários focos do seu contexto de trabalho, como profissão, organização, sindicato, grupos de colegas, chefias, objetivos etc.) procuram desvendar o que faz com que os indivíduos se diferenciem na forma como reagem e enfrentam os desafios do seu contexto de trabalho. Comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de permanecer naquele curso de ação. Nesse sentido, o comprometimento com a carreira pode ser importante preditor do quanto o indivíduo investe no seu crescimento profissional, qual o seu empenho extra para manter-se atualizado na profissão e responder às expectativas sociais que cercam o seu exercício profissional.

Embora não se tenha tido acesso, tanto na literatura nacional como na internacional, a estudos voltados especificamente para a análise da questão do comprometimento entre profissionais da Administração, existe crescente literatura sobre o comprometimento com a carreira/profissão, a qual será revista a seguir com o intuito de fornecer um quadro geral para a compreensão dos resultados obtidos nesse segmento profissional.

## COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA — UMA REVISÃO DA LITERATURA

Entre as diversas tradições de pesquisa sobre comprometimento no trabalho, o foco na carreira é o menos desenvolvido (Bedeian, Kemery & Pizzolatto, 1991; Aryee & Tan, 1992), embora a **carreira** seja uma variável-chave em muitos modelos integrativos do comportamento organizacional. "A carreira como um todo começa a receber maior atenção apenas nos anos setenta" (Boerlijst, 1984:313).

O treinamento em uma ocupação e o ingresso em um grupo ocupacional, como assinalado por Birnbaum & Somers (1991), envolvem treinamento formal e conjunto de experiências socializadoras que desenvolvem no indivíduo a identificação psicológica com a imagem de sua ocupação, com as normas, os valores e os padrões de comportamento que unificam determinado grupo ocupa-

cional e o diferenciam dos outros. Assim, o fato de pertencer a um grupo ocupacional, que diferencia um lugar nas hierarquias social e organizacional, gera expectativas “que afetam as atitudes e o comportamento no trabalho, assim como fornece um contexto interpretativo para as experiências no trabalho” (Birbaun & Somers, 1991:511).

Como apontaram Super & Hall (1978), termos como **carreira, ocupação, trabalho e posições** são usados confusamente como sinônimos, sem maiores preocupações em precisar cientificamente os usos de tais conceitos. Hoje, três conceitos são mais largamente utilizados nesse domínio da pesquisa sobre comprometimento — **ocupação, profissão e carreira** —, já existindo reflexões que procuram delimitá-los mais cuidadosamente.

Na realidade, **ocupação e vocação** são considerados termos básicos que descrevem o domínio ou circunscrevem o conjunto de conhecimentos e habilidades relativos à produção de um bem ou à prestação de um serviço. A conceituação tanto de **profissão** como de **carreira** utiliza ocupação e vocação como termos referentes primários, adicionando-lhes algumas dimensões de significado.

### Profissão, profissionalismo e comprometimento

O termo **profissão** agrega como dimensão definidora um conjunto de características em que as ocupações podem variar. Essa dimensão, conceituada como grau de profissionalismo de uma ocupação, envolve segundo Kast & Rosenzweig (1970):

- existência de um corpo sistemático de conhecimento, o que requer lento processo de formação e treinamento envolvendo tanto aspectos intelectuais como atividades práticas;
- grau de autoridade conferida pelos clientes em função do conhecimento técnico especializado;
- amplo reconhecimento social como base para o exercício da autoridade;
- código de ética que regula as relações entre os pares e entre o profissional e seus clientes;
- cultura profissional mantida pelas organizações.

Vários outros atributos de profissionalismo aparecem na literatura, muitos deles apontando características específicas da relação do indivíduo com a sua profissão: senso de dever, sentimento de identidade com o grupo, alto grau de envolvimento, necessidade de autonomia, entre outros. Tais critérios permitem reconhecer, claramente, a administração como uma profissão.

Como assinalado por Wolff (1984), as profissões diferem no grau de avanço em que se encontra seu processo de profissionalização. O desenvolvimento de uma profissão envolve fases, como a de diferenciação (quando a complexidade de um campo demanda indivíduos capaci-

tados para lidar com determinados problemas), a de legitimação (quando surgem o sentimento de comunidade e o reconhecimento da sua especificidade por clientes, governo e sociedade) e a de institucionalização (quando os mecanismos de auto-regulação e de recrutamento, de treinamento e de socialização dos novos membros estão consolidados). O processo de profissionalização implica a criação de entidades profissionais, a adoção de um código de ética, o licenciamento para os praticantes e o estabelecimento de padrões educacionais.

Assim definido, o conceito de profissão seria menos abrangente do que o de ocupação, já que várias ocupações não atendem aos requisitos de profissionalismo apontados, que conferem *status* social diferenciado a determinada ocupação.

As características que definem um profissional enfatizam um tipo especial de relação do indivíduo com a sua profissão, marcada por alto envolvimento, sentimentos de identidade e autonomia e alta adesão aos seus objetivos e valores, o que em essência define o conceito de comprometimento. Certamente, assinalam Morrow & Goetz (1988), os graus de identificação com a profissão e de adesão aos seus valores podem variar significativamente de indivíduo para indivíduo.

### Carreira e comprometimento

O estudo do comprometimento com a profissão, salientam Morrow & Wirth (1989), não abarca todo o domínio do **foco nas carreiras**, por excluir ocupações que não atendem aos requisitos de profissionalização apontados. Em outras palavras, profissionalismo é um conceito que não se aplica a todos os trabalhadores, embora muitos deles apresentem graus de comprometimento com a sua ocupação. Tais considerações encontram-se na base da proposta de uso do termo **carreira** como referente para esse foco de comprometimento, substituindo termos como ocupação e profissão.

**Carreira** abarcaria tanto as ocupações como as profissões e envolveria a noção de seqüência de trabalhos correlacionados a determinado campo, ao longo de uma dimensão temporal. Palavra originária do latim — *carraria* (caminho, estrada para carruagem) —, é definida como “um curso da vida profissional ou de emprego que oferece oportunidade para progresso e avanço no mundo”.

O termo **carreira** possui, dentro das organizações, duas propriedades: uma seqüência padrão de posições usualmente relacionadas ao conteúdo do trabalho e um movimento ordenado de indivíduos entre essas mesmas posições (Milkovich, Anderson & Grenhalgh, 1976 *apud* Landau & Hammer, 1986). Essa concepção parece ser a dominante nos estudos da carreira, quer na vertente individual (planejamento da sua própria carreira), quer na

perspectiva gerencial (administração de carreiras). Carreira associa-se à perspectiva de ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que dela possui. Esse processo de ajustamento implica critérios, dos quais nasce a noção de hierarquia, de **escada** ou de seqüência de papéis com maiores responsabilidades dentro de uma ocupação.

Outros enfoques apresentados por Boerlijst (1984) rompem a visão normativa que ainda domina os estudos sobre as carreiras. Um exemplo seria aquele que destaca o aspecto da mobilidade, não necessariamente vertical ou ascendente, constante na seguinte definição de Shartle (*apud* Boerlijst, 1984:332): “uma carreira envolve uma seqüência de posições, trabalhos ou ocupações em que a pessoa se engaja durante a sua vida de trabalho”.

Arthur & Lawrence (1984:1-2) extraem das exposições encontradas nos dicionários quatro pontos básicos para definir uma **carreira**, resgatando seus aspectos centrais sem se comprometerem com uma perspectiva normativa e de ajustamento:

- “as pessoas encontram-se engajadas consistentemente em uma atividade ocupacional que lhes acarreta conseqüências pessoais, como incidentes significativos, progresso, avanço”;
- essas atividades possuem determinado significado para a vida do indivíduo, algo relacionado à noção de identidade expressa, por exemplo, em frases como: “eu sou o que eu faço”;
- “o termo pode ser aplicado a qualquer pessoa que trabalhe e a qualquer sucessão de papéis desempenhados pela pessoa [e existe um componente de] avaliação social sugerindo que as carreiras dos indivíduos estão sujeitas a medidas de sucesso pela sociedade”;
- o termo “implica uma relação dinâmica e prospectivamente desenvolvimentista entre o indivíduo e a organização”, incorporando, assim, uma dimensão temporal.

Como afirma Bruhn (1989), o trabalho pode ser visto pelo indivíduo como um **emprego** ou uma carreira. Neste caso, percebido como um processo para o curso de vida, mais do que um fim em si mesmo, o trabalho passa a fazer parte de um plano de vida, sendo o indivíduo forçado a fixar objetivos, a estabelecer prioridades, a definir um curso para seguir. Como as **carreiras** envolvem uma seqüência percebida pelo indivíduo de postos de trabalho relacionados, porém separados, isto é, possuem uma natureza longitudinal, a importância do construto de **comprometimento com uma carreira** fica ressaltada, assinalam Colarelli & Bishop (1990). Em outras palavras, o comprometimento com a carreira poderia transcender o compromisso com conjunto específico de tarefas de um posto de trabalho e envolver diversos trabalhos em perspectiva de mais longo prazo.

Importante marco dos estudos sobre comprometimento com a carreira encontra-se no trabalho de Blau (1985), que propõe uma definição operacional para o que denominou de **comprometimento com a carreira** (“uma atitude em relação à sua vocação ou profissão”) e uma nova escala para mensurá-lo.

“Embora os referentes **profissão** e **vocação** sejam de alguma forma restritivos, eles são necessários. É importante ancorar o conceito de comprometimento com a carreira em uma terminologia mais específica do que ‘trabalho em geral’, enquanto o uso de referentes mais amplos, como ‘trabalho’ e ‘organização’, tornaria o conceito de comprometimento com a carreira redundante em relação a outros conceitos” (Blau, 1985:278). “Como um componente da dimensão subjetiva da carreira, o comprometimento é um conceito afetivo que representa identificação com uma série de trabalhos relacionados em um campo específico de trabalho e é comportamentalmente expresso na habilidade de lidar com decepções ao buscar os objetivos da carreira” (Aryee & Tan, 1992:289).

Blau (1989) considera sua definição de comprometimento com a carreira como uma parte do modelo proposto por London (1983) sobre a motivação para a carreira. Nesse modelo são considerados três aspectos:

- **persistência na carreira** ou o grau de resistência do indivíduo às barreiras e dificuldades que afetam seu trabalho e o quanto ele se sente competente para controlar esses eventos, mantendo a direção definida para seu trabalho;
- **compreensão da carreira** ou o grau em que a pessoa possui percepções realísticas de sua carreira e como relaciona tais percepções com os seus objetivos;
- **identidade da carreira** ou o grau de envolvimento pessoal com o seu trabalho, carreira ou profissão.

Segundo Blau (1989), o **comprometimento com a carreira** envolve os componentes de **persistência** e **identidade** presentes na definição proposta por London (1983). Na operacionalização dessa definição o autor apoia-se no conjunto de itens já disponíveis nas tradições de estudos sobre comprometimento profissional, saliência da carreira e comprometimento ocupacional. Os estudos conduzidos buscavam, prioritariamente, validar a nova medida, em especial diferenciando-a de outros tipos de comprometimento. Os resultados, nessa direção, foram bastante significativos. A medida de comprometimento com a carreira mostrou-se válida para as ocupações com menor nível de profissionalização, diferenciando-se das medidas de envolvimento com o trabalho e de comprometimento organizacional (Blau, 1988; 1989).

Um modelo integrativo de antecedentes e conseqüências do **comprometimento com a carreira** foi construído com base na formulação teórica de London

(1983) e submetido a teste por Aryee & Tan (1992) em uma amostra de professores e enfermeiros. Várias relações hipotetizadas encontraram suporte nos dados, a exemplo de saliência do trabalho na vida, oportunidade de desenvolvimento oferecida pela organização, satisfação com a carreira e comprometimento com a organização, que apareceram como preditores de comprometimento com a carreira. Por sua vez, o comprometimento com a carreira relaciona-se positivamente com a busca de desenvolvimento de habilidades, negativamente com as intenções de abandonar a carreira e não se revela preditor da qualidade do trabalho.

No presente estudo, inserido em programa mais amplo que busca investigar níveis de comprometimento com a carreira em diferentes categorias profissionais, apresenta-se os resultados relativos à área da Administração, confrontando estudantes e profissionais. Procura-se, ainda, descrever a associação entre distintos níveis de comprometimento e o processo de escolha da profissão e o significado do trabalho para os indivíduos.

#### A METODOLOGIA DO ESTUDO

Trabalhou-se com uma amostra de 100 estudantes de cursos de graduação em Administração, em estágio avançado da sua formação profissional, cujos dados foram coletados em três instituições de ensino, em horário de aula. A amostra de profissionais ficou composta por 103 casos, coletados parcialmente nas organizações empregadoras e, em parte, nos cursos de especialização freqüentados pelos administradores. As características pessoais e funcionais dos participantes encontram-se na tabela 1.

Utilizou-se, para a coleta de dados, um questionário estruturado em três partes:

- Versão reduzida do questionário proposto pelo MOW (1987) para investigar o significado do trabalho para os sujeitos, envolvendo itens para avaliar a centralidade do trabalho, os produtos valorizados do trabalho e as normas sociais relativas ao trabalho. Foram acrescentados alguns itens para avaliar a posição ideológica do indivíduo ante às relações capital-trabalho.
- A escolha e a formação profissional e os itens para avaliar o comprometimento com a profissão. Os itens sobre a escolha profissional foram especialmente construídos para esta pesquisa. Para mensurar o comprometimento foi utilizada a escala de comprometimento com a carreira/profissão proposta por Blau (1985), a qual apresenta alto coeficiente de confiabilidade (0,84). A confiabilidade teste-reteste (após sete meses) foi de 0,67. A escala foi validada para o contexto bra-

**Tabela 1**

**Distribuição da Amostra por Características Pessoais e Funcionais**

Características	Estudantes	Profissionais
<b>Características Pessoais</b>		
<b>Sexo (%)</b>		
- Homens	51,5	54,9
- Mulheres	48,5	45,1
<b>Estado Civil (%)</b>		
- Solteiros	90,0	35,0
- Casados	10,0	53,4
- Separados	—	11,7
<b>Formação Superior (%)</b>		
- Pública	59,0	30,2
- Particular	39,8	65,6
- Pública + Particular	1,0	4,1
<b>Idade (Média)</b>	21,9	36,2
<b>Características Funcionais</b>		
<b>Trabalho (%)</b>		
- Na área	45,7	91,8
- Fora da área	13,8	7,1
- Nunca trabalhou	36,2	—
- Desempregado	4,3	1,0
<b>Tipo de Trabalho (%)</b>		
- Autônomo	54,5	45,5
- Assalariado	35,1	64,9
<b>Organização (%)</b>		
- Administração Pública	23,5	40,8
- Empresa Pública	19,6	28,6
- Empresa Privada	56,9	30,6
<b>Chefia (%)</b>	16,0	41,2

sileiro por Bastos (1992) que encontrou uma estrutura unifatorial e um coeficiente de confiabilidade  $\alpha = 0,85$ .

- Dados sobre a trajetória ocupacional e a situação de trabalho atual, envolvendo a avaliação das condições atuais de trabalho, o escopo do trabalho e as perspectivas futuras em relação ao emprego, além dos clássicos dados sociodemográficos.

Os dados foram codificados e preparados para a análise estatística, tendo sido utilizado o SPSS para calcular as freqüências e as medidas de tendência central (médias, medianas e modas) e as medidas de dispersão. Foram efetuados cruzamentos dos escores de comprometimento por diversas variáveis caracterizadoras da amostra utilizando-se procedimentos de análise de variância. Para identificação dos

padrões de significado do trabalho e de escolha profissional foram utilizadas análises de *cluster* e fatorial.

## RESULTADOS

Os resultados obtidos no estudo encontram-se estruturados neste tópico em quatro principais segmentos. Inicialmente serão apresentadas e discutidas as informações relativas à escolha da profissão. No segundo segmento discute-se a questão do comprometimento com a profissão. No item seguinte apresenta-se as relações entre a escolha da profissão e os níveis de comprometimento. Finalmente, discute-se a associação entre os níveis de comprometimento e os padrões de significado do trabalho para os participantes da pesquisa.

### A escolha da profissão

Como apontado na literatura sobre o tema (Aryee & Tan, 1992; London, 1983; Arnold, 1990), o processo de escolha da profissão é um importante antecedente do grau de comprometimento, especialmente nos estágios iniciais da carreira. Para caracterizar tal processo, foram apresentadas oito afirmações descritivas que deveriam ser avaliadas pelo participante, em uma escala de 1 a 5 pontos.

Os resultados foram submetidos a análise fatorial, extração pelo método dos componentes principais e rotação varimax, identificando-se duas principais dimensões: processo autocontrolado, tranqüilo e congruente com interesses e habilidades; e processo controlado por fatores extrínsecos, como mercado de trabalho, remuneração e *status* auferidos pela profissão.

No geral, encontrou-se peso mais significativo do fator intrínseco (escores médios de 4,02 entre estudantes e de 3,88 entre profissionais) do que do extrínseco (3,01 e 2,82, respectivamente). O peso da avaliação, feita por estudantes e profissionais, de cada item que integra os dois fatores pode ser visto na figura 1.

Os estudantes tenderam a atribuir peso mais significativo ao grau de liberdade com que tomaram a decisão vocacional, assim como ao quanto a escolha da Administração era compatível com os seus interesses e habilidades e ao quanto possuíam de capacidade para ingressar no curso. Estu-

dantes e administradores apresentaram escore médio idêntico quando avaliaram o quanto tal escolha foi tranqüila, não envolvendo elevado conflito com outras alternativas profissionais. Embora com escore positivo, esse item é o mais baixo dentre os do primeiro fator (intrínseco), indicando que, para parte da amostra, a decisão envolveu algum grau de dúvida ou indecisão. Entre os itens que integram a dimensão **extrínseca** do processo decisório destaca-se a avaliação da situação do mercado de trabalho, em termos das oportunidades de emprego. O peso desse item aproxima-se aos daqueles atribuídos aos aspectos intrínsecos.

Embora não se disponha de dados correlatos de outros estudos, esses resultados são bastante coerentes com as expectativas, considerando-se como ocorrem as escolhas por profissões técnicas de nível superior.

### O comprometimento com a profissão

O primeiro aspecto que se destaca é o elevado nível de comprometimento revelado pelo grupo como um todo, tanto estudantes como profissionais. Os dados encontram-se na figura 2, com a discriminação da situação de trabalho dos subgrupos da amostra.

Os estudantes apresentaram média mais elevada (5,83), sobretudo aqueles que não tiveram qualquer inserção no contexto de trabalho ou os que estavam trabalhando na área administrativa (inclusive em estágios). Estudantes trabalhando fora da área apresentaram o menor escore médio.

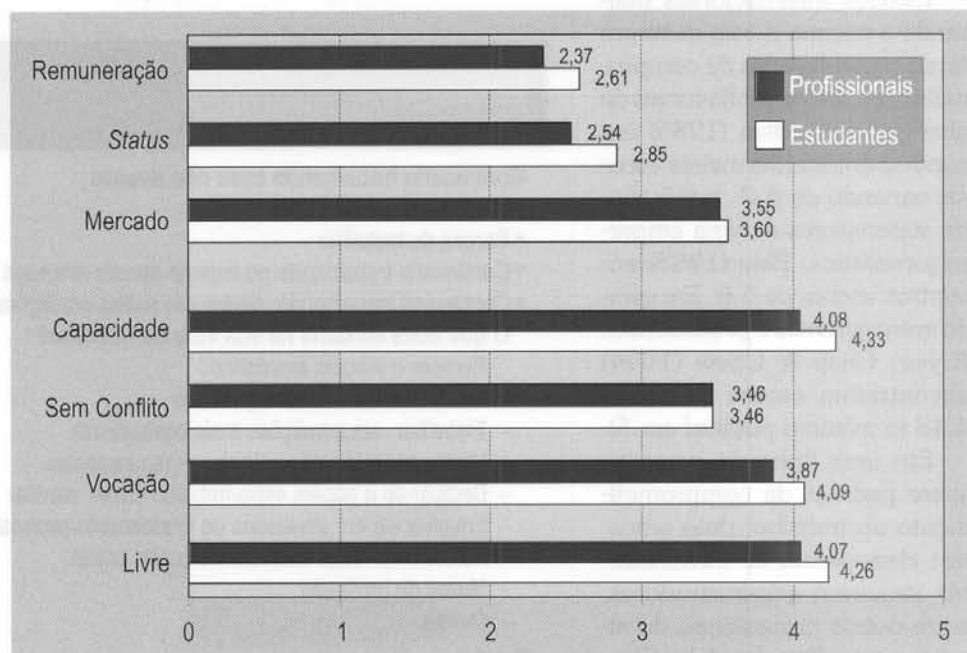
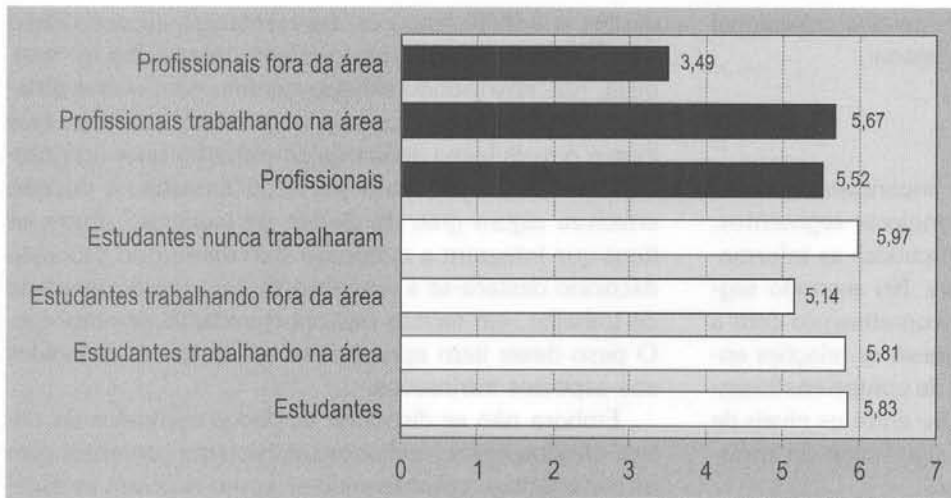


Figura 1: Características da Escolha Profissional



**Figura 2: Níveis de Comprometimento com a Profissão**

Os profissionais também apresentaram escore bastante positivo de comprometimento com a profissão (5,52), tendo sido bem reduzido o comprometimento daqueles que se percebiam, embora administradores, trabalhando fora da profissão. Apesar de não se ter tido acesso a outros estudos — nacionais ou não — especificamente voltados para a análise do comprometimento entre profissionais de administração, alguns resultados disponíveis fornecem parâmetros para avaliar o significado dos escores encontrados.

Estudos internacionais utilizando a mesma escala mostram níveis mais elevados de comprometimento entre profissionais de nível superior. Blau (1985) encontrou entre enfermeiras escores variando de 6,2 a 6,5. Entre supervisores de uma empresa jornalística, Blau (1988) encontrou escore de 5,6. Em estudo entre gerentes e profissionais, Aryee, Chay & Chew (1994) encontraram escore médio de 4,48 (o máximo possível era 5).

Em uma linha de pesquisa sobre padrões de comprometimento no trabalho, duas amostras abrangentes de trabalhadores incluíram administradores, entre outros profissionais de nível superior. Em uma delas (Bastos, 1994), 54 administradores apresentaram escore médio de

comprometimento com a profissão de 4,91, nível ligeiramente mais elevado do que o obtido entre economistas (4,50), engenheiros (4,86) e analistas de sistemas (4,75), e menor do que o encontrado entre arquitetos (6,26), advogados (5,71) e agrônomos (5,68).

Tais resultados constituem evidências de que ocupações com maior escolaridade associam-se a níveis mais fortes de comprometimento com a carreira, como apontado por Matsui, Ohsawa & Onglatco (1991) e Grover (1992).

Além da medida de comprometimento com a profissão, a resposta dos participantes a outros itens do questionário fornece indicadores adicionais sobre o seu comprometimento com o trabalho e a profissão. Refere-se, aqui, à questão sobre as perspectivas de mudança na vida profissional, caso passasse a não depender economicamente do trabalho. Os resultados obtidos encontram-se na tabela 2.

**Tabela 2**  
**Indicadores de Comprometimento com o Trabalho e a Profissão: Intenção de Mudança**

Indicadores	Estudantes		Profissionais	
	N	%	N	%
<b>Continuaria trabalhando caso não tivesse necessidade financeira?</b>				
• Pararia de trabalhar	04	6,9	07	6,9
• Continuaria trabalhando no mesmo tipo de emprego atual	05	8,6	12	11,8
• Continuaria trabalhando, porém em outras condições	49	84,5	83	81,4
<b>O que você mudaria na sua vida de trabalho?*</b>				
- Romper o vínculo assalariado	36	70,6	57	50,0
- Ter um trabalho mais expressivo	06	11,8	08	7,0
- Trabalhar em condições mais confortáveis	04	7,8	19	16,7
- Mudar aspectos das políticas organizacionais	01	2,0	-	-
- Dedicar-se a papéis extra-trabalho (lazer, família)	01	2,0	04	3,5
- Envolver-se em atividades de crescimento pessoal	-	-	02	1,8
- Acrescentar outro trabalho de cunho social	02	2,0	05	4,4
- Mudar de profissão	-	-	09	7,9
- Outras	-	-	10	8,8
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>

\* N= Número de respostas (questão aberta e com múltiplas respostas).

Os dados relativos aos estudantes não se reportam diretamente à profissão, como no caso dos administradores. Entre estes, o fato de apenas 6,9% afirmarem que parariam de trabalhar é forte indicador da importância do trabalho em suas vidas; o fato de 11,8% continuarem trabalhando na mesma condição atual indica significativo vínculo com a profissão.

Tal interpretação é fortalecida quando se observa que, mesmo entre a maioria que mudaria suas condições de trabalho, poucos (7,9%) afirmaram que mudariam de profissão. Outro dado interessante é o desejo de grande parte da amostra — profissionais e estudantes — de **montar o seu próprio negócio**, rompendo com o vínculo de assalariamento. Embora revele algum nível de insatisfação com o tipo de inserção profissional como empregado, não significa rompimento com a profissão de administração; revela-se, aqui, talvez, o peso que tem a dimensão autônoma do exercício da administração, quando seus conhecimentos e técnicas são utilizados para a gestão de empreendimentos próprios.

### Comprometimento e escolha da profissão

A partir dos dois fatores latentes (intrínsecos e extrínsecos) que emergiram da análise fatorial dos itens que caracterizavam o processo de escolha profissional, utilizando-se o procedimento de análise de *cluster*, foi possível identificar três distintos padrões de escolha profissional:

- **Grupo A** — composto por pessoas cujo peso principal deveu-se aos fatores intrínsecos — profissão que realiza sua vocação e é compatível com suas capacidades, sendo um processo mais tranqüilo e sob controle pessoal (liberdade de escolha). Neste grupo, os fatores intrínsecos tiveram escore médio de 4,25, contra o de 2,22 dos fatores extrínsecos.
- **Grupo B** — formado por indivíduos em que tanto os fatores intrínsecos (2,86) como os extrínsecos (2,84) tiveram peso equilibrado e baixo. Revela-se um processo que foi submetido a fatores restritivos (sentimento de menor liberdade, maior conflito e menor compatibilidade com interesses e habilidades pessoais). Essa seria a condição de escolha mais adversa: os fatores extrínsecos pesaram pouco e o processo interno não foi tão tranqüilo.
- **Grupo C** — reúne indivíduos que, apesar da primazia e do caráter mais positivo dos fatores intrínsecos (4,32), tiveram

forte influência dos fatores extrínsecos (3,62). São indivíduos que, embora motivados por aspectos como *status*, remuneração e condições de mercado, tiveram um processo decisório interno sem grandes problemas ou dificuldades.

Os resultados encontrados nesses três grupos estão na figura 3.

As diferenças entre os níveis de comprometimento nos três padrões de escolha profissional revelaram-se altamente significativas, o que é um indicador adicional de como o processo de escolha é importante antecedente do comprometimento (Arnold, 1990). Fortalecem, também, as explicações do enfoque comportamental do processo de comprometimento. Nessa perspectiva, quanto mais a decisão de engajar-se em um curso de ação é percebida como livre, pública e irrevogável, maior é o comprometimento com tal ação. O grupo B, com um processo de menor envolvimento pessoal e maiores restrições, apresentou os mais baixos escores, tanto entre os estudantes como entre os profissionais. Entre os profissionais, o maior escore médio foi encontrado no grupo C, em que tanto os fatores extrínsecos como os intrínsecos tiveram peso mais elevado. Quanto aos estudantes, os inseridos no grupo A (maior peso dos fatores intrínsecos) apresentaram maior nível de comprometimento do que os que escolheram a profissão a partir de fatores extrínsecos e intrínsecos (grupo C).

### Comprometimento e significado do trabalho

O presente estudo foi inserido em uma pesquisa que também explorava o significado do trabalho para estu-

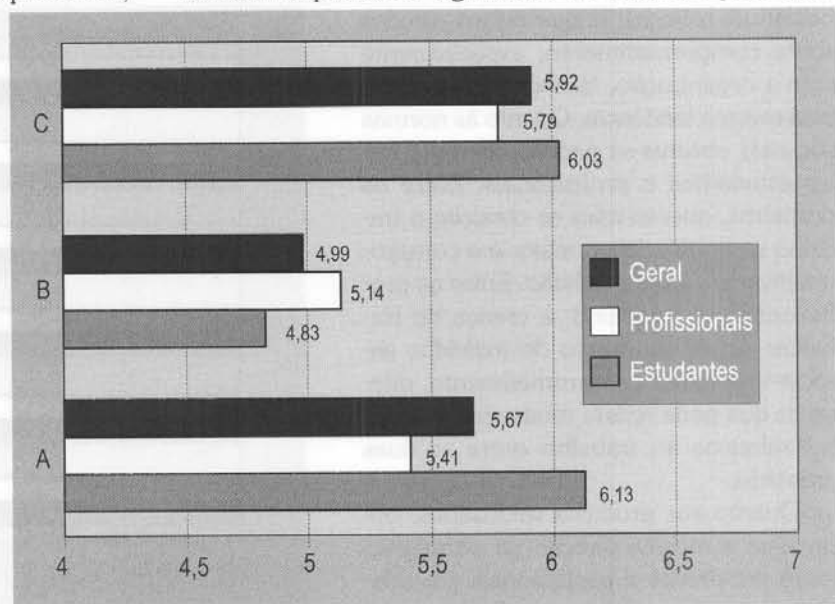


Figura 3: Níveis de Comprometimento e Padrões de Escolha da Profissão

dantes e profissionais de administração. Como conjunto de valores gerais em relação à esfera trabalho (o trabalhar em geral e não o emprego específico), considerou-se interessante explorar a associação entre tais características pessoais e o comprometimento com a profissão.

Na tabela 3 são apresentados os coeficientes de correlação entre as variáveis de significado do trabalho e o comprometimento profissional, entre estudantes e profissionais.

**Tabela 3**

**Correlações entre Variáveis de Significado do Trabalho e Comprometimento Profissional**

Variáveis de Significado	Estudantes	Profissionais
Centralidade do trabalho	0,23*	0,15
Normas societais (direito – dever)	-0,24*	0,11
Produtos valorizados:		
- Extrínsecos (ganhos, status)	-0,12	-0,32**
- Intrínsecos (auto-realização, tarefa interessante)	0,13	0,14
- Sociais (utilidade social, contatos)	-0,06	0,08

\* p < 0,05; \*\* p < 0,001

Maiores níveis de centralidade do trabalho associam-se a maior comprometimento, tanto entre os estudantes como entre os profissionais, embora a associação seja mais forte e estatisticamente significativa entre os primeiros. Tal resultado é coerente com as expectativas teóricas, já que outros estudos sobre comprometimento, especialmente com a organização, também apresentam essa mesma tendência. Quanto às normas societais observa-se padrão diferente entre estudantes e profissionais. Entre os primeiros, quanto mais se concebe o trabalho como um dever, maior é o comprometimento com a profissão. Entre os profissionais, ao contrário, a crença do trabalhar como um direito do indivíduo associa-se a maior comprometimento, diferença que pode refletir mudanças de valores relativos ao trabalho entre as duas amostras.

Quanto aos produtos valorizados, observa-se a mesma direção da correlação entre estudantes e profissionais em relação aos produtos extrínsecos (quanto mais são valorizados, menor é o comprometimento, sobretudo entre os profissionais)

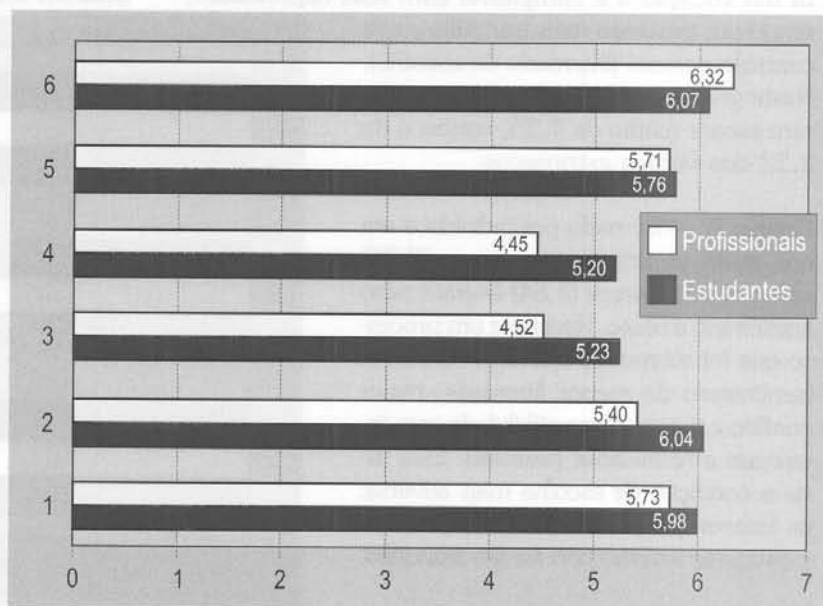
e intrínsecos (relação direta, moderada, mas não-significativa estatisticamente). Quanto à valorização da dimensão social do trabalho, volta-se a observar padrão oposto, embora a relação seja reduzida e não-significativa.

Finalmente, como pode ser visto na figura 4, observa-se algumas diferenças entre os padrões de significado do trabalho e os níveis de comprometimento. Os padrões, identificados através de análise de *cluster*, constituem grupos de sujeitos com escores semelhantes ante as variáveis de significado constantes na tabela 3.

**O comprometimento com a profissão pode ser visto como elemento crítico para o engajamento do profissional em cursos de ação que lhe garantam lidar com a turbulência do momento presente.**

O **grupo 1** distingue-se pela maior valorização do trabalho que possui função social, em oposição à baixa valorização dos produtos extrínsecos. Nele foram encontrados escores de comprometimento acima da média dos seus respectivos subgrupos (5,98 entre estudantes e 5,73 entre profissionais).

O **grupo 2** destaca-se pela elevada centralidade do trabalho na vida e pela adesão mais forte à norma do dever. Nele encontram-se estudantes e profissionais com elevados escores de comprometimento (6,04 e 5,40, respectivamente); os profissionais apresentam escore, apesar de elevado, ligeiramente inferior ao da média geral do grupo.



**Figura 4: Níveis de Comprometimento por Padrões de Significado do Trabalho**

O **grupo 3** destaca-se dos demais pela excessiva valorização dos produtos extrínsecos do trabalho (ganhos e *status*). Poucos administradores e estudantes encontram-se nesse padrão. Apresentam médias de comprometimento com a profissão mais baixas (5,23 entre estudantes e 4,52 entre os profissionais). Esse mesmo perfil é encontrado no **grupo 4**, cujas características mais fortes são a baixa centralidade do trabalho na vida e a reduzida valorização dos seus produtos intrínsecos. Os escores de comprometimento situam-se em 4,45 (profissionais) e 5,2 (estudantes).

O **grupo 5** diferencia-se por adesão mais forte à norma do direito, menor centralidade e maior valorização dos produtos intrínsecos. Os profissionais apresentam nível de comprometimento (5,71) mais elevado do que a média geral do grupo e os estudantes, por sua vez, nível ligeiramente abaixo (5,76).

Finalmente, o **grupo 6** reúne os indivíduos que se destacam por elevada valorização dos aspectos intrínsecos do trabalho em contraposição aos produtos sociais e extrínsecos. Nesse grupo são encontrados os estudantes e profissionais com as médias mais elevadas de comprometimento profissional, respectivamente 6,07 e 6,32.

Tais resultados sinalizam que os valores relativos ao trabalho, aqui conceituados como o significado subjetivo do trabalhar, são importante antecedente dos níveis de comprometimento com a carreira. Esse peso manifesta-se mesmo quando se lida com amostra homogênea em termos ocupacionais e com reduzida variabilidade em seus níveis de comprometimento com a profissão.

## CONCLUSÕES

As mudanças em curso no mundo do trabalho e a configuração de novos formatos organizacionais guardam estreita relação com a necessidade de tomar-se o exercício dos profissionais afetos a esse contexto — especialmente o administrador — como objeto de estudo. Nesta pesquisa relata-se, em caráter basicamente descritivo, as características do processo de escolha profissional e os níveis de comprometimento com a profissão em uma amostra de profissionais e estudantes de Administração. Os dados apresentados permitem destacar alguns pontos significativos à guisa de conclusões.

Primeiro, foi elevado o nível de comprometimento com a profissão manifestado pelos profissionais e, sobretudo, pelos estudantes. Esse resultado é congruente com o de outros estudos realizados e com dados similares obtidos com outros profissionais de nível superior. Os administradores estão entre os mais comprometidos com a profissão, considerando-se os diversos segmentos ocupacionais já estudados. O nível mais elevado de comprometimento expresso pelos estudantes pode ser compreendido à luz

da teoria da consistência cognitiva: eles podem estar maximizando os aspectos positivos da profissão para serem consistentes com a escolha profissional que realizaram. Os profissionais, por outro lado, já enfrentaram os problemas e desafios que cercam o exercício profissional, algo que pode desgastar o seu vínculo com a profissão. Ainda no tocante ao comprometimento, há que se destacar a homogeneidade observada entre os diversos segmentos da amostra dos profissionais.

Segundo, o processo de escolha teve determinantes mais intrínsecos para a maioria dos participantes do estudo, atendendo à vocação, aos interesses e às habilidades dos mesmos. Foram reduzidos os casos relatando níveis de conflito ou indecisão mais acentuados. Entre os aspectos do próprio exercício profissional, apresentaram menor peso o *status* e os níveis de remuneração associados ao exercício da Administração. O aspecto extrínseco que mais peso exerceu na decisão foi a condição do mercado de trabalho (oportunidades de emprego).

***Maiores níveis de centralidade do trabalho associam-se a maior comprometimento, tanto entre os estudantes como entre os profissionais, embora a associação seja mais forte e estatisticamente significativa entre os primeiros.***

Terceiro, houve forte associação entre o processo de escolha e o nível de comprometimento demonstrado com a profissão, como sugerido na literatura. Esse efeito parece diferente quando se considera a condição de estudante e a de profissional separadamente. Enquanto entre os estudantes o maior comprometimento associa-se à escolha em que aspectos intrínsecos e extrínsecos tiveram peso significativo, entre os profissionais o maior comprometimento encontra-se nos que atribuíram menor peso aos fatores extrínsecos.

Quarto, houve relação importante entre o significado do trabalho para o indivíduo (conjunto de valores relativos ao trabalhar enquanto esfera vital) e os níveis de comprometimento com a profissão. Nos seis padrões de significado do trabalho identificados, os estudantes e profissionais apresentaram algumas diferenças significativas quanto ao comprometimento.

Deve-se destacar, finalmente, que o levantamento apresentado enseja sua ampliação por ter-se lidado com amostra reduzida, quer de profissionais, quer de estudantes. Os resultados, assim, não podem ser generalizados de imediato, fornecendo pistas exploratórias iniciais sobre esse complexo fenômeno do comprometimento ocupacional entre profissionais da Administração. ♦

**RESUMO**

As profundas alterações no mundo do trabalho, entre inúmeros outros elementos, caracterizam-se por mudanças na estrutura de emprego e na redefinição de perfis ocupacionais, inclusive entre profissionais, impondo o desafio de permanente atualização. Tais fatos tornam o estudo do comprometimento com a profissão tema importante e atual. No presente estudo buscou-se, em uma amostra de estudantes e profissionais da Administração, descrever seus níveis de comprometimento com a profissão e a variação dos mesmos considerando-se as características do processo de escolha vocacional e o significado do trabalhar em suas vidas. Escolhidos em diversos contextos de trabalho e em três instituições formadoras, participaram do estudo 100 estudantes e 103 profissionais, aos quais foi aplicado um questionário contendo itens fechados e abertos. Os resultados indicaram elevado grau de comprometimento com a profissão, ligeiramente mais alto entre os estudantes. Constatou-se forte associação entre o processo de escolha e o nível de comprometimento demonstrado com a profissão, moderada pela condição de estudante ou de profissional. Os resultados foram confrontados com a escassa literatura sobre o profissional de Administração, extraíndo-se recomendações sobre o desenvolvimento de estudos que ampliem o alcance dos resultados aqui apontados.

**Palavras-chave:** formação do administrador, comprometimento com a carreira, escolha da profissão, significado do trabalho.

**ABSTRACT**

The deep transformations that are taking place nowadays in the world of working may be characterized, among another things, by changes in the job structure and the redefinition of occupational profiles, even among professionals, imposing to them the challenge of permanent up-dating. Such facts make the study of commitment with the career a current and important field for research. This study aims to describe the levels of commitment with the career in a sample of students and professionals of Management, as well as to what extent these levels vary if the characteristics of the subjects' process of career choice and the meaning of working in their lives are taken into account. The subjects were selected from a diversity of working contexts and in three colleges. They were 103 professionals and 100 students who were submitted to the same questionnaire, made up of both closed and open items. The results pointed to a high level of commitment with the career in both groups, slightly higher among the students. As suggested by the literature, there is a strong association between the process of career choice and the level of commitment showed by the subjects, moderated by the condition of student or professional. The results are confronted with the sparse literature on the professional of Management, and some recommendations are made concerning the development of the results indicated hereby.

**Uniterms:** managers' training, career commitment, career choice, meaning of working.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo, Cortez e Campinas-SP, Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.
- ARNOLD, J. Predictors of career commitment. A test of three theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*, v.37, n.3, p.285-302, 1990.
- ARTHUR, M.B. & LAWRENCE, B.S. Perspectives on environment and career: an introduction. *Journal of Occupational Behavior*, v.5, p.1-8, 1984.
- ARYEE, S.; CHAY, Y.W.; CHEW, J. An investigation of the predictors and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v.44, n.3, p.1-16, 1994.
- ARYEE, S. & TAN, K. Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Psychology*, v.40, n.3, p.288-305, 1992.
- BASTOS, A.V.B. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*, v.24, n.2, p.29-48, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília, 1994. Tese (Doutorado) — Universidade de Brasília.
- BEDEIAN, A.G.; KEMERY, E.R.; PIZZOLATTO, A.B. Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Psychology*, v.39, p.331-343, 1991.
- BIRNBAUM, D. & SOMERS, M.J. Prevocational experience and postentry behavior: occupational influences on job attitudes and turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, v.21, n.6, p.508-523, 1991.
- BLAU, G.J. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, v.58, p.277-288, 1985.
- \_\_\_\_\_. Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Psychology*, v.32, p.284-297, 1988.
- \_\_\_\_\_. Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Psychology*, v.35, p.88-103, 1989.
- BOERLIJST, J.G. Career development and career guidance. In: DRENTH, P.J.D.; THIERRY, H.; WILLENS, P.J.; WOLF,

- C.J. (ed.). *Handbook of work and organizational psychology*. Chister, CA, John Wiley & Sons, 1984. v.1, p.313-343
- BRUHN, J.G. Job stress: an opportunity for professional growth. *The Career Development Quarterly*, v.37, p.306-315, 1989.
- COLARELLI, S.M. & BISHOP, R.C. Career commitment functions, correlates and management. *Group & Organization Studies*, v.15, n.2, p.158-176, 1990.
- CORRÊA, V.L.A. O 'modelo de especialização flexível' e suas implicações para a formação do administrador. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, v.1, n.3, p.129-145, 1995.
- DINA, A. *A fábrica automática e a organização do trabalho*. Petrópolis, Vozes, 1987.
- DRUCKER, P.F. *Administrando para o futuro: os anos noventa e a virada do século*. São Paulo, Pioneira, 1990.
- ENGUITA, M.F. Tecnologia e sociedade: a ideologia da racionalidade técnica, a organização do trabalho e a educação. In: SILVA, T.T. (org.). *Trabalho, educação e prática social*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1991. p.230-253
- FERREIRA, A.A. Formação de administradores no país — depoimento. *RAE Light*, v.2, n.2, p.45-47, 1995.
- GROVER, S.L. The effect of increasing education on individual professional behavior and commitment. *Journal of Vocational Psychology*, v.40, p.1-13, 1992.
- KANAWATI, G.; GLADSTONE, A.; PROKOPENKO, J.; RODGERS, G. Adjustment at the micro level. *International Labour Review*, v.128, n.3, p.269-296, 1989.
- KAST, F.E. & ROSENZWEIG, J.E. *Organizations and management: a system approach*. New York, McGraw-Hill, 1970.
- LANDAU, J. & HAMMER, T.H. Clerical employees' perceptions of intra organizational career opportunities. *Academy of Management Journal*, v.29, p.385-404, 1986.
- LONDON, M. Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, v.8, n.4, p.620-630, 1983.
- MACHADO, L.R.S. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. In: *Trabalho e educação*. Campinas-SP, Papyrus/Cedes e São Paulo, Ande-Anped, 1992. p.9-24.
- MASCARENHAS, K.L. Formação de administradores no país - depoimento. *RAE Light*, v.2, n.2, p.45-47, 1995.
- MATSUI, T.; OHSAWA, T.; ONGLATCO, M.L.U. Personality and career commitment among Japanese female clerical employees. *Journal of Vocational Psychology*, v.38, n.3, p.351-360, 1991.
- MORROW, P.C. & GOETZ, J.F. Professionalism as a form of work commitment. *Journal of Vocational Psychology*, v.32, p.92-111, 1988.
- MORROW, P.C. & WIRTH, R.E. Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Psychology*, v.34, p.40-56, 1989.
- MOW International Research Team. *The meaning of working*. London, Academic Press, 1987.
- OFFE, C. Trabalho: a categoria chave da sociologia? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.10, n.4, p.5-20, 1989.
- PASTORE, J. O futuro do trabalho no Brasil e no mundo. *Em Aberto*. Brasília, v.15, n.65, p.31-38, jan./mar. 1995.
- ROBIN, J. Os caminhos para uma sociedade de 'plena atividade' e não mais de 'pleno emprego'. In: *O socialismo do futuro - o futuro do trabalho*. Salvador, Fundacion Sistemat/ Instituto Pensar, 1993. p.145-148
- SCHAFF, A. O futuro do trabalho e do socialismo. In: *O socialismo do futuro - o futuro do trabalho*. Salvador, Fundacion Sistema/Instituto Pensar, 1993. p.11-30
- SUPER, D.E. & HALL, D.T. Career development: exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, v.29, p.333-372, 1978.
- WOLFF, C.J. The role of work-and organizational psychologist. In: DRENTH, P.J.D.; THIERRY, H.; WILLENS, P.J.; WOLFF, C.J. (ed.). *Handbook of work and organizational psychology*. Chister, CA, John Wiley & Sons, 1984. v.1, p.51-79

## DIRETRIZES AOS COLABORADORES

Os autores interessados podem requisitar uma cópia das Diretrizes aos Colaboradores da Rausp por carta, telefone, fax ou correio eletrônico.



por carta



por telefone



por fax



por e-mail

Secretaria Editorial  
Revista de Administração  
Caixa Postal 11.498  
05422-970 - São Paulo - SP

(011) 818-5922 ou 814-5500

(011) 814-0439

rausp@edu.usp.br

A Rausp encoraja os autores interessados a requisitarem as diretrizes antes de enviarem seus trabalhos.

Na Internet: <http://www.usp.br/fea/adm/rausp/p1.htm>