

## Construção e Validação de uma Escala de Percepção de Sucesso na Carreira

**Autoria:** Luciano Venelli Costa

### Resumo

A forma de avaliar o sucesso na carreira das pessoas no Brasil tem sido tradicionalmente pelos títulos e pelo salário alcançados. O objetivo deste trabalho foi construir e validar um instrumento que avaliasse a percepção de sucesso na carreira não somente pelos fatores externos, como o salário ou a posição hierárquica alcançada, mas também pelos vários fatores internos que refletem uma percepção de ser uma pessoa bem-sucedida, como: competência, identidade com a carreira, equilíbrio vida-trabalho, contribuição à sociedade, empregabilidade, inviolabilidade dos seus valores, sucesso em equipe, desenvolvimento e criatividade. Baseado no Modelo Multidimensional de Sucesso na Carreira, desenvolvido em 2008, por Dries, Pepermans e Carlier, mas também considerando conceitos de vários outros estudiosos da carreira – tais como Douglas Hall, Edgar Schein, Joel Dutra, London e Stumpf, Lotte Baylin, Michael Arthur, Paulo Roberto Motta, dentre outros –, foi construído um instrumento inicialmente com 53 itens. Antes da pesquisa de campo, foram realizadas validações de conteúdo com estudiosos e especialistas em carreiras, pré-teste e validação semântica junto a uma pequena amostra de participantes da pesquisa. O instrumento foi aplicado junto a 366 pessoas de uma universidade privada da Grande São Paulo, incluindo alunos, funcionários e professores. Foram realizadas análises fatoriais exploratórias no software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e confirmatórias utilizando Modelagem de Equações Estruturais sob o método dos Quadrados Mínimos Parciais ou PLS (*Partial Least Squares*) no software Smart PLS. O instrumento final apresentou altos índices de confiabilidade e adequação da amostra (alfa de Cronbach = 0,956; KMO = 0,936; variância explicada = 67,7%) e validades convergente e discriminante. O instrumento também foi aplicado a um grupo de 97 professores das 10 melhores universidades privadas da Grande São Paulo, segundo ranking de 2008 do MEC (Ministério da Educação), apresentando os mesmos resultados estatisticamente e confirmando a validade nomológica. O instrumento final contém 48 itens, distribuídos em 11 fatores e estes, por sua vez, agrupam-se em duas grandes dimensões: uma com os fatores externos – remuneração e promoção – e outra com fatores internos; exceto o fator equilíbrio vida-trabalho, que apresentou pouca carga fatorial nas duas dimensões. O instrumento não se mostrou adequado a pessoas que trabalham há menos de cinco anos. Este instrumento tem utilidade para as pessoas auto-avaliarem seus progressos e decisões na carreira; para as organizações avaliarem se suas práticas de gestão de pessoas estão aumentando ou não a percepção de sucesso na carreira de seus colaboradores em fatores específicos; e para estudiosos, que podem utilizar a percepção de sucesso na carreira como antecedente ou precedente de outras variáveis de interesse em pesquisas.

## Construção e Validação de uma Escala de Percepção de Sucesso na Carreira

### Introdução

Tradicionalmente, a carreira tem sido avaliada sob duas dimensões: a carreira subjetiva e a carreira objetiva. Enquanto a carreira objetiva é expressa nos cargos, títulos e salários, a carreira subjetiva representa como o indivíduo percebe o próprio desenvolvimento profissional (Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1995).

Os instrumentos utilizados para se avaliar as carreiras, mesmo os que levam em consideração a carreira subjetiva, foram geralmente aplicados a pessoas com carreiras gerenciais (Gattiker & Larwood, 1986; Sturges, 1999). Alguns autores avaliaram o sucesso na carreira de pessoas de outros cargos administrativos (Nabi, 2001; Parker & Chusmir, 1991) e dos profissionais do chão de fábrica (Hennequin, 2007), mas ainda predominam os estudos dentro de organizações envolvendo carreiras tradicionais.

Com as novas carreiras, como a carreira sem fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996), a carreira proteana (Hall, 2002), as carreiras caleidoscópico (Mainiero & Sullivan, 2006) e as carreias customizadas (Valcour, Bailyn, & Quijada, 2007), há uma demanda por instrumentos que avaliem a carreira de forma mais ampla, considerando fatores que todas as pessoas vivenciam, independentemente de ter vínculo a uma organização ou não.

Bailyn (2006) afirma que a definição organizacional de sucesso e as trajetórias de carreira que delas resultam geralmente não são congruentes com as necessidades e orientações individuais, e isto tem conseqüências negativas tanto para a satisfação com o trabalho quanto para a eficácia organizacional.

A carreira compreendida como uma sucessão de experiências de trabalho ao longo da vida (London & Stumpf, 1982) propõe a expansão da abrangência dos instrumentos de avaliação de carreira para além das carreiras organizacionais.

Schein (1978) afirma que o termo carreira não deve se limitar a profissões e ocupações que tenham claro vínculo com um progresso vertical. Ele se aplica também a ocupações menos específicas e mais niveladas, mas que têm fases, transições e tarefas associadas. Ele se refere à “carreira interna”, ou seja, aos estágios e às tarefas vistas e experimentadas pela pessoa em sua carreira.

Esta nova realidade sugere que a avaliação da carreira compreenda a carreira como um todo, envolvendo não só o momento atual da pessoa no trabalho que ela está exercendo, mas sua ocupação analisada conjuntamente com seu plano pessoal de carreira em perspectiva histórica.

Além de abordar as várias dimensões da vida da pessoa relacionadas com a profissional, a avaliação ainda pode ser realizada externamente, com critérios objetivamente definidos e observáveis; ou subjetivamente, pela interpretação da própria pessoa, respondendo a escalas psicométricas.

Este trabalho discute modelos de avaliação externa e autoavaliação das carreiras no mundo contemporâneo e apresenta as etapas de construção e validação de um instrumento que avalia a carreira de forma subjetiva, considerando onze fatores relacionados à percepção de sucesso na carreira, a Escala de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC).

Com esta escala, as organizações podem avaliar se suas estratégias estão realmente refletindo em aumento da percepção de sucesso na carreira para os empregados. As pessoas também podem usar o instrumento para avaliar seus interesses pessoais e negociar com a organização pequenas mudanças no trabalho com vistas a se sentirem mais bem-sucedidas em suas expectativas de sucesso profissional. É provável que, para algumas pessoas, mais flexibilidade visando maior equilíbrio vida-trabalho possa resultar em mais percepção de sucesso. Para outras, oportunidades de desenvolvimento sejam mais importantes. Para um

terceiro grupo, a possibilidade de trabalhar para duas organizações talvez lhe dê a percepção de empregabilidade e segurança para liberar todo o seu potencial criativo. Enfim, a escala pode instrumentalizar o alinhamento de expectativas entre a empresa e a pessoa.

Os estudiosos de carreira podem ainda aprimorar a escala e utilizá-la para comparar percepção de sucesso na carreira entre áreas profissionais distintas, relações de trabalho diferenciadas, regiões, gerações e outras variáveis que possam refletir em maior ou menor percepção de sucesso. Podem também avaliar antecedentes e consequentes da percepção de sucesso na carreira. Antecedentes como o salário, o tempo livre, a família podem ter relação com a percepção de sucesso. Como consequentes, é também possível avaliar se pessoas que se percebem mais bem-sucedidas têm melhor desempenho, satisfação com o trabalho ou comprometimento organizacional.

Enfim, o instrumento tem utilidade para as pessoas, para as organizações e para os pesquisadores sobre carreiras.

Os próximos tópicos contêm os principais conceitos relacionados a carreira, sucesso na carreira e percepção; modelos e instrumentos de avaliação externa e autoavaliação do sucesso na carreira.

Em seguida, é apresentada a metodologia utilizada para a criação e validação da escala, com todas as etapas qualitativas e quantitativas.

Por fim, são apresentados os resultados obtidos em cada etapa, uma síntese da escala, suas limitações e considerações finais.

## Carreira

Hall (2002) apresenta quatro significados distintos que as pessoas atribuem ao termo carreira: carreira como mobilidade vertical, independente da área, profissão ou organização; carreira como profissão, tais como, médico, advogado, professor; carreira como seqüência de empregos durante a vida, que parte do princípio que todos os trabalhadores têm carreira, independente da direção *up/down*; e carreira como seqüência de experiências relacionadas a funções ao longo da vida, não se limitando a funções profissionais. Enquanto considerar a carreira somente como mobilidade vertical ou profissão seja restrito demais, admiti-la como história de vida também é muito amplo.

London e Stumpf (1982) definem a carreira como uma seqüência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Esta definição não se limita a profissão ou mobilidade vertical, nem é tão ampla a ponto de englobar qualquer atividade ou experiência da vida, além do mundo do trabalho, mas também abrange os trabalhos voluntários e informais.

Segundo Motta (2006), o achatamento hierárquico da empresa moderna descaracteriza a carreira como postos a galgar. O autor acrescenta à definição de carreira a perspectiva de desenvolvimento, quando afirma que independentemente das organizações, as carreiras se constroem como uma seqüência de percepções individuais, atitudes e comportamentos que deixam transparecer um desenvolvimento e um êxito nas experiências de trabalho e de vida de uma pessoa.

Dutra (2004) define o desenvolvimento profissional como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. E Le Boterf (2003) define a complexidade como um conjunto de características objetivas de uma situação, as quais estão em processo contínuo de transformação.

Hughes (1937) já afirmava que todos têm uma carreira e que, ao desenvolvê-las, damos-lhes formas e, ao longo do tempo, mudamos as instituições pelas quais passamos. Hughes foi

um dos primeiros a afirmar o papel transformador do sujeito sobre as instituições ao construir sua carreira.

Enfim, a partir das contribuições de Hughes, London e Stumpf, Hall, Dutra, Le Boterf e Motta, a carreira pode ser definida como a seqüência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função não só dos trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também das suas percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais, que resultam em desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho de maior complexidade, e em constante transformação. Estas posições são influenciadas e negociadas considerando motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade.

### Sucesso na carreira

London e Stumpf (1982) definiram que a progressão na carreira refere-se às mudanças no trabalho relativas a resultados profissionais ou psicologicamente positivos. Além do avanço para maiores níveis salariais e organizacionais, inclui também qualquer mudança no trabalho em um ou mais dos seguintes itens: cargo mais abrangente, maior satisfação com a vida, sentimentos de sucesso psicológico e autovalorização, sentimentos de competência, maestria e realização, alcance de recompensas organizacionais tais como dinheiro, prestígio, poder e status.

Judge *et al.* (1995) definem o sucesso na carreira como o acúmulo de resultados positivos psicológicos e profissionais provenientes de experiências de trabalho. Eles consideram que o sucesso é um conceito avaliativo, então julgamentos de sucesso na carreira dependem de quem está julgando. Quando julgado por outros, o sucesso é determinado com bases relativamente objetivas e critérios visíveis, o que muitos pesquisadores chamam de sucesso objetivo na carreira, que é mensurado por métricas observáveis tais como salário e número de promoções. O sucesso na carreira também pode ser julgado pelo próprio indivíduo que a persegue. Essa dimensão é chamada de sucesso subjetivo na carreira, que é mensurado pelos sentimentos de realização e satisfação com a própria carreira.

Arthur, Khapova e Wilderom (2005) definem o sucesso na carreira como a realização de resultados desejáveis relativos ao trabalho em algum ponto ao longo das experiências profissionais da pessoa. Esta definição enfoca o alcance de metas pessoais, promovendo que a avaliação do sucesso na carreira também leve em consideração as expectativas da pessoa.

Hall (2002) apresenta quatro critérios para avaliar a eficácia da carreira: (1) dinheiro e posição; (2) como a carreira é percebida e avaliada pela própria pessoa; (3) adaptabilidade; e (4) identidade. Além dos dois primeiros já comentados, o autor define a adaptabilidade como uma predisposição para: conscientemente e continuamente perceber os sinais externos e atualizar os comportamentos aos requisitos do ambiente em mudança; esforçar-se a fim de aprofundar o autoconhecimento para modificar ou manter a própria identidade; manter congruência entre a identidade e os comportamentos temporários para responder ao ambiente; ter o desejo de desenvolver competências adaptativas e aplicá-las em determinadas situações. Já a identidade tem dois componentes importantes: a ciência da pessoa sobre seus valores, interesses, capacidades e planos; e o grau de integração entre os conceitos de si mesmo no presente, no passado e no futuro, ou seja, o senso de continuidade da pessoa.

Segundo Dries, Pepermans e Carlier (2008), o sucesso na carreira é mais um construto social que uma realidade objetiva, um conceito dinâmico ao invés de uma verdade estática e desenvolvido ao longo de contextos históricos e culturais ao seu redor.

Heslin (2003) afirma que as percepções individuais de sucesso também dependem das opiniões de outros em relação a sua vida profissional.

Segundo Dutra (2004), o progresso na carreira deve ser avaliado pela capacidade da pessoa de entregar resultados em níveis maiores de complexidade. Esta definição segue uma linha diferente dos demais autores, e considera sucesso na carreira não só a progressão vertical e os aumentos salariais, nem só a satisfação subjetiva com a carreira, mas a capacidade de atuar em trabalhos com maior complexidade, mesmo que no mesmo cargo. Esta abordagem é importante para este estudo, pois leva em consideração as mudanças do mundo contemporâneo, como a diminuição dos níveis para ascendência, as crises financeiras que têm congelado os salários e o enriquecimento dos cargos.

Outra questão ligada ao sucesso na carreira é a empregabilidade. Zaccarelli, Domenico e Teixeira (2008) definem a empregabilidade como a capacidade de obter trabalho e renda. Clarke (2009) enfatiza a empregabilidade como um fator importante nas carreiras da nova economia. Para ela, o sucesso na carreira envolve: as recompensas da carreira tradicional, como aumento de status, responsabilidade e recompensas financeiras; o sucesso psicológico no nível individual – como, por exemplo, realização pessoal e sentimento de orgulho; e também a percepção de empregabilidade futura.

Não é possível isolar o sucesso na carreira das demais esferas da vida. Segundo Sturges (2008), algumas pessoas estão gerenciando a própria carreira com o objetivo de obter melhor controle sobre as fronteiras entre o trabalho e o restante da vida. Em uma pesquisa qualitativa com 18 entrevistados, a autora constatou que, além de atingir objetivos de carreira, como capital humano, rede de contatos e visibilidade no mercado profissional, as pessoas que autogerenciavam suas carreiras conseguiam também gerenciar melhor as fronteiras entre trabalho e vida pessoal, sobretudo em termos de localização, flexibilidade de horários e permeabilidade. A permeabilidade é tanto maior quanto mais a pessoa pode fazer atividades pessoais no trabalho e vice-versa.

Em outra pesquisa no Reino Unido com recém-graduados, atingir um estilo de vida equilibrado era muito importante tanto para os graduados que ainda estavam por ingressar no mercado de trabalho quanto para quem já estava trabalhando há quase 10 anos. Acima de 80% dos mais de mil entrevistados declararam que manter um estilo de vida equilibrado era importante ou extremamente importante na carreira (Sturges & Guest, 2004).

Cornelius e Skinner (2008) entrevistaram 20 homens e 20 mulheres de idade entre 30 e 50 anos e constataram que a maioria valorizava os trabalhos que aumentavam o conhecimento, através de um trabalho desafiante a ser realizado e onde os talentos eram valorizados. Enquanto os homens centravam suas carreiras em status e reconhecimento, nenhuma das mulheres estava disposta a atingir o topo a qualquer custo. Elas queriam fazer um trabalho que fosse reconhecido, mas que possibilitasse equilibrar o trabalho com suas vidas. Um pequeno grupo de homens e mulheres expressou claramente que não desejava mais crescer verticalmente na organização.

As várias definições apresentadas sugerem que o sucesso na carreira tenha várias dimensões, tais como: resultados financeiros, promoções, realização de metas, capacidade crescente de se adaptar e atuar em trabalhos de maior nível de complexidade, identidade com o trabalho, visibilidade no mercado de trabalho ou empregabilidade, equilíbrio vida-trabalho, realização pessoal, sentimento de orgulho e reconhecimento das outras pessoas.

### **Percepção de sucesso na carreira**

Percepção é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente. Embora a percepção tenha uma definição voltada para os órgãos dos sentidos, ou seja, para a interpretação de fatos concretos, a Psicologia considera este termo para os estudos do comportamento, pois o comportamento das pessoas é baseado na interpretação que fazem da realidade e não na

realidade em si. O termo é amplamente utilizado em pesquisas de mercado, para avaliar a percepção do consumidor ou do cliente sobre um produto do mercado ou sobre uma empresa (Robbins, 2005).

Operacionalmente, a percepção costuma ser medida por escalas de atitude - como a Escala de Intervalos Aparentemente Iguais de Thurstone, de 1928; as Escalas de Likert, de 1932; ou a Escala de Diferencial Semântico de Osgood, de 1957 (Brandalise, 2005).

A percepção de sucesso na carreira é a interpretação da pessoa sobre as suas realizações em relação às diversas dimensões da carreira.

### **Modelos e instrumentos de avaliação de carreira**

Quando se trata de avaliação, pode-se fazer uma avaliação externa ou autoavaliação.

A avaliação externa do sucesso na carreira, também denominada sucesso objetivo na carreira, geralmente é aplicada com variações de medida da renda e da posição hierárquica atingida.

Ng, Eby, Sorensen e Feldman (2005) fizeram uma análise de vários instrumentos de medida do sucesso objetivo na carreira e constataram que alguns autores mediam a compensação total, incluindo salário, bônus e stock options, enquanto outros utilizavam somente o valor do salário anual. Como as variáveis eram altamente correlacionadas, eles a consideraram como mesma categoria. Os autores também perceberam que muitos mediam o número de promoções que as pessoas recebiam em suas carreiras, enquanto outros mediam a taxa de promoção, ou seja, o número de promoções dividido pelo tempo na organização. Eles optaram por excluir os estudos de taxa de promoções porque além do cálculo envolver a estabilidade na organização, a idade era altamente correlacionada com o tempo de organização.

Avaliar a carreira por promoções não é muito fácil na atualidade, em função da diversidade de trajetórias, de títulos e de estruturas hierárquicas entre as organizações.

Outra forma de se avaliar uma carreira externamente é pela capacidade crescente da pessoa de executar trabalhos de maior complexidade (Dutra, 2004). Neste caso, é fundamental definir níveis de complexidade de várias atividades profissionais que sirvam como referência para alguém dizer se hoje a pessoa tem capacidade de atuar em um nível maior de complexidade do que tinha cinco anos atrás. Estes critérios fazem sentido no mundo contemporâneo, pois as fronteiras entre os cargos são muito tênues e as pessoas têm de duas a três grandes transições de carreira durante a vida, dificultando a avaliação por quantidade de promoções ou nível hierárquico. Há algumas propostas de criação de parâmetros para se avaliar a complexidade do trabalho, porém todas são bastante complexas. Em termos de efetividade prática, é questionável se as pessoas vão se basear nestes indicadores de complexidade de trabalho para tomarem decisões sobre suas carreiras.

Arthur, Khapova e Wilderom (2005) defendem que para entender as carreiras contemporâneas é preciso atribuir maior importância à carreira subjetiva, pois na ausência de uma estabilidade das posições hierárquicas, as pessoas tendem a focar na carreira subjetiva como parâmetro para o crescimento na carreira, dedicando-se a processos mais que resultados, competências ao invés de títulos, realização no lugar de promoção e preferindo papéis a posições.

### **Instrumentos de avaliação subjetiva da carreira**

A avaliação subjetiva parte do princípio que a pessoa é quem vai dizer se é bem-sucedida ou não nas várias dimensões da carreira, com base em suas expectativas, valores, aspirações e resultados conquistados.

Ng *et al.* (2005) avaliaram a carreira de forma subjetiva pela escala de satisfação com a carreira. A escala de satisfação com a carreira (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990) é composta de cinco itens, identificados abaixo:

- Estou satisfeito com o sucesso que tenho alcançado em minha carreira.
- Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de carreira como um todo.
- Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de renda.
- Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de promoção.
- Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de desenvolvimento de novas habilidades.

A escala foi aplicada a gerentes, que indicavam o quanto eles concordavam ou discordavam com cada declaração usando uma escala de Likert de 5 pontos. O índice de confiabilidade ( $\alpha$ = alfa de Cronbach) da escala é 0,88.

Posteriormente a escala de Greenhaus *et al.* (1990) foi aplicada em muitos estudos que avaliavam a influência de outros construtos sobre a satisfação com a carreira (Abele & Spurk, 2009; Dries, Pepermans, Hofmans, & Rypens, 2009; Seibert, Kraimer, & Liden, 2001).

Esta escala avalia prioritariamente a satisfação em relação à expectativa anterior ou a objetivos de carreira. Dries *et al.* (2008) criticam a escala de Greenhaus *et al.*(1990), afirmando que abordagens sócio-psicológicas para avaliar o sucesso na carreira sugerem a possibilidade de múltiplas dimensões da carreira subjetiva. Os autores indicam que novas medidas deste construto seriam interessantes para avaliar as carreiras baseadas em realização e não em avanço ou progresso vertical.

Instrumentos de avaliação subjetiva do sucesso na carreira vêm sendo criados e aprimorados desde os primeiros trabalhos de Gattiker e Larwood (1986), que comprovaram a multidimensionalidade do construto.

Um trabalho recente, que sintetiza vários outros, é o que levou ao Modelo Multidimensional de Sucesso na Carreira (Dries *et al.*, 2008). Os autores realizaram uma pesquisa qualitativa com gerentes e especialistas de carreira utilizando vários métodos e identificaram 42 construtos, distribuídos em nove regiões de uma matriz bidimensional: sentimento-realização versus intrapessoal-interpessoal. As nove regiões encontradas foram: desempenho; promoção; contribuição; desenvolvimento; criatividade; segurança; satisfação; reconhecimento; e cooperação. Este modelo contempla as várias dimensões dos demais estudos, exceto o salário, como os próprios autores admitem.

A Escala de Percepção de Sucesso na Carreira construída neste estudo está baseada teoricamente no Modelo Multidimensional de Sucesso na Carreira (Dries *et al.*, 2008), englobando também itens que outros autores (Arthur *et al.*, 2005; Clarke, 2009; Cornelius & Skinner, 2008; Dyke & Murphy, 2006; Gattiker & Larwood, 1986; Hall, 2002; Hennequin, 2007; Judge *et al.*, 1995; Lee *et al.*, 2006; London & Stumpf, 1982; Mainiero & Sullivan, 2006; Nabi, 2001; Parker & Chusmir, 1991; Sturges, 1999) utilizaram e que não estavam contemplados no modelo.

## Metodologia

A construção da escala teve várias etapas, tanto qualitativas quanto quantitativas.

**Etapa 1 – Criação do instrumento.** Para a criação do instrumento, foram criadas 53 frases relacionadas às nove regiões do modelo de Dries *et al.* (2008) incluindo variáveis ou itens citados pelos demais autores que não constavam no modelo. Foram excluídas ou

adaptadas variáveis exclusivas de carreiras gerenciais, a fim de que a mesma pudesse ser mais abrangente para contemplar trabalhadores da maior parte das áreas profissionais. A Figura 1 contém as variáveis identificadas, com os respectivos autores que as utilizaram.

**Figura 1 - Variáveis da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira e autores que as utilizaram**

Variável	Autoria
Sentir-se saudável e feliz, tanto em casa quanto no trabalho	Gattiker e Larwood (1986); Parker e Chusmir (1991); Nabi (2001); Dries et al. (2008)
Divertir-se no trabalho	Sturges (1999); Lee et al. (2006)
Fazer trabalho agradável	Nabi (2001)
Ter felicidade na vida particular	Gattiker e Larwood (1986); Parker e Chusmir (1991); Dyke e Murphy (2006); Lee et al. (2006)
Receber aumentos de salário	London e Stumpf (1982); Parker e Chusmir (1991)
Ter compensação justa comparada com os pares	Gattiker e Larwood (1986); Parker e Chusmir (1991); Nabi (2001)
Ter boas recompensas financeiras	London e Stumpf (1982); Parker e Chusmir (1991); Judge <i>et al.</i> (1995); Sturges (1999); Hall (2002); Dyke e Murphy (2006); Hennequin (2007); Clarke (2009)
Ter segurança financeira	Parker e Chusmir (1991); Clarke (2009)
Receber bons benefícios além dos financeiros	Parker e Chusmir (1991); Hennequin (2007)
Ter uma vida sem restrições financeiras	Dyke e Murphy (2006); Dries <i>et al.</i> (2008)
Ser criativo, realizar inovação, ter idéias extraordinárias	Parker e Chusmir (1991); Dries <i>et al.</i> (2008)
Ter um trabalho desafiante	Mainiero e Sullivan (2006); Dyke e Murphy (2006); Lee <i>et al.</i> (2006); Cornelius e Skinner (2008)
Desempenhar-se bem no trabalho	London e Stumpf (1982); Gattiker e Larwood (1986); Parker e Chusmir (1991); Sturges (1999); Dyke e Murphy (2006); Lee <i>et al.</i> (2006); Dries <i>et al.</i> (2008)
Ser bom e destacar-se no que faz profissionalmente	London e Stumpf (1982); Dries <i>et al.</i> (2008)
Receber bom <i>feedback</i>	Sturges (1999); Nabi (2001)
Fazer a diferença	Parker e Chusmir (1991)
Contribuir com a comunidade	Dyke e Murphy (2006)
Causar um impacto; deixar uma marca na sociedade ou na organização	Lee <i>et al.</i> (2006); Dries <i>et al.</i> (2008)
Ajudar os outros	Parker e Chusmir (1991)
Cooperar com as pessoas no trabalho	Dries <i>et al.</i> (2008)
Dar suporte à gestão	Gattiker e Larwood (1986); Nabi (2001)
Ter conquistas em equipe	Dyke e Murphy (2006)
Ter amigos no trabalho	Hennequin (2007)
Ter oportunidades de desenvolvimento	Gattiker e Larwood (1986)
Aprender e se desenvolver	Lee et al. (2006), Dries et al. (2008)
Ter visibilidade no mercado profissional	Sturges (2008)
Ter boa adaptabilidade a novos empregos	Hall (2002)
Ter estabilidade e segurança no trabalho	Parker e Chusmir (1991); Clarke (2009)
Ter boa rede de contatos	Sturges (2008)
Ter um casamento feliz e estável; ser um bom(boa) pai(mãe); ser bem-sucedido na criação dos filhos	Parker e Chusmir (1991); Dyke e Murphy (2006)
Ter bom controle sobre as fronteiras entre o trabalho e o restante da vida (localização, flexibilidade de horários e permeabilidade)	Sturges (2008)

Fonte: autor

**Figura 1 (continuação) - Variáveis da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira e autores que as utilizaram**

Variável	Autoria
Equilibrar o trabalho com a vida pessoal	Sturges (1999); Sturges e Guest (2004); Mainiero e Sullivan (2006); Hennequin (2007); Cornelius e Skinner (2008)
Desfrutar das atividades fora do trabalho	Parker e Chusmir (1991)
Ter liberdade e autonomia no trabalho	Dyke e Murphy (2006)
Ter uma família que apóia sua carreira	Dries et al. (2008)
Ter realizado as conquistas com ética	Parker e Chusmir (1991)
Ter boa reputação	Hennequin (2007)
Ter autenticidade (sentimento que as ações diárias estão de acordo com seus valores e crenças)	Mainiero e Sullivan (2006)
Expressar-se através do trabalho e das realizações	Dries <i>et al.</i> (2008)
Ter uma carreira coerente com seus interesses, planos e capacidades	Hall (2002)
Ter uma carreira com senso de continuidade	Hall (2002)
Ser útil	Parker e Chusmir (1991)
Ter cargo abrangente	London e Stumpf (1982)
Ser importante e valioso onde atua profissionalmente	Dries <i>et al.</i> (2008)
Ter responsabilidade	Sturges (1999); Nabi (2001); Clarke (2009)
Conquista de metas de conhecimento formal (diplomas e certificados)	Sturges (2008); Cornelius e Skinner (2008)
Conquista de metas profissionais	Gattiker e Larwood (1986); Arthur, Khapova e Wilderom (2005)
Ter reconhecimento, respeito e aceitação pelos pares e colegas de trabalho	Gattiker e Larwood (1986); Parker e Chusmir (1991); Sturges (1999); Dyke e Murphy (2006); Lee <i>et al.</i> (2006); Cornelius e Skinner (2008); Dries <i>et al.</i> (2008)
Ter confiança do supervisor	Gattiker e Larwood (1986); Parker e Chusmir (1991); Nabi (2001)
Ter reconhecimento, respeito e agradecimento pelos clientes	Dyke e Murphy (2006)
Obter promoções para maiores níveis hierárquicos	Judge et al. (1995); Hennequin (2007); Dries et al. (2008)
Estar em boa posição, em bom nível hierárquico	Sturges (1999); Hall (2002); Hennequin (2007)
Ter oportunidades de promoção	Gattiker e Larwood (1986); Sturges (1999); Nabi (2001); Lee et al. (2006)
Estar em posição de prestígio e status	Parker e Chusmir (1991); Dyke e Murphy (2006); Hennequin (2007); Cornelius e Skinner (2008)

Fonte: autor

**Etapa 2 – Validação de conteúdo.** Após a identificação, as variáveis foram transformadas em estrutura de itens de escala de autoavaliação e submetidas a um grupo focal composto por cinco membros do grupo de pesquisa em carreiras da Universidade de São Paulo. O grupo discutiu a definição de cada fator e quais itens deveriam compor cada fator. Dos 57 itens originais, restaram 53 divididos em nove fatores teoricamente baseados no modelo de Dries et al. (2008). Os especialistas consideraram que, no Brasil, faria mais sentido adaptar os nomes das regiões do modelo de Dries et al. (2008) para definir os fatores em uma linguagem mais popular no Brasil. Os nove fatores sugeridos foram: Competência, Promoção, Contribuição, Desenvolvimento, Criatividade, Segurança Financeira/Empregabilidade, Identidade/Equilíbrio, Reconhecimento e Relacionamento/Cooperação.

**Etapa 3 – Pré-teste.** O instrumento foi criado em um sistema de questionário via web. Participaram do pré-teste seis professores de uma das universidades da pesquisa. Todos foram reunidos em um laboratório de informática e responderam ao questionário na web em 20 minutos, enquanto faziam anotações sobre os itens. Os participantes sugeriram alterar algumas frases para melhorar a compreensão dos respondentes. Eles concluíram que o instrumento pode ser respondido em 12 a 17 minutos se não houver a preocupação em fazer anotações.

**Opções de resposta.** Para cada um dos 53 itens, o respondente deveria escolher entre 10 posições de uma escala mista, com opções qualitativas e quantitativas. A Figura 2 apresenta o quadro de referência para a resposta. Os respondentes do pré-teste consideraram a escala mista como a melhor para o instrumento.

**Figura 2 – Quadro de referência para as respostas com escala mista**

Discordo totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: autor

### Procedimentos quantitativos

O instrumento foi aplicado simultaneamente a duas amostras não-probabilísticas com perfis diferenciados. Uma composta por uma população diversificada, envolvendo alunos, professores e funcionários de uma das universidades. E outra aplicada somente a professores de 10 universidades.

**Amostra A.** O instrumento com 53 itens foi aplicado a 366 pessoas de uma universidade privada da Grande São Paulo. A Grande São Paulo é a maior metrópole do Brasil, com cerca de 20 milhões de habitantes. É a sexta maior área urbana do mundo. Esta universidade tem em torno de 25 mil alunos e está qualificada entre as 10 melhores universidades privadas do estado, segundo ranking do Ministério da Educação. Participaram da pesquisa:

- 94 (25,7%) professores universitários, 57 (15,6%) funcionários técnico-administrativos, 19 (5,2%) alunos de pós-graduação, 37 (10,1%) alunos de graduação presencial e 159 (43,4%) alunos de graduação a distância, porém situados na mesma região da Grande São Paulo;
- 138 mulheres (39,6%) e 221 homens (60,4%);
- 138 solteiros (37,7%), 190 casados ou amaziados (51,9%), 36 separados ou divorciados (9,8%) e 2 viúvos (0,5%);
- Com idade entre 17 e 67 anos, sendo a média 34,5 anos e desvio padrão de 9,9 (coeficiente de variação igual a 0,29, isto é, variação média);
- 59,6% recebendo menos que 1800 dólares mensais;
- Tempo dedicado ao trabalho variando entre menos de um até 55 anos, sendo a média de 18,3 anos de trabalho;
- 51,1% sem uma graduação concluída.

**Amostra B.** O instrumento final, com 48 itens, foi aplicado a uma segunda amostra composta de 97 professores dentre as 10 melhores universidades privadas do estado, com o seguinte perfil:

- 32 mulheres (33%) e 65 homens (67%);
- 22 solteiros (22,7%), 66 casados ou amaziados (68%), 9 separados ou divorciados (9,3%) e nenhum viúvo(a);

- Com idade entre 24 e 73 anos, sendo a média 43,6 anos e desvio padrão de 10,4 (coeficiente de variação igual a 0,24, isto é, variação média);
- 13,4% recebendo menos que 1800 dólares mensais;
- O tempo dedicado ao trabalho variando entre cinco a 59 anos, sendo a média de 26,4 anos de trabalho;
- 76,3% já têm pelo menos uma especialização Lato Sensu.

**Análise Fatorial Exploratória.** A análise fatorial exploratória foi realizada sobre a amostra A, devido à necessidade de um mínimo de cinco respondentes por variável (Hair Jr., Anderson, Tatham, & Black, 2005). Com 366 pessoas, a relação de 6,9 respostas por variável foi satisfatória.

Foram excluídos da amostra 24 respondentes identificados como pessoas que trabalhavam há menos de cinco anos. Suas respostas dificultavam a interpretação da matriz fatorial. As análises prosseguiram com 324 respostas válidas.

Utilizando o software SPSS 17.0, foi realizada a análise fatorial com o método de extração dos componentes principais, considerando autovalores (*eigenvalues*) maiores que 1 e rotação oblíqua. Foram eliminadas cinco variáveis por possuírem comunalidade inferior a 0,5. Com 48 variáveis, foram extraídos 11 fatores que explicavam 67,7% da variância e apresentavam índice de confiabilidade (alfa de Cronbach) entre 0,67 e 0,91. O índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) da escala foi 0,936.

**Análise fatorial confirmatória.** Foi realizada a análise fatorial confirmatória por Modelagem em Equações Estruturais com método de estimação Quadrados Mínimos Parciais (*Partial Least Squares - PLS*) no software SMART PLS 2.0 M3. O modelo foi satisfatório com 48 variáveis, agrupadas em 11 fatores. A Figura 3 apresenta a carga fatorial de cada fator com suas respectivas variáveis.

**Coefficientes padronizados (Path coefficients).** A Figura 3 também contém o modelo estrutural, relacionando o construto Percepção de Sucesso na Carreira (PCS em destaque) com os respectivos fatores (outros círculos). Os coeficientes padronizados são os valores próximos às setas que ligam dois círculos, enquanto o coeficiente no centro de cada círculo representa a comunalidade entre o fator e o construto PSC.

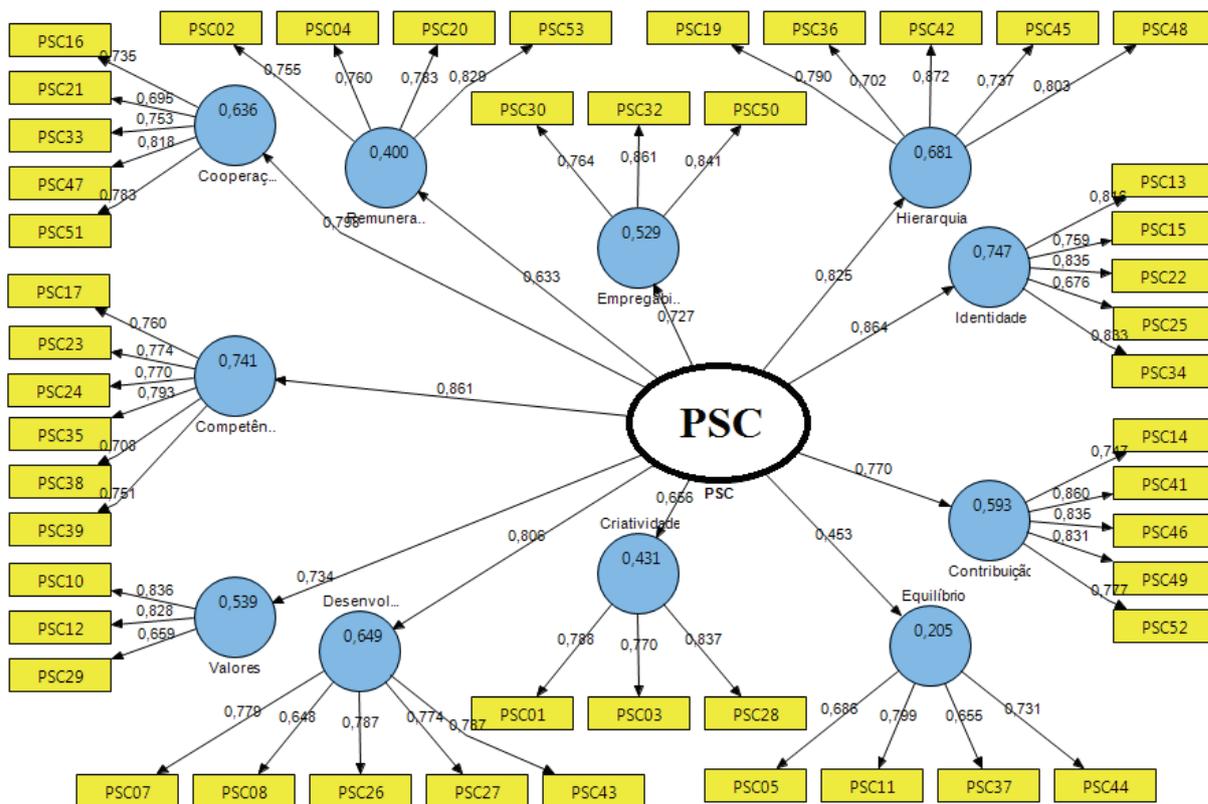
Os fatores que têm mais comunalidade com a PSC são: Identidade (0,747), Competência (0,741), Hierarquia (0,681), Desenvolvimento (0,649), Cooperação (0,636), Contribuição (0,593), Valores (0,539), Empregabilidade (0,529), Criatividade (0,431), Remuneração (0,400) and Equilíbrio vida-trabalho (0,205).

**Validade convergente.** Todos os indicadores de validade convergente foram satisfatórios: variâncias médias extraídas (AVE) superiores a 0,5; índices alfa de Cronbach superiores a 0,6 e confiabilidades compostas (*Composite Reliability*) superiores a 0,7.

**Validade discriminante.** Há validade discriminante, pois nenhuma carga cruzada entre os fatores foi maior que a carga das suas respectivas variáveis componentes. Porém, as altas cargas entre os fatores sugerem haver fatores de segunda ordem, ou dimensões.

**Bootstrapping.** O modelo estrutural foi submetido à técnica de *Bootstrapping* para 500 amostras aleatórias contendo os 342 casos. Como resultado, para cada coeficiente de caminho a análise revelou o índice *t de Student*. O menor valor de *t* foi 9,482 sobre o coeficiente entre a Percepção de Sucesso na Carreira (PCS) e o fator Equilíbrio vida-trabalho. Portanto, todos os coeficientes padronizados são significativos acima de 95% (*t de Student* maior que 1,96).

Figura 3 - Cargas fatoriais das variáveis, coeficientes padronizados e comunalidades (n=342)



Fonte: autor

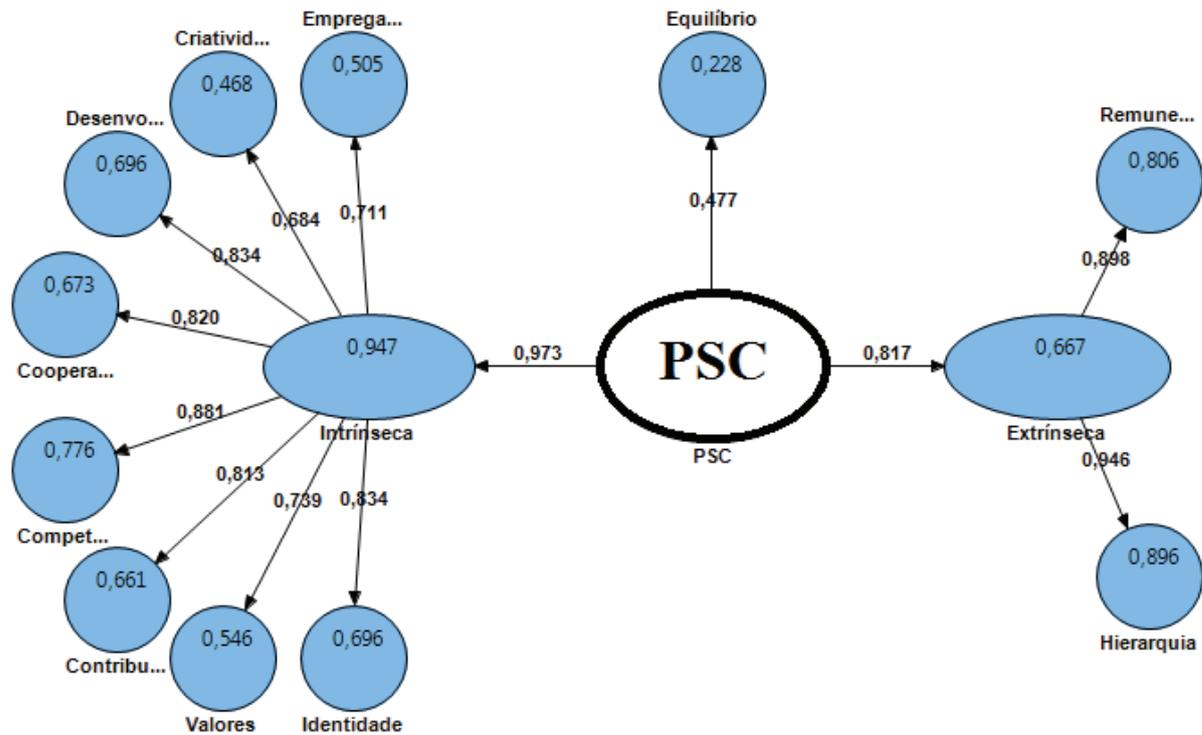
**Análise de dimensões.** Os escores fatoriais foram submetidos às mesmas análises fatoriais exploratórias e confirmatórias e revelaram duas dimensões. Uma contendo os fatores: contribuição, competência, desenvolvimento, cooperação, criatividade, identidade, empregabilidade e valores. Como estes fatores representam uma percepção de sucesso na carreira por motivos internos ou intrínsecos, esta dimensão foi denominada Dimensão Intrínseca ou Sucesso Intrínseco na Carreira. A outra dimensão contém os fatores: hierarquia (ou promoção) e remuneração. Como estes fatores representam uma percepção de sucesso na carreira por motivos externos ou extrínsecos, esta dimensão foi denominada Dimensão Extrínseca ou Sucesso Extrínseco na Carreira (Figura 4).

**Revalidação do modelo estrutural.** O modelo estrutural foi reaplicado à amostra B, mais homogênea, contendo somente professores universitários e com renda e nível de escolaridade maiores que o público da amostra A. As comunalidades eram semelhantes. Os valores das duas amostras foram submetidos a um teste de Wilcoxon, que avalia se dois resultados podem ser considerados iguais antes e depois de um procedimento. O teste apresentou índice z igual a 0,594 (menor que 1,96), revelando que os dois resultados são estatisticamente iguais.

**Discussão dos resultados**

A percepção de sucesso na carreira é um construto multidimensional, com 11 fatores, sendo dois por razões extrínsecas à pessoa – satisfação com remuneração e com promoção –, oito por razões intrínsecas – percepção de competência, identidade, contribuição, cooperação, desenvolvimento, valores, criatividade e empregabilidade –, e um independente, o equilíbrio vida-trabalho. Estes resultados confirmam os estudos de Gattiker & Larwood (1986), Sturges (1999), Nabi (2001), Lee *et al.* (2006), Hennequin (2007) e Dries *et al.* (2008).

Figura 4 - Coeficientes padronizados e comunalidades entre os fatores e as dimensões (n=342)



Fonte: autor

O fator que mais representa a percepção de sucesso é a identidade com a carreira. Hall (2002) foi o principal autor a afirmar que a identidade é importante para a carreira e que tem dois componentes importantes: a ciência da pessoa sobre seus valores, interesses, capacidades e planos; e o grau de integração entre os conceitos de si mesmo no presente, no passado e no futuro, ou seja, o senso de continuidade da pessoa.

Os resultados reforçam as conclusões de outros autores. Ibarra (2003) afirma que a identidade profissional é tão importante para a carreira, que uma pessoa só consegue fazer uma transição de carreira se ela se reinventar, ou seja, não é possível separar a carreira da identidade profissional da pessoa. Hall (2002) destaca a importância de se manter congruência entre a identidade e os comportamentos temporários para responder ao ambiente.

Os outros fatores também encontram respaldo em estudos anteriores. Sturges (1999) apresentou a percepção de competência como forte indicador de sucesso pelos critérios internos. Além disso, vários autores (Dutra, 2002; Lee *et al.*, 2006) destacam a importância de um trabalho desafiante, amplo e com participação na gestão do negócio para o desenvolvimento da carreira.

Dentre os fatores da percepção de sucesso com critérios externos, a satisfação com as promoções e a posição hierárquica é mais relevante que a remuneração. A posição hierárquica está intimamente ligada à questão do *status* profissional e o fato de não estar em uma posição que a pessoa considere justa ou de acordo com suas expectativas reduz a percepção de sucesso. Isso corrobora com a afirmação de Heslin (2003), que as percepções individuais de sucesso também dependem das opiniões de outros em relação a sua vida profissional. Recomenda-se mais pesquisas sobre o tema “*status* da carreira”, pois essa pode ser a razão da Promoção apresentar mais relação com a percepção de sucesso que a Remuneração. A posição hierárquica dá um título à pessoa e pode ter certa relação com a identidade profissional, a promoção normalmente torna-se externamente conhecida e representa

conquistas, já a remuneração é mais sigilosa e, portanto, tem menos efeito de “status”. De qualquer modo, recomenda-se mais pesquisa sobre status e estes fatores.

O fator Equilíbrio vida-trabalho foi o que apresentou menos relação com a percepção de sucesso na carreira, embora ainda significativa. Por mais que este tema esteja nas discussões sobre carreira (Bailyn, 2006; Mainiero & Sullivan, 2006; Valcour *et al.*, 2007), a pesquisa empírica revelou apenas média correlação desse fator com os demais que expressam o sucesso na carreira, sugerindo que talvez ele não devesse fazer parte do instrumento e do modelo, uma vez que as pessoas não associam de forma tão revelada o sucesso na carreira a uma vida equilibrada. Recomenda-se mais estudos entre sucesso na carreira e equilíbrio vida-trabalho, para identificar se foi um resultado específico da amostra ou se, no Brasil, as pessoas ainda separam sucesso na carreira e vida pessoal.

Quanto às dimensões, a dimensão intrínseca mostrou-se mais representativa da percepção de sucesso na carreira que a dimensão extrínseca. Arthur *et al.* (2005) já afirmaram que para entender as carreiras contemporâneas é preciso atribuir maior importância à carreira subjetiva, pois na ausência de uma estabilidade das posições hierárquicas, as pessoas tendem a focar na carreira subjetiva como parâmetro para o crescimento na carreira.

Outro importante resultado ocorreu ainda na fase de análise fatorial exploratória, ao se constatar que os dados dos alunos que trabalhavam há menos de cinco anos distorciam a matriz fatorial. Schein (1990) já declarou que a compreensão e estabilidade para uma avaliação de carreira exige uma experiência profissional de alguns anos.

Em relação ao modelo multidimensional de sucesso na carreira (Dries *et al.*, 2008) alguns fatores tiveram pequena variação. O Desempenho foi substituído pela Competência, já na criação da escala, pois os especialistas em carreira no Brasil consideraram que este termo seria mais adequado para o significado que os autores davam ao Desempenho. O fator Segurança foi dividido em dois: Remuneração (segurança financeira) e Empregabilidade (segurança de emprego). O fator Satisfação dividiu-se em: Identidade, Valores e Equilíbrio Vida-Trabalho. Por fim, o Reconhecimento teve seus itens distribuídos entre: Promoção (reconhecimento da chefia), Identidade (reconhecimento da família), Competência (reconhecimento dos clientes) e Cooperação (reconhecimento dos colegas).

## Considerações

O estudo tem limitações de teoria, método, técnicas e amostra.

A teoria de sucesso na carreira não é publicada no Brasil, a não ser no sentido de “como obter sucesso na carreira”. Até este trabalho, não há nenhum instrumento de percepção de sucesso ou de avaliação da carreira validado para o Brasil. O método tem suas limitações em função de vieses do pesquisador e dos respondentes. O fato de existir a pesquisa já interfere nas respostas, uma vez que o tema pode suscitar intenções e interesses nos respondentes antes nunca imaginados.

É preciso levar em conta possíveis erros: de especificação, que é a omissão de variáveis importantes na análise; de medida, que é a imprecisão na mensuração dos valores “reais” devido à má interpretação dos respondentes ou escalas inapropriadas; e estatísticos, pelo percentual de confiabilidade das técnicas.

A amostra não-probabilística não permite extrapolações ou inferências além do estudo. Apesar de ser um estudo quantitativo, a generalização dos resultados para todos os professores da Grande São Paulo, ou para outras profissões, seria equivocada, em função das diferenças regionais e das particularidades da amostra. Também é importante ressaltar que a Escala de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC) só foi validada para pessoas que trabalham há pelo menos cinco anos.

Estas limitações abrem possibilidades para estudos futuros e maior compreensão gradual do tema. Uma sugestão é aplicar a escala em pesquisas longitudinais quali-quantitativas, visando encontrar situações da vida das pessoas que façam a PSC sofrer grandes variações.

A EPSC pode ser utilizada de diversas formas. Pelas pessoas, comparando seus escores tanto em percepção de sucesso de carreira como um todo, quanto em cada fator separadamente, em uma base temporal, a fim de reorganizar e negociar mudanças na carreira buscando melhoria gradual dos fatores considerados prioritários e insatisfatórios. Pelos gestores, como instrumento de gestão de pessoas, a fim de monitorar os escores dos seus colaboradores, e promover mudanças no trabalho com o objetivo de melhorar os escores na próxima avaliação. Pelas empresas, identificando profissionais de uma área ou de uma categoria que estão com alguns escores baixos. A empresa pode tomar medidas para melhorar os baixos escores do grupo. Por fim, pelos pesquisadores, que podem usar o instrumento para identificar como o construto PSC se relaciona com outros construtos como produtividade, intenção de sair, capacidade para assumir posições estratégicas, preparo para expatriação e outros. Também podem analisar como algumas práticas se relacionam com a PSC, como: *job rotation*, enriquecimento do cargo, trabalhos em projetos, teletrabalho, flexibilidade de horários e outros.

Enfim, recomenda-se que o instrumento seja aprimorado, incentivando sua aplicação a categorias profissionais cada vez mais diversificadas, como músicos, atletas e empreendedores, a fim de que ele se transforme em um parâmetro independente da categoria profissional.

## Referências

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 53-62.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press.
- Bailyn, L. (2006). *Breaking the mold: redesigning work for productive and satisfying lives*. (2 ed.). New York: Cornell University Press.
- Brandalise, L. T. (2005). Modelos de medição de percepção e comportamento - uma revisão. Retrieved 01 nov. 2010, from <http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>
- Clarke, M. (2009). Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: career patterns and employability. *Career Development International*, 14(1), 8-28.
- Cornelius, N., & Skinner, D. (2008). The careers of senior men and women - a capabilities theory perspective. *British Journal of Management*, 19, 141-149.
- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254-267.
- Dries, N., Pepermans, R., Hofmans, J., & Rypens, L. (2009). Development and validation of an objective intra-organizational career success measure for managers. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 543-560.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Dyke, L., & Murphy, S. (2006). How We Define Success: A Qualitative Study of What Matters Most to Women and Men. *Sex Roles*, 55(5), 357-371.

- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78-94.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados* (A. S. Sant'Anna & A. C. Neto, Trans. 5 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Hennequin, E. (2007). What “career success” means to blue-collar workers *Career Development International*, 12(6), 565-581.
- Heslin, P. A. (2003). Self- and Other-Referent Criteria of Career Success. *Journal of Career Assessment*, 11(3), 262-286.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. *The American Journal of Sociology*, 43(3), 404-413.
- Ibarra, H. (2003). *Working identity: unconventional strategies for reinventing your career*. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3 ed.). Porto Alegre: Artmed-Bookman.
- Lee, M. D., Lirio, P., Karakas, F., MacDermid, S. M., Buck, M. L., & Kossek, E. E. (2006). Exploring career and personal outcomes and the meaning of career success among part-time professionals in organizations. In R. J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 284-309). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- London, M., & Stumpf, S. A. (1982). *Managing careers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View CA: Davies-Black Publishing.
- Motta, P. R. (2006). Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In M. Balassiano & i. d. S. A. d. Costa (Eds.), *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. (pp. 9-19). São Paulo: Atlas.
- Nabi, G. R. (2001). The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. *International Journal of Manpower*, 22(5), 457-474.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Parker, B., & Chusmir, L. H. (1991). Motivation Needs and Their Relationship to Life Success. *Human Relations*, 44(12), 1301-1312.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (R. Marcondes, Trans. 11 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E. H. (1990). *Career anchors (Rev. Ed.)*. San Diego: Pfeiffer.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.

- Sturges, J. (1999). What it means to succeed: personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management*, 10(3), 239-252.
- Sturges, J. (2008). All in a day's work? Career self-management and the management of the boundary between work and non-work. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 118-134.
- Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- Valcour, M., Bailyn, L., & Quijada, M. A. (2007). Customized careers. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Zaccarelli, L. M., Domenico, S. M. R. D., & Teixeira, M. L. M. (2008). O outro lado da moeda: desenvolvendo a empregabilidade e a carreira. In D. M. M. Hanashiro, M. L. M. Teixeira & L. M. Zaccarelli (Eds.), *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. (pp. 151-174). São Paulo: Saraiva.