

## Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões

Luciano Venelli Costa<sup>1</sup>  
Joel Dutra<sup>2</sup>

### Resumo

Este ensaio teórico tem por objetivo discutir um modelo de três dimensões na avaliação do sucesso na carreira. A primeira refere-se às tradicionais medidas objetivas de sucesso na carreira, operacionalmente avaliadas em função da progressão salarial e do número de promoções (JUDGE *et al.*, 1995). A segunda leva em consideração o forte componente de subjetividade da carreira contemporânea, ou seja, o chamado sucesso subjetivo na carreira (GATTIKER e LARWOOD, 1986), mensurado pelos sentimentos de realização e satisfação. Uma terceira dimensão da carreira, emergente da gestão por competências, é a que considera a carreira na perspectiva de desenvolvimento, ou seja, o sucesso pode ser medido pela capacidade da pessoa de atuar em níveis crescentes de complexidade do trabalho (DUTRA, 2004). O artigo apresenta os instrumentos e escalas de avaliação do sucesso na carreira até então utilizados e validados e o resultado é a proposta de criação de novos instrumentos para a avaliação das carreiras no mundo contemporâneo, que leve em consideração as recentes mudanças no mundo do trabalho.

### Abstract

This theoretical paper aims to discuss a model of three dimensions in the assessment of career success. The first one refers to the traditional measures of objective career success, operationally assessed on the basis of pay progression and the number of promotions (JUDGE *et al.*, 1995). The second dimension takes into account the strong component of subjectivity in the contemporary career, namely the so-called subjective career success (GATTIKER & LARWOOD, 1986), measured by the feelings of accomplishment and satisfaction. A third dimension of the career, emerging of the competency management, is considering a career development perspective, ie, success can be measured by the person's ability to operate at increasing levels of job complexity (DUTRA, 2004). The article presents the tools and scales for assessment of career success so far used and validated and the result is the proposed creation of new tools for the evaluation of careers in the contemporary world, which takes into account recent changes in the world of work.

Artigo recebido em 14/03/2011

Aprovado em 03/06/2011

<sup>1</sup> Possui graduação em Engenharia Elétrica - ênfase Eletrônica pelo Centro Universitário da FEI (1992), mestrado em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo (2003) e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (2011). Atualmente é coordenador de curso - gestão de RH - da Universidade Metodista de São Paulo.

<sup>2</sup> Joel Souza Dutra é professor Livre Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), onde ministra cursos de graduação e pós-graduação; mestre pela Fundação Getúlio Vargas FGV-SP e doutor pela FEA-USP; coordenador do PROGEP – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas e vice-coordenador do MBA-RH da Fundação Instituto de Administração (FIA).

## **1. Introdução**

O século XXI está sendo chamado de Era do Conhecimento. No final do século XX, estudiosos da administração já anunciavam uma nova economia ou sociedade, que se distingue pela importância do conhecimento, convertido em capital intelectual, como diferencial competitivo e fonte de poder (STEWART, 1998). Com essa maior valorização de ativos intangíveis e do conhecimento, alguns poderiam pensar que o comportamento humano perderia espaço e relevância. Pelo contrário, quanto mais a empresa se concentra no chamado ativo intangível, representado por marcas, desempenho, inovação tecnológica e de produto, atendimento diferenciado, melhoria de processos, dentre outros, mais forte se torna a dependência dos negócios ao desempenho humano. O comportamento humano passa a integrar o caráter intrínseco dos negócios, tornando-se elemento de diferenciação e potencializando a vantagem competitiva (FISCHER, 2002).

Essa crescente valorização do capital humano e da capacidade de uma pessoa fazer diferença nos resultados organizacionais, seja individualmente ou em grupo, têm estimulado práticas de gestão de pessoas voltadas não só à retenção das pessoas, práticas conhecidas como sendo de retenção de talentos, mas também ao comprometimento das pessoas com os objetivos das organizações. Na Era Industrial, como o trabalho era manual e objetivamente observável em função do tempo semanal de dedicação, o controle era simples, mas na Era do Conhecimento, a presença física de uma pessoa não significa que ela está entregando todas as suas competências para ajudar a resolver um problema. Se a pessoa não quiser contribuir para a equipe ou a organização, ela consegue esconder suas competências e “fingir” estar dando o máximo de si. O que leva as pessoas a efetivamente entregarem o máximo de suas competências não está necessariamente vinculado ao tempo semanal de dedicação ou à dedicação exclusiva, mas a uma relação com a organização que satisfaça os seus interesses de carreira (MAYNARD e JOSEPH, 2008).

Para as organizações, é necessário desenvolver, reter e obter a máxima entrega das competências dos seus recursos humanos. Para isso, é preciso manter um núcleo estável e fortemente comprometido de pessoas, embora este, geralmente, seja formado por aqueles profissionais mais qualificados e capacitados a gerirem as suas próprias carreiras (FONTENELLE, 2007).

A questão é: quais critérios as pessoas têm utilizado para avaliarem suas carreiras?

No passado, havia certo consenso sobre o que era uma pessoa bem sucedida na carreira. Profissionais que obtinham constantes promoções em grandes organizações eram socialmente reconhecidas como bem sucedidas. Uma frase comum era: “ele entrou lá como *office boy* e saiu como diretor ou presidente”.

Em determinado momento, pessoas que “galgaram os degraus” da vida corporativa, mas que em algum momento perderam o controle das suas vidas pessoais e familiares, passaram a ser citados como maus exemplos de sucesso na carreira. Apesar de conquistar os postos tão almejados pela maioria, eram pessoas infelizes e pessoalmente descontentes com o caminho trilhado. Estudiosos passaram então a dividir a avaliação do sucesso na carreira em objetivo e subjetivo ou extrínseco e intrínseco.

No século XXI, em função das reengenharias, fusões e aquisições, os contratos psicológicos que davam a entender que a lealdade a uma única organização levaria ao topo começaram a ser quebrados. A carreira com o foco na vida para a empresa passou a ser substituída por formas diversificadas de autogestão das carreiras, hoje batizadas de carreiras sem fronteiras (DEFILLIPPI e ARTHUR, 1994), carreiras de Proteu (HALL, 2002), carreira caleidoscópico (MAINIERO e SULLIVAN, 2006), dentre outras.

Coerente com as necessidades do mundo contemporâneo, Dutra (2004) apresenta uma abordagem diferenciada da carreira, desvinculada do cargo, de promoções ou de status profissional, mas condizente com a percepção de crescimento na Era do Conhecimento: a carreira como desenvolvimento. Esta abordagem pode revelar uma nova dimensão na avaliação da carreira, com correlações tanto com a abordagem objetiva quanto com a subjetiva do sucesso profissional, mas diferente de ambas.

Este artigo tem o objetivo de revisitar e comparar os conceitos de carreira, sucesso e métodos operacionais de mensuração do sucesso na carreira, discutindo a avaliação da carreira em três dimensões: objetiva (salários e promoções); subjetiva (realização e satisfação) e desenvolvimento (por níveis de complexidade do trabalho).

## 2. O que é 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. Ao passo que considerar a

## **Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões**

carreira somente como mobilidade vertical ou profissão seja restrito demais, admiti-la como história de vida também é muito amplo. Uma melhor delimitação precisa ser apresentada.

London e Stumpf (1982) apresentam a seguinte definição:

Uma carreira é 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 (LONDON e STUMPF, 1982, p. 4).

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:

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 (MOTTA, 2006, p. 12).

Desenvolvimento profissional pode ser definido como a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade” (DUTRA, 2004 p. 65), onde a complexidade é um conjunto de características objetivas de uma situação, as quais estão em processo contínuo de transformação (LE BOTERF, 2003).

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 no intuito de construir sua carreira.

Das contribuições apresentadas por London e Stumpf, Motta, Dutra, Le Boterf e Hughes, 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. Essas posições são influenciadas e negociadas

considerando motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade.

### 3. O que é e como se mede o sucesso na carreira?

Judge *et al.* (1995) afirmam que o sucesso na carreira pode ser definido como as realizações percebidas ou reais que os indivíduos têm acumulado como resultado de suas experiências de trabalho. Esta definição leva em conta somente uma dimensão, a realização do indivíduo.

A maioria dos pesquisadores tem avaliado o sucesso na carreira por componentes extrínsecos e intrínsecos. O sucesso extrínseco é relativamente objetivo e observável e tipicamente consiste de resultados altamente tangíveis tais como pagamento e ascendência (JASKOLKA, BEYER e TRICE, 1985). Já o sucesso intrínseco é definido como uma avaliação subjetiva do indivíduo sobre seu sucesso e costuma ser expressa em termos de emprego, carreira e satisfação com a vida (GATTIKER & LARWOOD, 1988; JUDGE *et al.*, 1995).

Estas duas dimensões não contemplam a questão da carreira como aprendizagem e desenvolvimento profissional. Segundo Dutra (2002), em um modelo de gestão de pessoas composto por três dimensões – movimentação, desenvolvimento e valorização -, a carreira faz parte da dimensão “desenvolvimento”, e o progresso na carreira é avaliado pela ampliação do espaço ocupacional e pela capacidade de entregar resultados em níveis maiores de complexidade. Esta dimensão da carreira que leva em conta o progresso na carreira, mesmo sem movimentação ou com base em movimentações laterais – e não verticais -, torna-se particularmente relevante a partir do momento em que as organizações oferecem poucos níveis para ascendência vertical e a empregabilidade torna-se uma preocupação mais presente nos planos do trabalhador.

Ainda na perspectiva do desenvolvimento, é importante considerar a proposição da carreira sem fronteiras, que “é uma seqüência de oportunidades de trabalho que vão além do cenário de um simples emprego” (DEFILLIPPI e ARTHUR, 1994, p. 309). Está relacionada com a motivação para o exercício do trabalho (*know why*), a informação para a execução do trabalho (*know how*) e uma rede de relacionamentos que a sustenta (*know whom*). É o indivíduo que organiza suas metas, expectativas e caminho, além dos limites da organização e independentemente das trajetórias impostas por ela, mas em função das suas perspectivas de desenvolvimento e rede de contatos. A carreira sem fronteiras apresenta um novo elemento na avaliação da carreira, que é a constituição da rede de contatos interna e externa à organização.

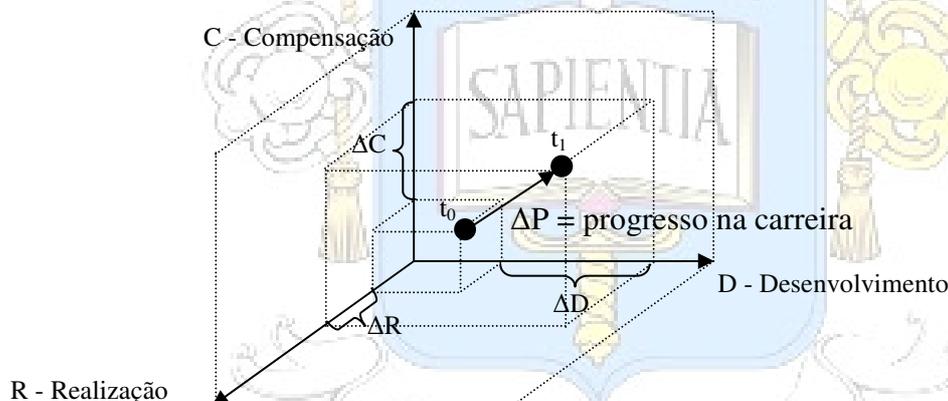
## Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões

A literatura de carreira, as propostas de avaliação da carreira e as próprias definições de sucesso contemplam apenas de forma independente as diversas dimensões da carreira contemporânea. Não há um modelo que integre estas dimensões – compensação (salário e status do cargo – sucesso objetivo), realização (satisfação com a carreira – sucesso subjetivo) e desenvolvimento (de competências e da rede de contatos) -, de forma a proporcionar uma avaliação mais abrangente da carreira profissional.

Como se relacionam as três dimensões da carreira e como elas podem ser avaliadas de forma integrada?

Pesquisas empíricas precisam ser realizadas para avaliar se as três dimensões são completamente independentes ou correlacionadas. Para tanto, é necessário analisar como estas variáveis podem ser operacionalizadas e se há fundamentação teórica sólida para embasá-las.

Antes da análise das variáveis operacionais, partindo da hipótese de independência das dimensões, a Figura 1 representa como a progressão da carreira no tempo pode acontecer em cada dimensão. O progresso no tempo está representado em forma de um delta ( $\Delta$  = variação) nestas dimensões:



**Figura 1 – Perspectiva gráfica do progresso na carreira em três dimensões.**

No exemplo apresentado na Figura 1, a variação (exibida na figura) do progresso na carreira ( $\Delta P$ ), entre o instante  $t_0$  e  $t_1$  (dois anos, por exemplo), seria pequena em termos de realização ( $\Delta R$ ), média em termos de compensação ( $\Delta C$ ), mas grande em termos de desenvolvimento ( $\Delta D$ ).

Uma vez validado este modelo de avaliação de carreira, será possível conciliar e avaliar expectativas entre a pessoa e a organização, prevendo uma ordem de grandeza (pequena, média ou grande) da variação (delta –  $\Delta$ ) do progresso na carreira, de acordo com a ocupação

ou a estratégia de gestão. Por exemplo, a participação em uma equipe de projeto internacional pode não oferecer grande progresso em termos de compensação, mas pode trazer média realização e grande desenvolvimento. Já uma proposta de ocupação baseada em teletrabalho pode representar um grande progresso em termos de satisfação (realização), sem nenhuma compensação adicional ou aparente desenvolvimento. A organização pode propor estes tipos de alterações na relação de trabalho de acordo com o desejo de progresso da pessoa. Há pesquisas com indícios que pessoas mais jovens desejam mais desenvolvimento e pessoas mais velhas desejam mais realização (COSTA e CHIUZI, 2009).

#### 4. Como avaliar o sucesso objetivo na carreira?

A avaliação do sucesso objetivo na carreira refere-se à avaliação por parâmetros externamente e objetivamente mensuráveis. Os mais comuns são as recompensas financeiras, o nível hierárquico e o número de promoções (STURGES, 1999). A seguir, serão apresentadas e discutidas algumas formas de avaliar esses parâmetros.

Abele e Spurk (2009) avaliaram o sucesso objetivo na carreira com a seguinte escala:

- Salário mensal antes das taxas e impostos distribuído em 13 faixas: 0 = sem salário; 0,5 = salário inferior a 500 euros; 1 = salário inferior a 1.000 euros; 10 = salário inferior a 10.000 euros; e 11 = salário superior a 10.000 euros;
- Status hierárquico convertido em uma variável com três parâmetros: permissão para delegar trabalho (0 = não; 1 = sim); responsabilidade sobre projetos (0 = não; 1 = sim); e posição de liderança oficial (0 = não; 1 = sim). A variável “Status hierárquico” poderia variar entre zero e três pela soma destas três variáveis.

Van der Heijden *et al.* (2009) utilizaram três itens:

- O sucesso objetivo hierárquico foi medido pelo número de promoções, que por sua vez foi definido como “qualquer incremento no nível hierárquico e/ou qualquer incremento significativo nas responsabilidades da função ou no escopo da função que os empregados experimentaram desde que foram contratados pela organização atual (1 = sucesso hierárquico objetivo na organização) ou durante toda a sua carreira (2 = sucesso hierárquico objetivo na carreira)”;
- O sucesso objetivo financeiro foi medido pela renda bruta mensal atual (3).

## Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões

Ng *et al.* (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, *stock options*, e outros, ao invés do salário anual. Como a compensação total e o salário eram variáveis 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 da pessoa era altamente correlacionada com este tempo na organização.

Dries *et al.* (2009) afirmam que as medidas operacionais das pesquisas sobre preditores de sucesso nos parâmetros objetivos da carreira geralmente ocorrem de forma não sistemática, necessitando de muitos detalhes para descrever o estudo e tornando difícil estabelecer teorias preditivas de sucesso na carreira, em um volume grande de pesquisa acumulada sobre a questão. Em uma direção diferenciada, os autores propõem uma fórmula para calcular objetivamente o sucesso na carreira de gerentes, a Medida de Sucesso na Carreira Gerencial (Managerial Career Success Measure – MCSM), composta de três fatores a serem multiplicados:

- Indicador de nível (L): representa o nível hierárquico gerencial dentro do total de níveis possíveis a serem ocupados por um gerente na organização:  
$$L_i = (l_i - 1) / (l_{max} - 1)$$
, onde:  $l_i$  é o atual nível gerencial ocupado pela pessoa, iniciando em 1 do nível gerencial mais inferior;  $l_{max}$  é o número que representa o nível máximo gerencial possível de ser ocupado na organização. Se o gerente ocupar o menor nível gerencial (igual a 1), o  $L_i$  é igual a zero, zerando o sucesso na carreira objetiva, uma vez que os indicadores são multiplicados;
- Indicador de estabilidade (Y): representa o número de anos nos quais a pessoa ocupa posição gerencial ( $y_i$ ), relativa ao número máximo de anos que ela poderia ocupá-lo. Um gerente que assume a posição aos 20 anos e se aposenta aos 65 anos, teoricamente poderia ocupá-la por 45 anos ( $y_{max}$ ). Este número varia de país para país em função das leis de aposentadoria. A fórmula que calcula a estabilidade é:  
$$Y_i = (y_{max} - y_i + 1) / y_{max}$$
.
- Indicador de mobilidade (M): representa o número de mudanças de nível hierárquico gerencial que um gerente realizou desde que entrou na companhia:

$M_i = (l_i - l_s + 1) / l_{max}$ , onde  $l_i$  é o nível atual;  $l_s$  é o nível gerencial ocupado inicialmente na organização e  $l_{max}$  é o nível máximo que ela poderia ocupar.

A fórmula completa é:

$$MCMS_i = [(l_i - 1) / (l_{max} - 1)] * [(y_{max} - y_i + 1) / y_{max}] * [(l_i - l_s + 1) / l_{max}] * 100$$

O valor é multiplicado por 100 por uma vantagem conceitual, podendo a Medida de Sucesso na Carreira Gerencial variar de zero a 100. O valor é proporcional ao nível gerencial ocupado e ao número de promoções em nível gerencial obtidas em menor tempo. Um gerente deveria ser julgado como bem-sucedido em sua carreira quando um máximo de progresso vertical foi realizado em um mínimo de tempo na organização. Esta medida faz alusão a reconhecer os empregados de alto-potencial (*high potential employees*) ou com carreiras “meteóricas” (*fast-track careers*), cuja identificação, desenvolvimento e retenção são vistas como cruciais para o futuro da organização (DRIES *et al.*, 2009).

##### **5. Como avaliar o progresso no nível de complexidade do trabalho?**

Dutra (2004, p. 65) conceitua o desenvolvimento profissional da pessoa como carreira, que é a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”. Avaliar o progresso na carreira em termos de desenvolvimento implica em ter uma base referencial de níveis de complexidade do trabalho. A seguir, serão apresentados alguns modelos destes níveis de complexidade.

Dalton e Thompson (1986) criaram uma classificação de estágios da carreira ao estudar as características das pessoas que são valorizadas nas organizações e consideradas como pessoas de alto desempenho (*high performers*). A classificação tem quatro estágios identificados na Figura 2. Os estágios não são determinados por idade. Há pessoas de todas as idades em todos os estágios da carreira. Porém, as pessoas que estão nos estágios mais altos – III e IV – são as que têm em média melhores avaliações de desempenho.

Embora a classificação dos estágios de carreira possa identificar níveis de reconhecimento de competências para carreiras nas organizações, os próprios autores reconhecem a fragilidade em determinar que as pessoas nas organizações devam ter como meta os estágios III e IV, porque há muitas pessoas nos estágios I e II mais satisfeitas com

**Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo:  
Proposta de um Modelo de Três Dimensões**

suas carreiras. Esta constatação sugere que não haja correlação entre os estágios de carreira e o sucesso subjetivo na carreira.

<b>ESTÁGIO 1</b>
<p><b>Tarefa principal:</b> Desenvolver sub-tarefas sob supervisão; <b>Papel:</b> Auxiliar; <b>Questão psicológica:</b> Dependência.</p> <p><b>Características:</b></p> <p>Trabalha sob supervisão e direção de um profissional mais experiente no campo; O trabalho nunca é de responsabilidade exclusiva dele(a) e as tarefas são uma parcela de um projeto ou atividade maior com outro líder.</p>
<b>ESTÁGIO 2</b>
<p><b>Tarefa principal:</b> Estabelecer competências diferenciadas; <b>Papel:</b> Colaborador individual; <b>Questão psicológica:</b> Independência.</p> <p><b>Características:</b></p> <p>Aprofunda-se em um tipo de problema ou área técnica; Assume responsabilidade por uma parcela definida do projeto, processo ou clientes; Trabalha independentemente e produz resultados significativos.</p>
<b>ESTÁGIO 3</b>
<p><b>Tarefa principal:</b> Guiar, desenvolver, gerenciar interfaces; <b>Papel:</b> mentor, defensor, integrador; <b>Questão psicológica:</b> Assumir responsabilidade por outros.</p> <p><b>Características:</b></p> <p>Envolvido o suficiente em seu próprio trabalho para dar contribuições técnicas significativas, mas começa a trabalhar em mais que uma área; Atua com maior amplitude e aplicação de habilidades técnicas; Estimula os outros por meio de idéias e informações; Envolvido em desenvolvimento de pessoas em um ou mais dos seguintes modos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Age como um líder da idéia para um pequeno grupo;</li><li>Serve como um mentor para profissionais mais jovens;</li><li>Assume uma posição de supervisão formal;</li></ol> <p>Negocia com externos em benefício da organização, isto é, tem relações externas com organizações clientes, desenvolvimento de novos negócios etc.</p>
<b>ESTÁGIO 4</b>
<p><b>Tarefa principal:</b> Definir a direção da organização; <b>Papel:</b> diretor, patrocinador, estrategista; <b>Questão psicológica:</b> Assumir responsabilidade pela organização.</p> <p><b>Características:</b></p> <p>Provê direção para a organização por meio de:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Mapeamento do ambiente em que está a organização para realçar oportunidades e ameaças;</li><li>Foco de atividades em áreas de competências distintas;</li><li>Gestão do processo pelo qual as decisões são tomadas;</li></ol> <p>Exercita poder formal e informal para:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Iniciar ações e influenciar decisões;</li><li>Obter recursos e consentimentos;</li></ol> <p>Representa a organização a:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Indivíduos e grupos em diferentes níveis dentro da organização;</li><li>Indivíduos e instituições fora da organização;</li></ol> <p>Patrocina indivíduos promissores para testá-los e prepará-los para funções-chave na organização.</p>

**Figura 2 – Características dos estágios de carreira (DALTON e THOMPSON, 1986)**

Stamp (1990) criou outra graduação em termos de níveis de complexidade para atuação em organizações, que ela nomeou “Matriz de relações profissionais” (*Matrix of Working Relationships*), dividida em sete níveis caracterizados no Figura 3.

Nível	Tema	Responsabilidades	Horizonte de tempo	Funções típicas
I	Qualidade	Gerenciar a si e a recursos para um efeito ótimo; decisões práticas	Até 3 meses	Trabalhador de primeira linha responsável por tarefas operacionais
II	Serviço	Demonstrar a proposta da organização em resposta a situações particulares ou clientes	Até um ano	Gestor de primeira linha ou supervisor; Técnico de primeiro nível; Profissional especialista
III	Hábito	Manter várias propostas de modos sendo realizadas na provisão de serviços ou produção de bens, ou seja, os meios	Até dois anos	Gerente médio; Especialista principal; primeiro oficial
IV	Desenvolvimento	Gerenciar a relação entre o intento estratégico e os meios	Até cinco anos	Gerente geral; líder de função; especialista ou profissional chefe
V	Intento estratégico	Assegurar o bem-estar interno e externo da organização	Até 10 anos	Diretor de subsidiária; Presidente de uma unidade estratégica independente; especialista de grupo
VI	Cidadania corporativa	Obter e definir a inteligência; alertar e proteger unidades estratégicas contra excesso de turbulência; prioridades para investimento e não-investimento; representar a organização na arena transnacional.	De 15 a 20 anos	Executivo de grupo corporativo; conselho corporativo; analista estratégico
VII	Presciência corporativa	Definir e disseminar a visão e os valores; projetar contextos para vantagens estratégicas além dos próximos 25 anos.	Mais de 20 anos	Presidente (CEO) de uma organização muito grande

**Figura 3 – Níveis da matriz de relações profissionais – adaptado de Stamp (1990).**

A matriz de relações profissionais de Stamp (1990) é mais detalhada e tem níveis superiores aos mais altos estágios da carreira de Dalton e Thompson (1986), mas ambas só fazem sentido nas carreiras organizacionais.

O conceito de horizonte de tempo de Stamp é originário dos trabalhos de Elliot Jaques, da década de 50, no projeto *Glacier*, cujo objetivo era obter uma referência de salário equitativo com base nas capacidades das pessoas. Ele define o trabalho como o exercício de julgamento e discricção ao tomar as decisões necessárias para resolver e superar os problemas que surgem enquanto se executa as tarefas. Jaques utiliza um modelo que ele nomeou “níveis

## **Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões**

de trabalho” (*work levels*) para as funções dos gestores e dos subordinados nas organizações hierárquicas. Este nível é medido em função do período de tempo (*time span*) de discernimento do trabalho na função, ou seja, o maior período de tempo durante o qual o uso do discernimento é autorizado e esperado, sem revisão por um superior (JAQUES e CASON, 1994). Por exemplo, se em uma determinada função, o tempo previsto para a tarefa mais longa a ser executada sem supervisão é de três meses, o nível de trabalho é da camada I. Se o tempo máximo é de três meses a um ano, o nível de trabalho é da camada II, e assim por diante (FIGURA 4).

<b>Camada</b>	<b>Tempo previsto para a tarefa mais longa sem supervisão</b>
Camada VII	Acima de 20 anos
Camada VI	De 10 a 20 anos
Camada V	De 5 a 10 anos
Camada IV	De 2 a 5 anos
Camada III	De 1 a 2 anos
Camada II	De 3 meses a 1 ano
Camada I	De 1 dia a 3 meses

**Figura 4 – Níveis de trabalho (JAQUES e CASON, 1994)**

Muitos consultores têm utilizado as referências de Jacques, Stamp e Dalton/Thompson para definir planos de carreira e modelos de gestão por competência nas organizações, mas não há bases conceituais suficientes para avaliação de carreiras fora do contexto das grandes organizações, que ainda têm vários níveis hierárquicos.

### **6. Como avaliar o sucesso subjetivo na carreira?**

A avaliação do sucesso subjetivo na carreira leva em conta os sentimentos de realização e satisfação da pessoa com a própria carreira (JUDGE *et al.*, 1995).

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 e WORMLEY, 1990) é composta de cinco itens, identificados abaixo:

1. Estou satisfeito com o sucesso que tenho alcançado em minha carreira.
2. Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de carreira como um todo.
3. Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de renda.

4. Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de promoção.
5. 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 ( $\alpha$ = alpha de Cronbach) da escala é 0,88.

Posteriormente a escala de Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990) foi aplicada em muitos estudos que avaliavam a influência de outros construtos sobre a carreira subjetiva (SEIBERT, KRAIMER e LIDEN, 2001; ABELE e SPURK, 2009; DRIES *et al.*, 2009).

Esta escala avalia prioritariamente a satisfação com a carreira em relação à expectativa anterior ou a objetivos de carreira. Dries *et al.* (2009) criticam a escala de Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990), afirmando que abordagens sócio-psicológicas para avaliar o sucesso na carreira sugerem a possibilidade de múltiplas dimensões da carreira na abordagem subjetiva, e que novas medidas deste construto seriam interessantes para avaliar as carreiras baseadas em realização e não somente na satisfação com o avanço ou progresso vertical.

Judge *et al.* (1995) consideraram que, se a carreira é uma seqüência de posições profissionais ocupadas ao longo da vida de uma pessoa (LONDON e STUMPF, 1982), o sucesso na carreira deveria incluir também, além da escala de satisfação com a carreira de Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990), a satisfação no trabalho atual como uma referência de sucesso na carreira de forma subjetiva.

A satisfação no trabalho é um construto que vem evoluindo por décadas, sendo equiparada inicialmente à própria motivação que levava os trabalhadores a apresentarem certos indicadores de comportamento organizacional. Este construto representa a totalização de quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. A escala de satisfação no trabalho (EST), construída e validada no Brasil, é composta de cinco dimensões: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Além da escala de satisfação no trabalho, outra escala que pode conter elementos para avaliar a carreira de forma subjetiva é a escala de satisfação com a vida.

O movimento de psicologia positiva estuda fatores que fazem a vida valer a pena, ao invés da psicologia tradicional, que é uma ciência devotada a diagnósticos e tratamentos de doenças mentais. Um dos fenômenos que a psicologia positiva estuda é o bem-estar subjetivo

(*subjective well-being* – SWB). O SWB pode ser decomposto em três partes: afeto positivo (alegria, otimismo), afeto negativo (tristeza, raiva) e satisfação com a vida (*life satisfaction* – LS) (PROCTOR, LINLEY e MALTBY, 2009).

Há escalas de satisfação com a vida unidimensionais e multidimensionais. As unidimensionais avaliam a satisfação da pessoa com sua vida como um todo, enquanto as multidimensionais avaliam a satisfação com domínios específicos da vida. Dentre as várias escalas já validadas, uma que merece atenção neste trabalho é a *Extended Satisfaction With Life Scale* (ESWLS) de Alfonso *et al.* (1996), que avalia nove domínios e serve para um público de qualquer idade. Os domínios são: geral, sexo, social, escola, família, relacionamento, si próprio, físico, emprego. Cada fator pode ser excluído conforme a necessidade do público. A escala contém 50 itens. Posteriormente, esta escala foi ampliada por Gregg e Salisbury (2001) com mais três domínios: renda, saúde e segurança. Estas, portanto, de maior interesse para a avaliação do sucesso subjetivo na carreira.

## **7. O modelo multidimensional de sucesso na carreira**

Dries, Pepermans e Carlier (2008) propõem um modelo multidimensional de sucesso na carreira. O modelo foi construído na Bélgica com base no entendimento que 22 gerentes de cinco indústrias diferentes tinham sobre a definição de sucesso na carreira. Participaram da etapa de análise mais 30 experts de carreira e os três autores.

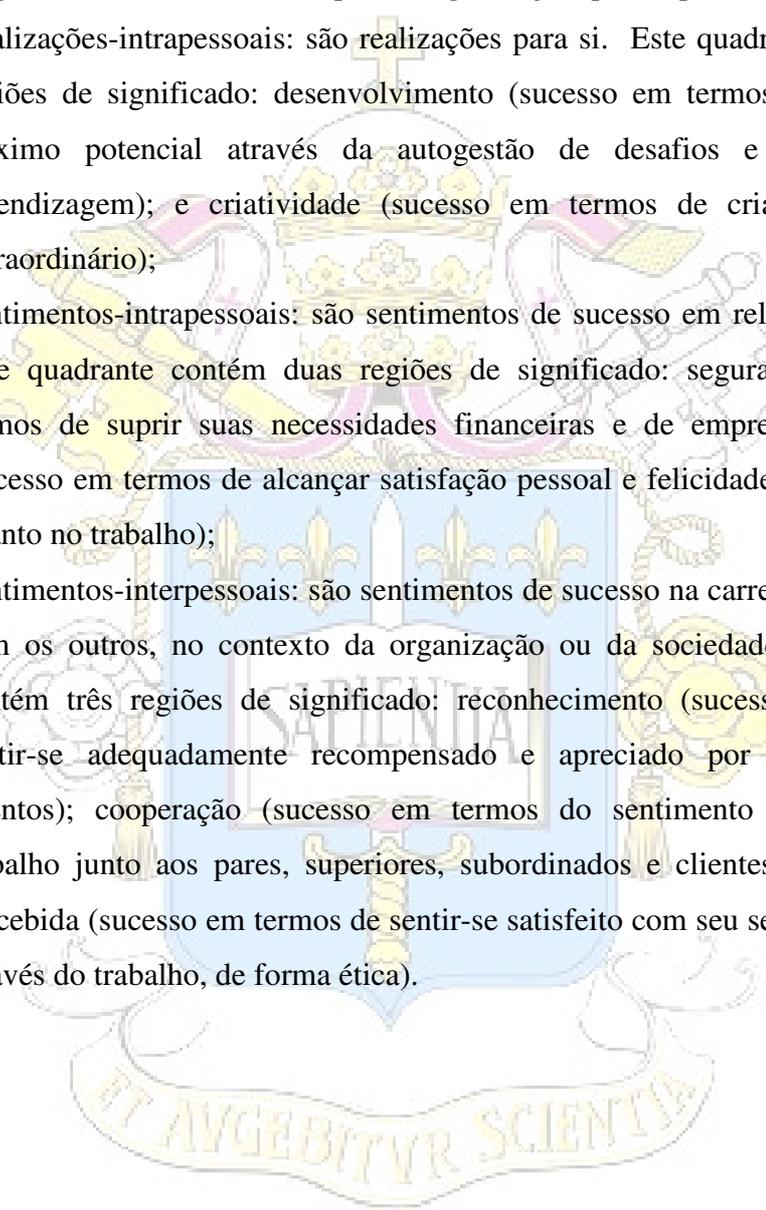
O modelo propõe 42 construtos, agrupados em nove regiões, que por sua vez compõem uma matriz de quatro quadrantes (FIGURA 5). Uma das regiões – contribuição – ocupou dois quadrantes e foi dividido em contribuição percebida e real.

No eixo horizontal, de um lado está o sentimento (*affect*) e, do outro, a realização (*achievement*). Os quadrantes do lado esquerdo, do sentimento, contêm as regiões do sucesso na carreira pelo sentimento da própria pessoa. Os quadrantes do lado direito, da realização, contêm as regiões associadas a fatos observáveis externamente.

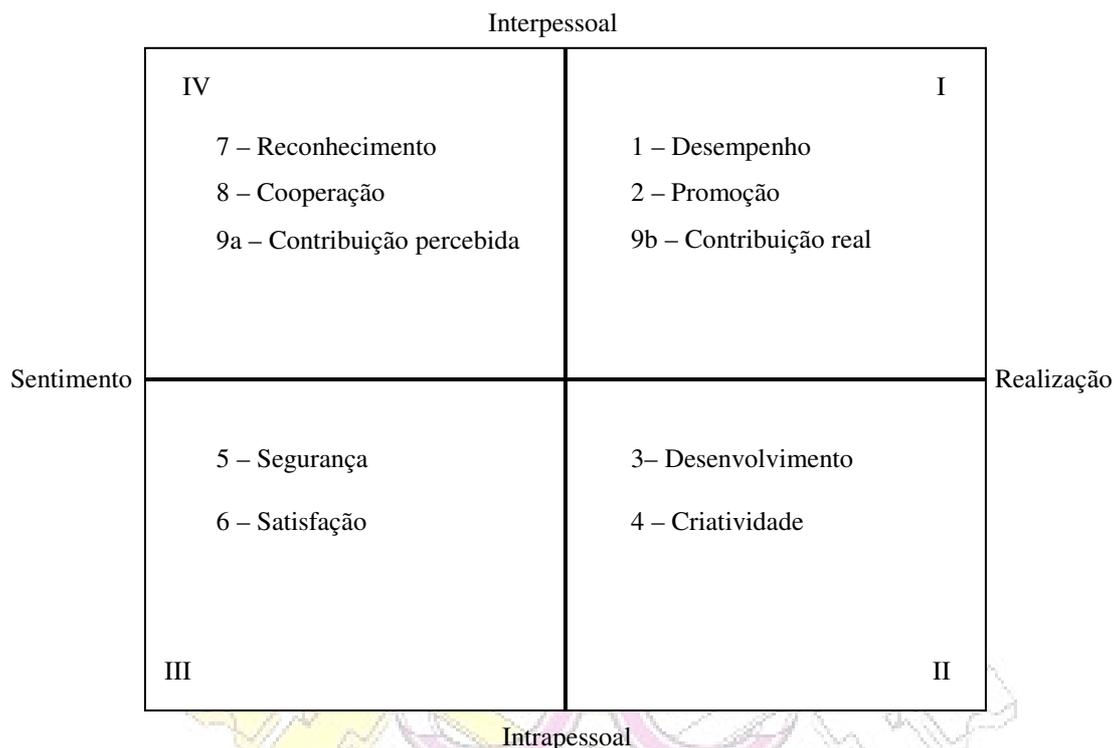
No eixo vertical, a parte inferior refere-se ao intrapessoal e a parte superior ao interpessoal. O foco intrapessoal é quando a fonte de validação está na própria pessoa, ou seja, sentimentos e realizações para si própria. O foco interpessoal é quando a fonte de validação é externa à pessoa, ou seja, são sentimentos e realizações em relação aos outros, dentro do contexto em que a pessoa se envolve ao desenvolver sua carreira.

Com os eixos ortogonais, os quatro quadrantes que se formam são:

- I. Realizações-interpessoais: são realizações (factuais) em relação aos outros ou ao contexto. Este quadrante contém três regiões de significado: desempenho (sucesso em termos de atingir resultados em um conjunto de metas observáveis); promoção (sucesso em termos de progredir e crescer em termos de nível e experiência); e contribuição real (sucesso em termos de contribuir com algo tangível à coletividade, tanto para a organização quanto para as pessoas);
- II. Realizações-intrapessoais: são realizações para si. Este quadrante contém duas regiões de significado: desenvolvimento (sucesso em termos de alcançar seu máximo potencial através da autogestão de desafios e experiências de aprendizagem); e criatividade (sucesso em termos de criar algo novo ou extraordinário);
- III. Sentimentos-intrapessoais: são sentimentos de sucesso em relação a si próprio. Este quadrante contém duas regiões de significado: segurança (sucesso em termos de suprir suas necessidades financeiras e de emprego); e satisfação (sucesso em termos de alcançar satisfação pessoal e felicidade, tanto na família quanto no trabalho);
- IV. Sentimentos-interpessoais: são sentimentos de sucesso na carreira na sua relação com os outros, no contexto da organização ou da sociedade. Este quadrante contém três regiões de significado: reconhecimento (sucesso em termos de sentir-se adequadamente recompensado e apreciado por seus esforços e talentos); cooperação (sucesso em termos do sentimento de realizar bom trabalho junto aos pares, superiores, subordinados e clientes); e contribuição percebida (sucesso em termos de sentir-se satisfeito com seu serviço à sociedade através do trabalho, de forma ética).



**Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo:  
Proposta de um Modelo de Três Dimensões**



**Figura 5 – Quadrantes do modelo multidimensional de sucesso na carreira – adaptada de Dries, Pepermans e Carlier (2008)**

A Figura 6 apresenta os 42 construtos do modelo multidimensional de sucesso na carreira, dentro das respectivas regiões (DRIES, PEPERMANS e CARLIER, 2008).

<b>QUADRANTE I – Conquista-interpessoal</b>
<p>1 - Desempenho</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser bem-sucedido na realização de metas de desempenho.</li> <li>• Trabalhar em um ciclo contínuo de motivação, ação, resultados e crescimento.</li> <li>• Ter bom desempenho na relação esforço-resultado, demonstrando que faz um bom trabalho.</li> <li>• Fazer esforço extra para conquistar coisas boas.</li> <li>• Estar motivado e focado, continuamente perseguindo novas metas.</li> <li>• Destacar-se; ser o melhor naquilo que faz.</li> </ul>
<p>2 – Promoção</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser ambicioso: querer progredir, tanto horizontalmente quanto verticalmente.</li> <li>• Ter experiências diversas para construir uma carreira, para crescer dentro da organização.</li> <li>• Obter promoções; subindo na organização.</li> </ul>
<p>9b - Contribuição real</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrar que é valioso para a organização.</li> <li>• Dirigir uma equipe de trabalho em um ciclo contínuo de motivação, ação, resultados e crescimento.</li> <li>• Ser capaz de exercer poder ou influência; deixando sua marca.</li> <li>• Ser um elo importante no processo que conduz ao sucesso da organização.</li> </ul>
<b>QUADRANTE II – Conquista-intrapessoal</b>
<p>3 – Desenvolvimento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar as próprias metas.</li> <li>• Obter crescimento e desenvolvimento pessoal como resultado das experiências profissionais.</li> <li>• Obter desenvolvimento pessoal pela aprendizagem através de experiências diversas.</li> <li>• Ter aprendizagem contínua de várias formas</li> <li>• Adquirir muitas experiências, dentro e fora do trabalho.</li> <li>• Adquirir conhecimento formal.</li> <li>• Ser capaz de expressar-se através do trabalho e das realizações.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser capaz de gerenciar e mapear a própria carreira; alcançar tudo por si próprio.</li> <li>• Criar oportunidades na vida.</li> </ul>
4 – Criatividade <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar criativamente; realizar inovação, ter idéias extraordinárias.</li> </ul>
<b>QUADRANTE III – Sentimento-intrapessoal</b>
5 – Segurança <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter liberdade para comprar o que deseja; não ter restrições financeiras.</li> <li>• Sentir estabilidade e segurança (de trabalho).</li> </ul>
6 – Satisfação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar satisfeito com o equilíbrio vida-trabalho.</li> <li>• Estar feliz com tudo que tem e com todas as possibilidades atuais.</li> <li>• Sentir-se saudável e feliz, tanto em casa quanto no trabalho.</li> <li>• Permitir que a família tenha um papel importante na sua vida junto com sua carreira.</li> <li>• Sentir satisfação e auto-realização em função das suas conquistas pessoais.</li> <li>• Sentir-se bem; experimentando um caloroso sentimento interior.</li> <li>• Ter orgulho de si mesmo e das próprias conquistas.</li> <li>• Perseguir a independência como uma fonte importante de felicidade.</li> </ul>
<b>QUADRANTE IV – Sentimento-interpessoal</b>
7 – Reconhecimento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser reconhecido pelas próprias realizações; provando seu valor.</li> <li>• Ser respeitado e apreciado pelos colegas de trabalho.</li> <li>• Receber compensação boa e justa; tendo o que merece em relação ao seu desempenho.</li> </ul>
8 – Cooperação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter boa relação com o empregador; do tipo que nem sempre requer palavras.</li> <li>• Valorizar as pessoas, conforme elas façam diferença na organização.</li> <li>• Estar entre pessoas e cooperar com elas.</li> </ul>
9a - Contribuição percebida <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir pessoalmente para o bem-estar da organização – e também para a sociedade como um todo.</li> <li>• Acreditar ter realizado coisas positivas, de forma ética.</li> <li>• Perceber que uma pessoa pode fazer um mundo de diferença em uma organização.</li> </ul>

**Figura 6 – Regiões e construtos do modelo de Dries, Pepermans e Carlier (2008)**

Este modelo leva em consideração as várias áreas da vida que as pessoas consideram ao se auto-avaliarem em relação às suas carreiras. As várias regiões propostas pelos autores representam aspectos da carreira e da vida que balizam a percepção de sucesso na pessoa que, após algum tempo de trabalho, avalia sua vida profissional e se considera mais ou menos bem-sucedida.

### **Considerações finais**

O artigo apresenta três dimensões da avaliação da carreira: objetiva, subjetiva e desenvolvimento. A avaliação objetiva refere-se à compensação pelo trabalho, ou seja, ao salário e às promoções obtidas; a avaliação subjetiva está ligada ao sentimento de realização, ou seja, à percepção interna de sentir-se feliz e satisfeito com a carreira; e a perspectiva do desenvolvimento representa a capacidade obtida ao longo da vida profissional em atuar em trabalhos cada vez mais complexos.

## **Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões**

A operacionalização da avaliação objetiva, embora realizada de formas diferentes entre os autores apresentados, basicamente usa como referência a progressão salarial e o número de promoções. No mundo contemporâneo, as promoções em termos de cargos é menos freqüente, sendo comum as movimentações horizontais e o reconhecimento pelo trabalho, independente da mudança de cargo, nível ou *status*. Além disso, dependendo do nível salarial, boa parte da compensação é obtida por meios indiretos, como recompensas em *stock options*, subsídios educacionais, carros, computadores e outros serviços de atendimento às necessidades pessoais e familiares. Com o intuito de propor um modelo que não seja exclusivo do mundo corporativo, a avaliação objetiva da carreira pode ser medida considerando somente a compensação anual obtida, incluindo todos os benefícios transformados em valores monetários.

A avaliação do desenvolvimento faz todo o sentido em termos de avaliação externa da carreira no mundo contemporâneo, pois as fronteiras entre os cargos são muito tênues e as pessoas têm de duas a três grandes transições na carreira durante a vida, tendendo a aumentar essa quantidade de transições nos próximos anos, pela própria mudança das oportunidades de trabalho.

Ter uma referência para avaliar a carreira em termos de complexidade do trabalho vai além de uma única trajetória e pode ser aplicada para alguém que ora exerce uma atividade de nível gerencial em uma pequena empresa, mas que depois exerce um cargo de direção de uma faculdade e, posteriormente, torna-se um empresário de um negócio virtual que atua dentro e fora do país. Aparentemente estes trabalhos são incomparáveis, porém seu nível de complexidade pode ser avaliado, se houver uma referência sólida de níveis de complexidade de trabalho que sirva para todos ou a maioria dos tipos de trabalho.

Pelas referências apresentadas neste artigo em termos de operacionalização do conceito de complexidade de trabalho, há ainda uma carência conceitual mais sólida para definir os níveis de complexidade de forma mais abrangente. Os modelos apresentados atendem, até certo ponto, às carreiras gerenciais organizacionais, mas não servem aos profissionais liberais e às pessoas que fazem transições de carreira radicais.

A avaliação subjetiva da carreira já é mais plausível em termos de operacionalização. O modelo multidimensional de Dries, Pepermans e Carlier (2008) abre caminho para a construção de um instrumento de percepção de sucesso na carreira, levando em conta os vários aspectos da vida profissional e suas interfaces. Apesar dos autores terem identificado as regiões e os construtos que as compõem com base em uma pesquisa com gerentes, elas servem de referência, com maior ou menor peso, para o que as pessoas consideram como uma

carreira bem sucedida, ou seja, ter bom desempenho, galgar postos almejados, contribuir com a sociedade, desenvolver-se como pessoa, criar algo diferente para a sociedade, ter segurança material e empregabilidade, sentir-se satisfeito com a vida pessoal, familiar e profissional, ser reconhecido pela sociedade, pela família, e pelas organizações, cooperar com os colegas de trabalho e obter resultados em equipe.

Embora o ideal fosse avaliar a carreira também de forma objetiva e por desenvolvimento, a percepção que a pessoa tem da sua carreira é o que a direciona efetivamente para as tomadas de decisão. Na era do conhecimento e num ambiente profissional instável, levar em consideração como o indivíduo interpreta sua própria carreira passa a ser tão relevante quanto as possibilidades apresentadas para o crescimento na carreira de forma objetiva dentro e fora da organização (ARTHUR, KHAPOVA e WILDEROM, 2005).

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 e para a eficácia organizacional.

De qualquer forma, é muito importante que haja pesquisas no sentido de operacionalizar a avaliação do nível de complexidade do trabalho que as pessoas realizam, não só para avaliação do progresso na carreira, mas também para servir de parâmetro para uma equidade de compensação. De posse da instrumentação em termos de avaliação do desenvolvimento, o modelo proposto de avaliação da carreira em três dimensões pode ser melhor analisado, inclusive para estudos das correlações entre elas e evolução do modelo de forma integrada.

Por fim, as mudanças contemporâneas levam à necessidade de repensar os instrumentos de avaliação de carreiras, tanto pelas pessoas quanto pelas organizações, a fim de se ter indicadores para uma conciliação de expectativas entre pessoas e organizações mais adequada à variedade de possibilidades de carreira no século XXI.

## Referências

ABELE, A.E.; SPURK, D. The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 1, p. 53-62, 2009.

ALFONSO, V.C.; ALLISON, D.B.; RADER, D.E. et al. The extended satisfaction with life scale: development and psychometric properties. **Social Indicators Research**, v. 38, n. 3, p. 275-301, 1996.

**Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo:  
Proposta de um Modelo de Três Dimensões**

ARTHUR, M.B.; KHAPOVA, S.N.; WILDEROM, C.P.M. Career success in a boundaryless career world. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, p. 177-202, 2005.

BAILYN, L. **Breaking the mold: redesigning work for productive and satisfying lives**. 2 ed. New York: Cornell University Press, 2006.

COSTA, L.V.; CHIUZI, R.M. **Diversidade nas organizações: considerações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar**. In: XXXIII Encontro Nacional da ANPAD, 2009, São Paulo. ANPAD, 2009.

DALTON, G.W.; THOMPSON, P.H. **Novations: strategies for career management**. Glenview IL: Scott Foresman, 1986.

DEFILLIPPI, R.J.; ARTHUR, M.B. The boundaryless career: A competency-based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 307-324, 1994.

DRIES, N.; PEPERMANS, R.; CARLIER, O. Career success: Constructing a multidimensional model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 2, p. 254-267, 2008.

DRIES, N.; PEPERMANS, R.; HOFMANS, J. et al. Development and validation of an objective intra-organizational career success measure for managers. **Journal of Organizational Behavior**, v. 30, n. 4, p. 543-560, 2009.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: PROGEP. **As pessoas na organização**. 6 ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 11-34.

FONTENELLE, I.A. A auto-gestão de carreira chega à escola de Administração: o humano se tornou capital? **O & S**, v. 14, n. 43, p. 71-89, 2007.

GATTIKER, U.E.; LARWOOD, L. Subjective career success: A study of managers and support personnel. **Journal of Business and Psychology**, v. 1, n. 2, p. 78-94, 1986.

GREENHAUS, J.H.; PARASURAMAN, S.; WORMLEY, W.M. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. **The Academy of Management Journal**, v. 33, n. 1, p. 64-86, mar., 1990.

GREGG, P.M.; SALISBURY, P.S. Confirming and expanding the usefulness of the Extended Satisfaction With Life Scale (ESWLS). **Social Indicators Research**, v. 54, n. 1, p. 1-16, 2001.

HALL, D.T. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2002.

HUGHES, E.C. Institutional office and the person. **The American Journal of Sociology**, v. 43, n. 3, p. 404-413, 1937.

JAQUES, E.; CASON, K. **Human capability: a study of individual potential and its application**. Falls Church VA: Cason Hall & Co., 1994.

JASKOLKA, G.; BEYER, J.M.; TRICE, H.M. Measuring and predicting managerial success. **Journal of Vocational Behavior**, v. 26, n. 2, p. 189-205, 1985.

JUDGE, T.A.; CABLE, D.M.; BOUDREAU, J.W. et al. An empirical investigation of the predictors of executive career success. **Personnel Psychology**, v. 48, n. 3, p. 485-519, 1995.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2003.

LONDON, M.; STUMPF, S.A. **Managing careers**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.  
MAINIERO, L.A.; SULLIVAN, S.E. **The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers**. Mountain View CA: Davies-Black Publishing, 2006.

MAYNARD, D.C.; JOSEPH, T.A. Are all part-time faculty underemployed? The influence of faculty status preference on satisfaction and commitment. **Higher Education**, v. 55, n. 2, p. 139-154, 2008.

MOTTA, P.R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M. e COSTA, I. D. S. A. D. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, cap. 1, p. 9-19.

NG, T.W.H.; EBY, L.T.; SORENSEN, K.L. et al. Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 58, p. 367-408, 2005.

PROCTOR, C.; LINLEY, A.P.; MALTBY, J. Youth life satisfaction measures: a review. **The Journal of Positive Psychology**, v. 4, n. 2, p. 128-144, 2009.

SEIBERT, S.E.; KRAIMER, M.L.; LIDEN, R.C. A social capital theory of career success. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 219-237, Apr., 2001.

SIQUEIRA, M.M.M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, cap. 16.

STAMP, G. **A matrix of working relationships**. Uxbridge, Middlesex: Brunel University 1990.

STEWART, T.A. **Capital intelectual**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STURGES, J. What it means to succeed: personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. **British Journal of Management**, v. 10, n. 3, p. 239-252, 1999.

**Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo:  
Proposta de um Modelo de Três Dimensões**

VAN DER HEIJDEN, B.I.J.M.; DE LANGE, A.H.; DEMEROUTI, E. et al. Age effects on the employability-career success relationship. **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 2, p. 156-164, 2009.

