

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA**  
**E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:**  
**UM ESTUDO ENTRE PROFESSORES DE UNIVERSIDADES PRIVADAS**  
**SELECIONADAS DA GRANDE SÃO PAULO**

**Luciano Venelli Costa**

**Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra**

**SÃO PAULO**

**2010**

Prof. Dr. João Grandino Rodas  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**LUCIANO VENELLI COSTA**

**A RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA  
E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO ENTRE PROFESSORES DE UNIVERSIDADES PRIVADAS  
SELECIONADAS DA GRANDE SÃO PAULO**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como um dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra**

**SÃO PAULO**

**2010**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Costa, Luciano Venelli

A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional : um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da Grande São Paulo / Luciano Venelli Costa. – São Paulo, 2010. 216 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.  
Orientador : Joel Souza Dutra.

1. Administração de carreiras 2. Comprometimento organizacional 3. Sucesso profissional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.409

**Ao meu falecido pai,  
José Pereira Costa,  
meu eterno inspirador.**



## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Jesus, que me inspirou com sua missão a buscar um objetivo para minha existência que perdurasse além da minha vida. Ajudou-me a vencer os desafios e as adversidades desse período, sempre à frente da minha carreira, e pôs em meu caminho pessoas solícitas que muito me ajudaram a realizar esta obra.

Agradeço a minha esposa Silene, com seu amor e paciência, por todas as noites que foi dormir sozinha, enquanto em me debruçava em cálculos, tabelas e livros.

Ao meu orientador e amigo Prof. Dr. Joel Souza Dutra, que sempre teve disposição para me orientar e ajudar como aluno, como pessoa e como profissional. Nunca demonstrou impaciência quando o trabalho não se desenvolvia no ritmo esperado; pelo contrário, sempre comemorou com seu sorriso característico e empolgante, qualquer avanço, por menor que fosse.

Ao professor e coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP, Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque, pela oportunidade a mim concedida de ser seu aluno especial em 2006, e pelo incentivo a concorrer no processo de seleção; posteriormente, também por sua imensa contribuição durante a elaboração e a qualificação do trabalho.

A todos os professores do curso de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP, pela seriedade com que fazem desta universidade uma das melhores do país e pela forma com que sempre me trataram, com profundo respeito e atenção, apesar de meu ínfimo conhecimento face aos seus. Em especial, à Profa. Dra. Maria Aparecida Gouvea, por todo o ensino dentro e fora das salas de aula e pelas excelentes contribuições na banca de qualificação.

Aos amigos Fulvio Cristofoli e Rafael Chiuzi, pois passamos várias horas discutindo e aprendendo juntos enquanto debatíamos este trabalho.

Agradeço especialmente ao Prof. Dr. Adilson Aderito, por estar sempre disposto a ajudar e a ensinar e também pelo apoio na aplicação do instrumento junto aos professores da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Ao grupo de pesquisa em carreiras da FEA-USP e a todos os demais participantes das diversas etapas do estudo, pela disposição em fazer algo voluntário em prol da ciência e do conhecimento.





## RESUMO

A presente tese trata de um estudo envolvendo dois objetivos complementares: o primeiro consiste em criar e validar um instrumento para se avaliar a percepção de sucesso na carreira; o segundo é sobre a aplicação desse instrumento em um grupo de professores de universidades selecionadas, a fim de verificar se a percepção de sucesso na carreira (PSC) como um todo tem relação com o comprometimento organizacional dos professores com uma universidade em particular. A carreira profissional tem sido avaliada de forma objetiva, por salário e promoções; e de forma subjetiva, pela maneira como o trabalhador interpreta seus avanços na área profissional. O estudo sobre a percepção de sucesso na carreira parte de um levantamento teórico sobre os métodos e instrumentos já utilizados para se avaliar a carreira e, através de análise, avaliação e reorganização, propõe a criação e validação de um instrumento para medir a percepção de sucesso na carreira, na perspectiva do próprio indivíduo, independente do seu vínculo a uma organização em particular ou a várias organizações. As carreiras desvinculadas de uma organização em particular são coerentes com as carreiras emergentes no mundo contemporâneo, como a carreira sem fronteiras e a carreira proteana. A partir de 53 variáveis, o instrumento foi validado junto a 342 membros de uma universidade privada da Grande São Paulo, considerada uma das 10 melhores do Estado de São Paulo, segundo o *ranking* do Ministério da Educação (MEC). Participaram da pesquisa alunos, professores e funcionários. Todos os respondentes são residentes e trabalham na Grande São Paulo, tendo iniciado a vida profissional há pelo menos cinco anos. Primeiramente, houve a validação de conteúdo junto a especialistas da área de carreiras, a seguir, um pré teste com uma pequena amostra do público alvo, e depois foi realizada a aplicação do instrumento e as análises fatoriais exploratória e confirmatória, com validação convergente, discriminante e nomológica. O instrumento final contém 48 itens, distribuídos em 11 fatores: competência, cooperação, contribuição social, criatividade, desenvolvimento, empregabilidade, equilíbrio vida trabalho, identidade, valores, remuneração e promoção. Esses 11 fatores agrupam-se em duas dimensões: uma englobando os fatores objetivos – remuneração e promoção – e outra se referindo aos fatores subjetivos, exceto o equilíbrio vida trabalho, que apresentou pouca carga nas duas dimensões. Para atender ao segundo objetivo, o instrumento de percepção de sucesso na carreira foi aplicado em conjunto com um instrumento de intenções comportamentais de comprometimento organizacional, adaptado da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), validada por Menezes, em 2009. Os dois instrumentos foram aplicados junto a 97 professores universitários, pertencentes ao grupo das 10 melhores universidades privadas da Grande São Paulo, segundo avaliação do MEC. O instrumento de PSC mostrou-se adequado a esta amostra e o instrumento de intenções de comprometimento, inicialmente com 23 itens, resultou, após as análises fatoriais exploratória e confirmatória, em 15 itens agrupados em dois fatores: um em relação à melhoria do desempenho e produtividade, e o outro sobre o esforço extra ou sacrifício adicional em função de situações contingenciais. Analisados com modelagem de equações estruturais estimados por PLS (*Partial Least Square*) no software Smart PLS, o modelo revelou que a percepção de sucesso na carreira explica 20,8% das intenções de comprometimento, sendo que a dimensão subjetiva da carreira é a única que explica a intenção de comprometimento de forma estatisticamente significativa. Os instrumentos e resultados são importantes para as organizações direcionarem suas práticas de gestão de pessoas a fim de aumentar a percepção de sucesso na carreira em sua dimensão subjetiva, com o propósito de obter maior comprometimento dos seus colaboradores.



## ABSTRACT

*This thesis is concerned with a study that had two complementary goals: the first was the creation and validation of an instrument to assess perceived career success, the second was on the application of this instrument in a group of teachers from selected universities to verify whether perceived career success (PCS) as a whole is related to the teachers' organizational commitment towards a university in particular. The professional career has been assessed objectively by means of evaluating salary and promotions, and subjectively, by the way the worker understands his/her advances within the professional field. Our study on perceived career success is based on a theoretical study on the methods and tools already used to evaluate career; and, through analysis, evaluation and reorganization, it proposes the creation and validation of an instrument to determine perceived career success from the perspective of the individual, regardless of his/her ties to a particular organization or different organizations. The careers unrelated to a particular organization are consistent with those emerging in the contemporary world, such as the boundaryless and the protean careers. The instrument was validated using 53 variables, with 342 members of a private university in the Greater São Paulo region, considered one of the top 10 in the State of Sao Paulo, according to a Ministry of Education (MEC) ranking. Students, faculty and staff members participated in the research. All respondents live and work in the Greater Sao Paulo area, having started their professional life at least five years ago. Firstly, career experts performed content validation, then a pre-test with a small sample of the target population was carried out; and finally, the instrument was applied and exploratory and confirmatory factor analysis, with convergent, discriminant, and nomological validity were done. The final instrument consisted of 48 items distributed among 11 factors: competence, cooperation, social contribution, creativity, development, employability, work-life balance, identity, values, salary and promotion. These 11 factors were grouped into two dimensions: one covering the objective factors - salary and promotion - and another referring to subjective factors, except work-life balance, which showed little load in both dimensions. To meet the second goal, the instrument of perceived career success was applied together with an instrument of behavioral intentions of organizational commitment, adapted from the Behavioral Intentions of Organizational Commitment Scale (BIOCS), validated by Menezes in 2009. The two instruments were applied to 97 university professors belonging to top 10 private universities in the Greater Sao Paulo, according to MEC. The PCS instrument was found to be adequate for this sample and the instrument of commitment intentions, initially with 23 items, resulted, after the exploratory and confirmatory factor analysis, on 15 items grouped into two factors: one related to performance and productivity improvement and the other to the extra effort or additional sacrifice due to contingency situations. Analyzed with Structural Equations Modeling estimated by Partial Least Square using SmartPLS software, the model revealed that perceived career success explains 20.8% of commitment intentions, and the subjective dimension of career is the only one to statistically explain commitment intentions. These instruments and the findings can help organizations in using their people management practices to increase perceived career success in its subjective dimension, in order to improve employees' commitment.*



## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	3
LISTA DE QUADROS .....	5
LISTA DE TABELAS .....	6
LISTA DE TABELAS .....	6
LISTA DE GRÁFICOS .....	7
LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	8
1 O PROBLEMA DO ESTUDO .....	9
1.1 Introdução.....	9
1.2 Definição da situação-problema.....	14
1.3 Objetivos do estudo.....	17
1.4 Justificativa e relevância do estudo .....	18
1.5 Definições teóricas e operacionais das variáveis ou conceitos relevantes .....	20
1.6 Pressupostos conceituais .....	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	25
2.1 Mudanças no trabalho e na gestão de pessoas.....	27
2.1.1 O capital intelectual no século XXI .....	27
2.1.2 Modelos de gestão de pessoas.....	28
2.1.3 Modelo de gestão de pessoas baseado em competências .....	30
2.2 Carreiras .....	34
2.2.1 Definição de carreira .....	34
2.2.2 Trajetórias de carreira no século XXI .....	36
2.2.3 Estudos sobre carreiras .....	39
2.2.4 Sucesso na carreira .....	41
2.2.5 Modelos de avaliação do sucesso na carreira.....	44
2.2.6 Modelo multidimensional de sucesso na carreira .....	48
2.2.7 Instrumentos de avaliação de carreira .....	51
2.2.8 Preditores de sucesso na carreira.....	81
2.2.9 Correlação entre o sucesso objetivo, subjetivo e de desenvolvimento na carreira ..	87
2.2.10 A percepção de sucesso na carreira no contexto das possibilidades de avaliação da carreira.....	88
2.3 Comprometimento organizacional .....	90
2.3.1 Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional .....	92
2.3.2 Escalas de comprometimento organizacional .....	94
3 PÚBLICO ALVO E DIRETRIZ TEÓRICA DO ESTUDO .....	99
3.1 Modelo de carreira de professores .....	99
3.2 Carreira dos professores de ensino superior.....	100
3.3 Particularidades dos professores das universidades privadas .....	101
3.4 Diretriz teórica do estudo .....	103
3.4.1 Instrumento Percepção de Sucesso na Carreira (PSC).....	104
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	107
4.1 Método de pesquisa .....	107
4.1.1 Elaboração do instrumento Percepção de Sucesso na Carreira .....	109
4.1.2 Validade de escala .....	117
4.2 Definição do universo da pesquisa.....	119
4.3 Amostra da pesquisa.....	120
4.4 Estratégia de coleta de dados .....	122
4.5 Técnicas de tratamento dos dados .....	124
4.5.1 Análise Fatorial Exploratória .....	124

4.5.2	Análise Fatorial Confirmatória.....	129
4.6	Escalas de mensuração .....	134
4.7	Modelo teórico da pesquisa.....	135
4.8	Cronograma.....	135
5	ANÁLISES E RESULTADOS .....	137
5.1	Pesquisa A – Criação e validação da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira ..	137
5.1.1	Caracterização da amostra da pesquisa A .....	138
5.1.2	Análise fatorial exploratória.....	142
5.1.3	Análise fatorial confirmatória .....	148
5.2	Pesquisa B – Análise da relação entre Percepção de Sucesso na Carreira e Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional .....	162
5.2.1	Caracterização da amostra da pesquisa B .....	163
5.2.2	Validação do instrumento PSC na amostra da Pesquisa B.....	168
5.2.3	Análise Fatorial do instrumento de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (ICCO) para a amostra da Pesquisa B .....	171
5.3	Análise das relações entre PSC e ICCO.....	175
5.3.1	Análise das relações entre as dimensões da PSC e os fatores da ICCO.....	176
5.3.2	Análise das relações entre PSC e os fatores da ICCO.....	177
5.3.3	Análise das relações entre as dimensões da PSC e os fatores da ICCO.....	178
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	183
6.1	Discussão sobre a criação do instrumento Percepção de Sucesso na Carreira.....	183
6.2	Discussão sobre a relevância dos fatores na Percepção de Sucesso na Carreira.....	186
6.3	Discussão sobre a adaptação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional .....	189
6.4	Discussão sobre a relevância dos fatores nas Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional .....	190
6.5	Discussão sobre as relações entre Percepção de Sucesso na Carreira e Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional .....	191
6.5.1	A importância do vínculo dos professores com a universidade .....	194
7	LIMITAÇÕES, SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	197
7.1	Limitações .....	197
7.2	Sugestões para estudos futuros.....	198
7.3	Considerações finais.....	198
	REFERÊNCIAS .....	201
	APÊNDICES.....	211

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC: Análise Fatorial Confirmatória  
 AFE: Análise Fatorial Exploratória  
 AVE: *Average Variance Extracted* – Variância Média Extraída  
 BLS: *Bureau of Labor Statistics* – Agência de Estatística do Trabalho  
 CEO: *Chief Executive Officer* - Executivo Principal ou Presidente (de organizações)  
 CLT: Consolidação das Leis do Trabalho  
 Cód.: Código (geralmente usado no cabeçalho de nomes de variáveis do tipo PSC01, ICCO21)  
 Coef.: Coeficientes padronizados (*path coefficients*)  
 Coop.: Cooperação  
 Criat.: Criatividade  
 Desenv.: Desenvolvimento  
 Df: *degrees of freedom* – graus de liberdade  
 DOT: *Dictionary of Occupational Titles* – Dicionário de Títulos Ocupacionais  
 EBACO: Escala de Bases de Comprometimento Organizacional  
 ECOA: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo  
 ECOC: Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo  
 ECON: Escala de Comprometimento Organizacional Normativo  
 EICCO: Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional  
 EJS: *Extrinsic Job Success* - Sucesso Extrínseco no Trabalho  
 EMPLASA: Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S. A.  
 EST: Escala de Satisfação no Trabalho  
 ESWLS: *Extended Satisfaction With Life Scale* - Escala Estendida de Satisfação com a Vida  
 EVT: Equilíbrio vida-trabalho  
 FEA-USP: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
 H0: Hipótese nula  
 ICCO: Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional  
 IGC: Índice Geral de Cursos  
 IJS: *Intrinsic Job Success* - Sucesso Intrínseco no Trabalho  
 INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
 KMO: Kaiser-Meyer-Olkin  
 K-S: Kolmogorov-Smirnov (nome do teste)  
 LS: *Life Satisfaction* - Satisfação com a Vida  
 MCSM: *Managerial Career Success Measure* - Medida de Sucesso na Carreira Gerencial  
 MEC: Ministério da Educação  
 MEE: Modelagem de Equações Estruturais  
 MMSC: Modelo Multidimensional de Sucesso na Carreira  
 MSA: *Measures of Sampling Adequacy* – Medidas de Adequação da Amostra  
 N ou n: número de respondentes válidos de uma amostra  
 OCQ: *Organizational Commitment Questionnaire* – Questionário de Comprometimento Organizacional  
 PIB: Produto Interno Bruto  
 PLS: *Partial Least Squares* – Mínimos Quadrados Parciais (método de estimação em MEE)  
 PLS-PM: *PLS Path Modeling* – Modelagem de Caminho por PLS  
 PROGEP-FIA: Programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração  
 PCS: *Perceived Career Success* - Sucesso Percebido na Carreira  
 PSC: Percepção de Sucesso na Carreira

PSCE: Percepção de Sucesso na Carreira em relação a critérios Externos

PSCI: Percepção de Sucesso na Carreira em relação a critérios Internos

PUC: Pontifícia Universidade Católica

Reconhec.: Reconhecimento

$R^2$ : R Quadrado (medida de explicação da variância de uma variável sobre outra)

S. M.: Salários Mínimos

SCS: *Subjective Career Success* - Sucesso Subjetivo na Carreira

Sig.: Significância

SP: São Paulo

SPSS: *Statistical Package for the Social Sciences* (nome de um aplicativo de Estatística)

SWB: *Subjective Well-Being* - Bem Estar Subjetivo

T: valor resultante do teste *t de Student* (teste de Estatística)

TI: Tecnologia da Informação

TRI: Teoria de Resposta ao Item

UNICID: Universidade Cidade de São Paulo

UNINOVE: Universidade Nove de Julho

WPI: *Work Preference Indicator* - Indicador de Preferência de Trabalho

Z: valor resultante do teste Z (teste de Estatística)

$\alpha$ : Alfa de Cronbach



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organização da fundamentação teórica do estudo e os objetivos de cada subcapítulo .....	25
Quadro 2 – Características distintivas entre a estratégia de controle e de comprometimento ..	29
Quadro 3 – Exemplos de abordagens topológicas para organizar o campo de estudo sobre carreiras .....	39
Quadro 4 – Exemplos de abordagens taxonômicas para organizar o campo de estudo sobre carreiras .....	40
Quadro 5 - Modelos de avaliação do sucesso na carreira .....	45
Quadro 6 – Itens e fatores do modelo multidimensional de sucesso na carreira .....	50
Quadro 7 – Versão reduzida da escala de satisfação no trabalho.....	56
Quadro 8 – Itens e fatores da escala de satisfação com a vida de Gregg e Salisbury (2001) ..	57
Quadro 9 – Construtos da escala de preferências de trabalho.....	59
Quadro 10 – Âncoras de carreira e valores .....	59
Quadro 11 – Características dos estágios de carreira.....	62
Quadro 12 – Níveis da matriz de relações profissionais .....	63
Quadro 13– Temas agregados por nível na matriz de relações profissionais .....	66
Quadro 14 – Categorias de complexidade do processamento mental.....	69
Quadro 15 – Capacidade potencial em termos de camadas e categorias de processamento mental.....	69
Quadro 16 – As seis passagens da liderança.....	71
Quadro 17 – Escala de graduação de dados, pessoas e coisas utilizada no Dicionário de Títulos Ocupacionais.....	75
Quadro 18 – Exemplo de níveis de conhecimento e pontuação para ocupações .....	76
Quadro 19 – Complexidade e controles do trabalho com sua respectiva pontuação .....	78
Quadro 20 – Contatos da ocupação e sua respectiva pontuação .....	79
Quadro 21 – Pontuação para o ambiente físico do trabalho.....	80
Quadro 22 – Exemplo de item na EICCO.....	97
Quadro 23 – Itens a compor o instrumento Percepção de Sucesso na Carreira com seus respectivos autores de referência.....	105
Quadro 24 – Título e objetivos das duas pesquisas do estudo .....	107
Quadro 25 – Organograma para elaboração de medida psicológica.....	109
Quadro 26 – Definições constitutivas e operacionais dos fatores da percepção de sucesso na carreira.....	111
Quadro 27 – itens do instrumento piloto de Percepção de Sucesso na Carreira (PSC) .....	114
Quadro 28 – Estratégias de coleta de dados em cada fase do estudo.....	122
Quadro 29 – Diferenças entre modelos formativos e reflexivos .....	131
Quadro 30 – Referência mista para o respondente da escala de percepção de sucesso na carreira.....	135
Quadro 31– Cronograma executivo da pesquisa.....	135
Quadro 32 – Fatores e itens da PSC após a análise fatorial exploratória .....	146
Quadro 33 – Comparação entre os fatores teóricos e da análise fatorial exploratória para PSC .....	152
Quadro 34 – Ajustes de itens no modelo reespecificado de PSC.....	153
Quadro 35 – Matriz de cargas dos fatores e entre fatores do modelo PSC reespecificado ....	156
Quadro 36 – Dimensões, fatores e itens de Percepção de Sucesso na Carreira. ....	160
Quadro 37 – Diferenças demográficas entre amostras da Pesquisa A e da Pesquisa B.....	169
Quadro 38 – Itens retirados na escala ICCO após a análise fatorial .....	171
Quadro 39 – Itens e fatores da escala ICCO .....	173
Quadro 40 – Quadro resumo dos resultados do estudo.....	184

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Níveis de trabalho.....	67
Tabela 2 – Níveis de trabalho por pontos.....	80
Tabela 3 – Níveis de trabalho a serem adicionados em ocupações de supervisão.....	81
Tabela 4 – Distribuição salarial da amostra da Pesquisa A (n=366).....	139
Tabela 5 – Distribuição por grau de instrução da amostra da Pesquisa A (n=366) .....	140
Tabela 6 – Estatística descritiva das variáveis de PSC da amostra da Pesquisa A (n=366) ..	141
Tabela 7 – Quantidade de fatores para cada grupo na primeira análise fatorial exploratória	142
Tabela 8 – Indicadores de validade convergente dos fatores do modelo teórico .....	150
Tabela 9 - Indicadores de validade convergente dos fatores obtidos na Análise Fatorial Exploratória.....	151
Tabela 10 - Indicadores de validade convergente dos fatores obtidos no modelo reespecificado .....	154
Tabela 11 – Cargas fatoriais da matriz de fatores de segunda ordem da PSC (AFE).....	157
Tabela 12 – Coeficientes padronizados do modelo de fatores e dimensões de PSC .....	159
Tabela 13 – Distribuição salarial da amostra da Pesquisa B (n=97).....	165
Tabela 14 – Distribuição por grau de instrução da amostra da Pesquisa B (n=97).....	165
Tabela 15 – Estatística descritiva das variáveis de PSC da amostra da Pesquisa B (n=97)...	167
Tabela 16 – Estatística descritiva das variáveis de ICCO da amostra da Pesquisa B (n=97)	168
Tabela 17 – Valores $R^2$ dos fatores do modelo PSC aplicado à amostra A (n=342) e à amostra B (n=97) .....	170
Tabela 18 – Dados de validade convergente da escala ICCO.....	174
Tabela 19 – Cargas dos fatores e entre os fatores (validade discriminante) .....	175
Tabela 20 – Correlação entre o Percentual de Vínculo com a universidade e os escores fatoriais de PSC e de ICCO (n=97).....	195
Tabela 21 – Correlação entre a quantidade de horas dedicadas à universidade e os escores fatoriais de PSC e de ICCO (n=97) .....	195

**LISTA DE GRÁFICOS<sup>1</sup>**

Gráfico 1 – Amostra da Pesquisa A por faixa etária (n=366) .....	138
Gráfico 2 – Grau de responsabilidade financeira da amostra da Pesquisa A (n=366) .....	139
Gráfico 3 – Amostra da Pesquisa B por faixa etária (n=97) .....	163
Gráfico 4 – Grau de responsabilidade financeira da amostra da Pesquisa B (n=97) .....	164

---

<sup>1</sup> Esta lista de gráficos foi construída em função da relevância dos gráficos presentes neste estudo, apesar do manual para formatação e edição de dissertações e teses da FEA-USP sugerir a não inserção dessa lista com menos de 10 itens.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Objetivo geral do estudo.....	18
Ilustração 2 – Exemplo de relação entre item, fator, dimensão e construto.....	23
Ilustração 3 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização .....	31
Ilustração 4 – Estratégia, competências organizacionais e competências individuais. ....	32
Ilustração 5 – Quadrantes do modelo multidimensional de sucesso na carreira .....	48
Ilustração 6 – Passagens críticas de carreira em grandes organizações .....	71
Ilustração 7 – Passagens críticas de carreira para pequenos negócios .....	74
Ilustração 8 – Modelo conceitual de personalidade e sucesso na carreira .....	82
Ilustração 9 – Modelo de relação entre redes sociais e sucesso na carreira .....	85
Ilustração 10 – Amostra do estudo – Pesquisa A e Pesquisa B.....	122
Ilustração 11 – Exemplo de modelo estrutural PSC x ICCO no SMART PLS .....	132
Ilustração 12 - Exemplo de pergunta no questionário EICCO.....	134
Ilustração 13 – Modelo teórico da pesquisa .....	136
Ilustração 14 - Análise PLS com 9 fatores do modelo teórico de Percepção de Sucesso na Carreira.....	148
Ilustração 15 - Análise PLS com 10 fatores obtidos na AFE de Percepção de Sucesso na Carreira.....	151
Ilustração 16 - Análise PLS do modelo reespecificado de Percepção de Sucesso na Carreira. ....	154
Ilustração 17 - Modelo de PSC com 11 fatores – valores de <i>t de Student</i> das correlações....	155
Ilustração 18 – Modelo da PSC com fatores e dimensões .....	158
Ilustração 19 – Modelo da PSC com fatores e dimensões – valores de <i>t de Student</i> dos coeficientes.....	159
Ilustração 20 – Representação gráfica das amostras das pesquisas A e B .....	168
Ilustração 21 – Análise PLS do modelo PSC sobre a amostra da Pesquisa B .....	170
Ilustração 22 – Análise PLS da Escala ICCO .....	172
Ilustração 23 – Análise PLS para a relação entre PSC e ICCO .....	175
Ilustração 24 – Análise PLS para a relação entre as dimensões da PSC e ICCO .....	176
Ilustração 25 – Valores de <i>t de Student</i> para a relação entre as dimensões da PSC e ICCO .	177
Ilustração 26 – Análise PLS para a relação entre a PSC e os fatores da ICCO .....	178
Ilustração 27 – Valores de <i>t de Student</i> para a relação entre a PSC e os fatores da ICCO ....	178
Ilustração 28 – Análise PLS para a relação entre as dimensões da PSC e os fatores da ICCO .....	179
Ilustração 29 – Valores de <i>t de Student</i> para a relação entre as dimensões da PSC e os fatores da ICCO.....	179
Ilustração 30 –Análises PLS para relações entre as dimensões da PSC e os fatores da ICCO individualmente .....	180
Ilustração 31 –Análises PLS para a relação entre a PSC Subjetiva moderada pela PSC Objetiva sobre o Esforço .....	181
Ilustração 32 –Relação da PSC Subjetiva moderada pela PSC Objetiva sobre o Esforço extra .....	181
Ilustração 33 –Relação da PSC Objetiva mediada pela PSC Subjetiva sobre o Esforço extra .....	182

# 1 O PROBLEMA DO ESTUDO

## 1.1 Introdução

A globalização que se iniciou no século XX teve consequências tanto positivas quanto negativas e de forma diferente para cada país. Com o rompimento das fronteiras, sobretudo econômicas e mercadológicas, a competitividade global chegou aos mais longínquos mercados e organizações. Essa competitividade que, ao mesmo tempo, melhorou os processos, provocou avanços tecnológicos e trocas de experiências e conhecimento em nível global (MOTTA, 1995), também estimulou práticas de reengenharia, *downsizing*, fusões e aquisições, afetando fortemente as relações de trabalho (VRIES; BALAZS, 1997).

Os trabalhadores passaram a viver em um ambiente instável, em que os contratos psicológicos (*psychological contracts*) ou subentendidos (*implied contracts*) (ROUSSEAU, 1989) construídos durante anos de relacionamento foram quebrados para atender aos novos formatos organizacionais coerentes com o ambiente mais competitivo. Muitos empregados leais e comprometidos foram dispensados apesar de, até então, seguirem o modelo do “funcionário padrão”. Sennett (2003), ao entrevistar demitidos da IBM em meados dos anos 90, relata que as pessoas ficaram desorientadas e precisaram de alguns estágios de reflexão para entender o que havia acontecido.

As incertezas no mundo do trabalho, associadas ao contexto do neoliberalismo e das transformações tecnológicas, promovem que o homem deve ser empreendedor de si mesmo, o que leva ao conceito de autogestão da carreira (FONTENELLE, 2007). As pessoas passaram a ter menos confiança nas organizações e a buscar seus próprios caminhos profissionais, gerenciando seus motivos, habilidades e contatos no mercado de trabalho, ou seja, desenvolvendo carreiras sem fronteiras (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1994) ou simplesmente seguindo um “caminho com o coração” em busca do conhecimento e do sucesso psicológico, como uma carreira proteana (HALL, 2002).

Se por um lado as novas trajetórias de carreira dos trabalhadores tendem a reduzir a dependência da organização, por outro, a Era do Conhecimento tem conduzido a uma maior dependência, por parte da organização, de um maior comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais (ALBUQUERQUE, 2002).

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). Essa mudança da riqueza que outrora estivera no domínio dos recursos naturais e do trabalho físico, passou para o controle da tecnologia durante o século XX e, no século XXI, alguns estudiosos atribuem o poderio econômico de uma organização à sua capacidade de agregar conhecimento em seus produtos e serviços. Nessa economia do conhecimento, a maior parte do valor de uma organização não está nos seus ativos físicos, mas em ativos intelectuais, também chamados de ativos intangíveis, devido à dificuldade em se mensurar contabilmente.

Com essa maior valorização de ativos intangíveis, tecnologia e 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). Não se pretende aqui privilegiar o humano em detrimento dos outros valores organizacionais, mas ressaltar a sua crescente importância no contexto organizacional do século XXI.

Para as organizações, é necessário desenvolver e reter competências. Para isso, é preciso manter um núcleo estável, embora este, geralmente, seja formado por aqueles profissionais mais qualificados e capacitados a gerirem as suas próprias carreiras (FONTENELLE, 2007).

Essa crescente valorização do capital humano e da capacidade de uma pessoa fazer diferença para os 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 prioritariamente manual e objetivamente observável, o controle da presença física tinha mais efetividade, mas na Era do Conhecimento, estar presente não significa que a pessoa 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 facilmente esconder suas competências e fingir que está dando o máximo de si.

Segundo Albuquerque (2002), uma organização pode seguir duas filosofias distintas de administração para a gestão estratégica de recursos humanos: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Na primeira, os empregados são vistos como números, custos e recursos substituíveis, enquanto na segunda eles são parceiros no trabalho e nos quais a empresa deve investir para obter melhores resultados empresariais. Uma se baseia no pressuposto de que, para um bom desempenho, os funcionários devem ser mandados e controlados, enquanto a outra se apóia no aumento do desempenho em função do comprometimento dos colaboradores. Essa concepção de gestão de pessoas se reflete na estrutura organizacional, nas relações de trabalho e nas políticas de recursos humanos. Apenas para citar alguns exemplos, enquanto na estratégia de controle a política de emprego tem foco no cargo e no emprego de curto prazo, na estratégia de comprometimento o foco está no encarecimento flexível e no emprego de longo prazo. Carreiras rígidas e especializadas são típicas da estratégia de controle, enquanto carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes trajetórias são exemplos da estratégia de comprometimento.

A autogestão de carreiras e a estratégia de gestão para o comprometimento parecem conduzir a interesses contraditórios em um primeiro momento, pois a autogestão da carreira leva a uma maior mobilidade interorganizacional e a necessidade de comprometimento exige não só a retenção das pessoas na organização, mas também a máxima entrega das suas competências.

Nesse sentido, **o presente estudo buscou compreender essa relação entre a percepção de sucesso na carreira e as intenções de comprometimento organizacional, a fim de que as organizações possam desenvolver práticas adequadas de gestão de pessoas com vistas a equilibrar o interesse das pessoas na autogestão das suas carreiras e as necessidades organizacionais de comprometimento dos seus colaboradores.**<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Alguns parágrafos e nomes de variáveis estão grafados em negrito para destacá-los propositalmente, apesar do manual para formatação e edição de dissertações e teses da FEA-USP sugerir o uso de negrito somente em títulos de capítulos.

De acordo com o dicionário “percepção” significa:

apreensão da realidade ou de uma situação objetiva pelo homem. / Seu resultado: a percepção das cores. / Reação de um sujeito a um estímulo exterior, que se manifesta por fenômenos químicos, neurológicos, ao nível dos órgãos dos sentidos e do sistema nervoso central, e por diversos mecanismos psíquicos tendentes a adaptar esta reação a seu objeto, como a identificação do objeto percebido (ou seu reconhecimento), sua diferenciação por ligação aos outros objetos etc. (FERREIRA, 2010, s/p).

Embora esse termo 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. Escalas de medidas de atitude – Escala de Intervalos Aparentemente Iguais de Thurstone, de 1928; Escalas de Likert, de 1932, ou Escala de Diferencial Semântico de Osgood, de 1957 – são modelos de medição de atitudes sobre um determinado objeto, baseados na percepção das pessoas, tanto sensoriais quanto subjetivas, isto é, baseadas em suas crenças, expectativas e avaliações pessoais (BRANDALISE, 2005). 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, e foi escolhido para este trabalho, pois este leva em consideração a interpretação da pessoa sobre o seu sucesso na carreira, a partir do seu ponto de vista, nem sempre refletindo a realidade em si.

A relevância do estudo encontra-se na necessidade contemporânea de haver mais conciliação de expectativas entre as organizações e as pessoas na condução de suas carreiras, e que para isso não se pode mais levar em consideração somente as perspectivas salariais ou progressão vertical de cargos. As pesquisas sobre as melhores empresas para trabalhar no Brasil, desenvolvidas pelo PROGEP-FIA, Programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração, revelam que as melhores empresas para trabalhar são aquelas que oferecem mais oportunidades de desenvolvimento e programas de qualidade de vida e bem-estar aos funcionários, ao invés dos tradicionais planos de remuneração e benefícios que eram priorizados no passado.

Quando se busca conciliar as expectativas das pessoas e da organização, é preciso reconhecer que há a carreira subjetiva e a objetiva. A carreira objetiva é aquela que pode ser identificada por um observador e costuma aparecer nos currículos. A carreira subjetiva só é percebida e



experimentada subjetivamente pelo próprio indivíduo. Enquanto a carreira objetiva é expressa nos cargos, títulos e salários, a carreira subjetiva representa como o indivíduo percebe o próprio desenvolvimento profissional (JUDGE *et al*, 1995).

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 objetiva dentro e fora da organização (ARTHUR *et al*, 2005). Conforme as pessoas passam a conduzir suas carreiras de forma subjetiva, se elas não percebem o sucesso na carreira dentro das organizações às quais estão vinculadas, tendem a sair ou, mesmo que permaneçam, podem não entregar o máximo das suas competências. Assim como há *trainees* impacientes com o lento avanço na carreira, há pessoas que, ocupando postos executivos, têm refletido fortemente sobre seus valores e muitos, sobretudo mulheres, têm saído da carreira corporativa e buscado maior balanço vida-trabalho ou outras atividades que lhes deem maior realização. Enquanto isso, as empresas perdem pessoas importantes devido à sua incapacidade de conciliar as expectativas.

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 consequências negativas tanto para a satisfação com o trabalho e para a eficácia organizacional.

Estudos sobre carreira sem fronteiras entre profissionais da área de Tecnologia da Informação revelaram que, em algumas empresas do Vale do Silício, a dedicação não exclusiva dos profissionais era bem vista pelos empresários, pois as competências adquiridas fora da empresa promoviam mais resultados internamente (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1994).

Essa nova realidade sugere que a análise da carreira como um todo, envolvendo não só o momento atual da pessoa no trabalho que ela está exercendo para uma organização, mas sua ocupação analisada conjuntamente com seus planos de carreira pessoal em perspectiva histórica, pode ter mais influência sobre os resultados da organização do que a avaliação da satisfação com o trabalho de forma estática. No mundo do trabalho contemporâneo, avaliar como a pessoa percebe sua evolução na carreira, de forma mais ampla e dinâmica, pode ser mais interessante que avaliar a satisfação com o trabalho ou com a organização de forma estática e pontual, uma vez que o comprometimento da pessoa e a respectiva entrega do seu

máximo potencial de competências podem estar mais relacionados à satisfação dos seus planos de médio e longo prazo na carreira do que com a satisfação momentânea no trabalho atual.

Essas mudanças 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 mais adequada à variedade de possibilidades de carreira no século XXI.

A proposta do presente estudo foi **criar e validar um instrumento capaz de avaliar a percepção de sucesso na carreira (PSC) incluindo os vários fatores que a compõem; e verificar sua relação e dos seus fatores sobre as intenções comportamentais de comprometimento organizacional (ICCO)**, um construto já validado e utilizado dentre as medidas de comportamento organizacional.

## **1.2 Definição da situação-problema**

Para avaliar a percepção de sucesso na carreira, é preciso primeiramente definir o que este construto significa e quais suas dimensões.

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. Nesta definição, as realizações percebidas são percepções do próprio indivíduo, enquanto as reais seriam mensuráveis e observáveis externamente.

Seibert *et al* (2001) definem o sucesso na carreira como o acúmulo de resultados positivos psicológicos e profissionais provenientes de experiências de trabalho. Novamente, os resultados psicológicos são subjetivos e os resultados profissionais são percebidos externamente e socialmente reconhecidos.

Arthur *et al* (2005) afirmam que o sucesso na carreira é um resultado das experiências da pessoa ligadas à carreira. Eles definem o sucesso na carreira como a realização de desejáveis resultados relativos ao trabalho em algum ponto ao longo das experiências profissionais da

pessoa. Esta definição enfoca a carreira subjetiva e o alcance de metas pessoais, independentes da organização.

A maioria dos pesquisadores tem dividido o sucesso na carreira em 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 *et al*, 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 (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 deve ser avaliado pela ampliação do espaço ocupacional e pela capacidade de entregar resultados em níveis maiores de complexidade. Essa 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.

Uma avaliação completa da carreira deveria levar em consideração estas três dimensões: a percepção da carreira pelo próprio sujeito (subjetiva), resultados tangíveis conquistados na carreira (objetiva) e a capacidade de atuar em níveis crescentes de complexidade (desenvolvimento).

Como este trabalho relaciona os comportamentos que a pessoa apresenta em função da sua interpretação da própria carreira, é a dimensão subjetiva, ou seja, como a pessoa percebe o seu sucesso, que vai conduzir a atitude para determinados comportamentos. Portanto, para avaliar a carreira, o estudo se concentra no desenvolvimento do instrumento **Percepção de Sucesso na Carreira (PSC)**, sendo que este pode futuramente ser confrontado com medidas objetivas e de desenvolvimento da carreira.

Estudos recentes têm decomposto o sucesso na carreira em vários fatores, como o modelo de Dries *et al* (2008), que identifica nove fatores: desempenho; promoção; contribuição; desenvolvimento; criatividade; segurança; satisfação; reconhecimento; cooperação.

Este modelo é bastante completo e abrange as definições de estudos anteriores, exceto o salário, como os próprios autores admitem. Apesar de desenvolverem o modelo, os autores não criaram um instrumento para medir o sucesso na carreira nem avaliaram quais fatores mais interferem na percepção de sucesso da pessoa.

Em função de não existir um instrumento validado para se avaliar a carreira, antes de verificar a relação com o comprometimento, foi necessário criar e validar um instrumento que avaliasse a percepção de sucesso na carreira, o qual foi realizado a partir dos fatores propostos por Dries *et al* (2008).

O comprometimento organizacional pode ser avaliado sob a abordagem atitudinal ou comportamental. Atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como o indivíduo se sente em relação a alguma coisa (ROBBINS, 2005). Comportamento é a ação objetivamente verificada, o que dificulta sua operacionalização. Menezes (2009) desenvolveu uma escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional, em que o próprio sujeito expressa suas intenções em se comportar de determinada maneira em certas situações. Embora ainda não sejam os comportamentos propriamente ditos, essas intenções estão mais próximas de um comportamento concreto do que as medidas de abordagem atitudinal. Portanto, para avaliar o comprometimento organizacional foi utilizada a **Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO)**, adaptada para o público alvo.

A maioria dos trabalhos em carreira separa as carreiras das pessoas por trajetória, tais como: carreira docente, carreira administrativa, carreira de consultor, carreira médica, carreira política, dentre outras. No mundo contemporâneo, as carreiras estão menos definidas. Por exemplo: um trabalhador de uma organização pode ter uma ocupação de liderança em uma igreja; um professor pode fazer consultoria, ou trabalhar em uma empresa além da docência; um médico pode ter cargo administrativo em um hospital ou ser dono de uma clínica que emprega outros médicos. Dessa forma, limitar o estudo à carreira como uma única trajetória pode representar a rápida obsolescência do instrumento a ser criado e validado.

O intuito aqui foi considerar a percepção de sucesso na carreira desvinculada de uma trajetória, partindo da definição de Judge *et al* (1995), considerando o sucesso na carreira como as **realizações percebidas que os indivíduos têm acumulado como resultado de suas experiências de trabalho**. Sendo assim, um profissional que é também professor será considerado como tendo uma única carreira, resultante de todas as suas experiências de trabalho. Esta abordagem parece mais adequada no mundo contemporâneo, com as chamadas novas carreiras, como a carreira sem fronteiras (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1994) e a carreira proteana (HALL, 2002).

Para que o público alvo da pesquisa fosse formado por pessoas com carreiras mais próximas a essa nova realidade, a pesquisa foi aplicada entre **professores universitários**. Em geral, esse grupo é composto por pessoas que, além da docência, possuem outras atividades profissionais: são donos de negócios, trabalham como consultores e, às vezes, empregados de grandes companhias. É importante esclarecer que embora a percepção de sucesso na carreira tenha sido avaliada de forma abrangente entre todas as atividades do professor, as intenções comportamentais de comprometimento organizacional foram avaliadas em relação a uma única instituição à qual o professor esteja vinculado, ou seja, àquela em que ele tem maior vínculo.

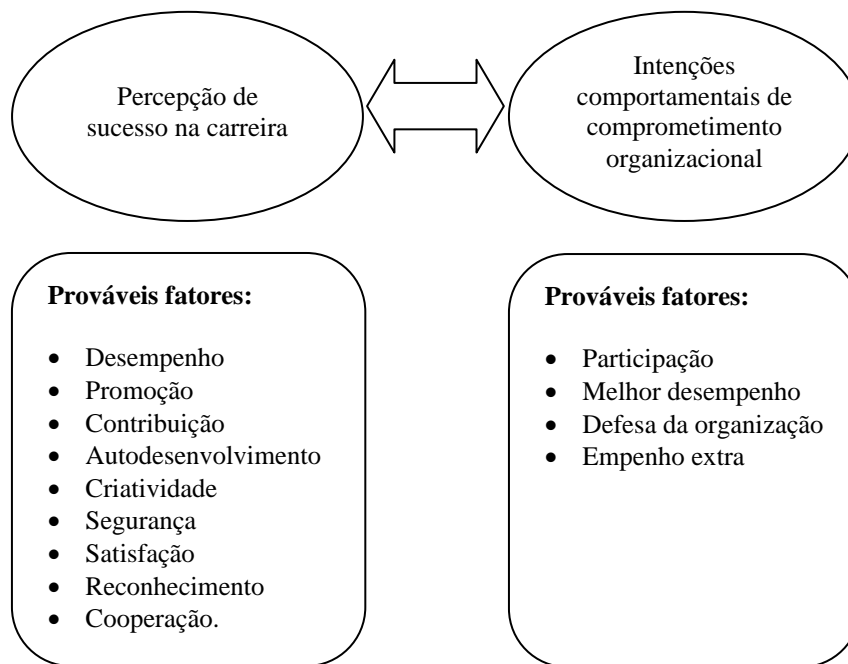
### **1.3 Objetivos do estudo**

O objetivo geral foi verificar se **a percepção de sucesso na carreira tem relação com as intenções comportamentais de comprometimento organizacional** (Ilustração 1).

Os objetivos específicos desta pesquisa foram:

- 1. Criar e validar o instrumento Percepção de Sucesso na Carreira (PSC);**
- 2. Definir quais são os fatores que compõem a percepção de sucesso na carreira e quais os que têm mais relevância;**
- 3. Adaptar a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) para a amostra de professores universitários.**
- 4. Definir empiricamente quais fatores compõem a escala adaptada Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (ICCO) e quais os que têm mais relevância.**
- 5. Testar se a PSC explica significativamente as ICCO;**

## 6. Testar quais fatores ou dimensões da PSC têm mais relação com as ICCO.



**Ilustração 1 – Objetivo geral do estudo**

### 1.4 Justificativa e relevância do estudo

No final do século XX, Porter (1986) enfatizava que a gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva de qualquer empresa. Prahalad e Hamel (1995) iam além e ressaltavam a importância da transformação da empresa de dentro para fora, inclusive podendo reinventar o próprio setor de atuação. Para eles, as pessoas ocupam papel importante como agentes do processo de mudança estratégica e o combustível não é o dinheiro, mas a energia emocional e intelectual de cada funcionário.

Segundo Albuquerque (2002), uma organização pode seguir duas filosofias distintas de administração para a gestão estratégica de recursos humanos: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, custos e recursos substituíveis, partindo do pressuposto que, para um bom desempenho, os funcionários devem ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, eles são vistos como parceiros no trabalho e

nos quais a empresa deve investir para obter melhores resultados empresariais, ou seja, o aumento do desempenho ocorre em função do comprometimento dos colaboradores. Essa concepção de gestão de pessoas se reflete na estrutura organizacional, nas relações de trabalho e nas políticas de recursos humanos.

Algumas características da estratégia de comprometimento relacionadas com a carreira são: enriquecer o trabalho, gerar desafios, flexibilizar a carreira com foco em longo prazo; buscar a convergência de interesses e vincular os incentivos aos resultados do grupo (ALBUQUERQUE, 2002).

Com a criação do instrumento Percepção de Sucesso na Carreira (PSC) as organizações podem avaliar se estas estratégias estão realmente refletindo em aumento da PSC para os colaboradores. Além disso, podem focar nas estratégias que reforçam os fatores da PSC que têm mais relação com o comprometimento.

As pessoas também podem usar o instrumento para avaliar seus interesses pessoais e negociar com a organização pequenas mudanças no trabalho com vistas a sentirem-se mais bem-sucedidos em suas expectativas de sucesso profissional. Apenas para citar exemplos, é provável que para algumas pessoas, mais flexibilidade visando maior satisfação pode resultar em mais percepção de sucesso e para outras, oportunidades de autodesenvolvimento sejam mais importantes. Para um terceiro grupo, a possibilidade de trabalhar para duas organizações talvez lhe dê a percepção de segurança necessária para trabalhar com mais tranquilidade e liberar todo o potencial criativo. Ainda para um quarto grupo, oportunidades de contribuir positivamente com a sociedade é que faz a diferença. Enfim, o instrumento servirá tanto para as pessoas analisarem áreas de insatisfação em suas carreiras, quanto para as empresas poderem organizar o trabalho visando maior conciliação de interesses.

Ao reconhecer os fatores que mais se relacionam com o comprometimento, as organizações podem identificar áreas em que não atendem às necessidades dos seus colaboradores, tais como: percepção de desempenho, criatividade, identidade com a carreira; segurança e cooperação.

Estudos já demonstraram que a falta de comprometimento gera insatisfação no trabalho, baixo desempenho e intenção de sair da organização (COOPER-HAKIM; VISWESVARAN, 2005);

pouco engajamento com as atividades, falta de empenho em resolver os problemas, desinteresse em apresentar inovações e fuga da responsabilidade (ALBUQUERQUE *et al*, 2006).

Dentre as ações que promovem o comprometimento, vários autores (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002; MEDEIROS, 2003) identificaram que os componentes afetivos, geralmente associados com as características organizacionais e o sentimento do colaborador em relação à organização têm mais relação com o desempenho e a intenção de permanência do que os componentes calculativos, como o salário. Essas pesquisas sugerem haver relações positivas entre a percepção de sucesso na carreira e as intenções de comprometimento, sobretudo nos fatores relacionados à dimensão subjetiva da carreira.

Tendo-se um instrumento para avaliar a percepção de sucesso na carreira (PSC), estratégias de gestão com foco no comprometimento podem ser planejadas de forma mais direcionada e distribuídas de acordo com os interesses das pessoas e suas insatisfações nos diversos fatores da PSC.

Profissionais liberais, pessoas com carreiras sem fronteiras ou proteanas também podem usar o instrumento como referência para uma carreira de sucesso em todas as dimensões, evitando perder-se dos objetivos profissionais e pessoais, tendo indicadores numéricos para parametrizar os resultados de suas ações.

Os governos e os sindicatos podem utilizar os escores de PSC de certos grupos profissionais para definir políticas visando maior satisfação das pessoas em suas carreiras.

A pontuação nos diversos fatores da PSC pode servir para encaminhar as pessoas para ações específicas de desenvolvimento, orientações financeiras, projetos, educação formal, trabalhos comunitários, programas de orientação vocacional, entre outros.

## **1.5 Definições teóricas e operacionais das variáveis ou conceitos relevantes**

A **carreira** pode ser definida como a sequência 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 (HUGHES, 1937; LONDON; STUMPF, 1982; DUTRA, 2002; LE BOTERF, 2003; MOTTA, 2006).

Operacionalmente, este estudo considerou como tendo carreira qualquer pessoa que já tenha realizado qualquer tipo de trabalho em algum tipo de organização, remunerado ou não, que possa ter alguma relação com suas necessidades, motivos, aspirações individuais e expectativas.

O **sucesso na carreira** é definido como as realizações percebidas ou reais que os indivíduos têm acumulado como resultado de suas experiências de trabalho (JUDGE *et al*, 1995).

**Percepção** é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente (ROBBINS, 2005). 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.

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).

**Percepção de sucesso na carreira** é a interpretação da pessoa sobre as suas realizações em relação à carreira, à sequência de posições ocupadas, atitudes e comportamentos, trabalhos, estudos e outras experiências de vida que refletem o desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho de maior complexidade, em constante transformação e que são influenciadas e negociadas em função de motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Operacionalmente, a percepção de sucesso na carreira foi medida por um instrumento com escala mista (valores de 1 a 10 associados à interpretações de graus de concordância/discordância com afirmações), cuja criação e validação é um dos objetivos deste trabalho. O instrumento foi criado a partir dos fatores de sucesso na carreira de Dries *et al* (2008): desempenho, promoção, contribuição, desenvolvimento, criatividade, segurança, satisfação, reconhecimento e cooperação.

**Comprometimento organizacional** é uma relação forte de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular, que pode ser caracterizada por pelo menos três fatores: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização (MOWDAY *et al*, 1979).

Operacionalmente, o comprometimento organizacional foi medido pela Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional.

**A Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO)** foi a primeira medida desenvolvida para avaliar intenções comportamentais de comprometimento organizacional e propõe-se a ser um instrumento de integração entre atitudes e comportamentos de comprometimento. Situada, assim, entre as abordagens atitudinal e comportamental, a EICCO não se configura como uma medida eminentemente comportamental, visto não avaliar comportamentos de fato. Entretanto, ao avaliar o componente “intenções comportamentais” propicia que as atitudes de um indivíduo aproximem-se em maior grau de uma possível tomada real de decisão, favorecendo o poder de preditibilidade de posturas de comprometimento (MENEZES, 2009).

Operacionalmente, a escala com 20 itens foi adaptada a situações típicas vivenciadas profissionalmente pelo público alvo, ou seja, professores universitários.

O termo **construto** refere-se a um conceito que um pesquisador pode definir em termos teóricos, mas que não pode ser diretamente medido. Um construto pode ser definido em diversos graus de especificidade, variando de conceitos muito estreitos, tais como renda familiar total, até conceitos mais complexos ou abstratos, tais como inteligência ou emoções. Independente do nível de especificidade, um construto não pode ser medido direta e

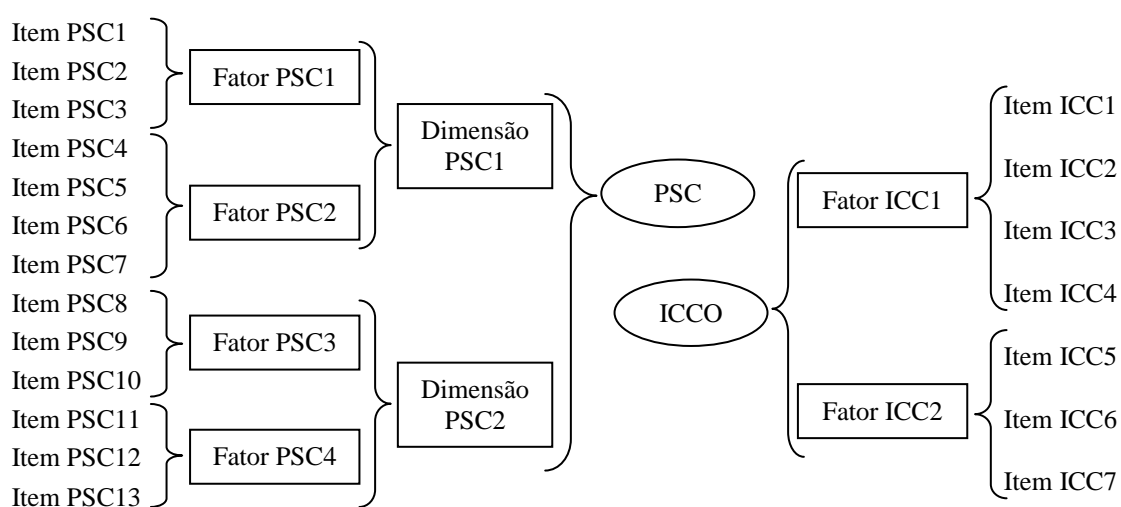
perfeitamente, mas deve ser aproximadamente medido por indicadores (HAIR JR. *et al*, 2005).

No presente trabalho, foram considerados construtos: percepção de sucesso na carreira (PSC) e intenções comportamentais de comprometimento organizacional (ICCO).

Cada afirmativa que o respondente avaliou na escala mista (valores de 1 a 10 associados a graus de concordância/discordância) foi chamada de **variável** ou **item da escala** e representa um indicador do construto.

**Variável latente** é aquela que não pode ser diretamente medida, mas pode ser representada ou medida por uma ou mais variáveis (indicadores). Em combinação, um conjunto de indicadores fornece uma medida razoavelmente precisa de um construto ou variável latente para um indivíduo (HAIR JR. *et al*, 2005).

Um grupo de indicadores com características semelhantes (variável latente) foi denominado **fator**. Um grupo de fatores que apresentaram características semelhantes, mas que ainda não representassem o todo de um dos dois principais construtos do trabalho (PSC e ICCO) foi chamado de **fator de segunda ordem** ou **dimensão**. Por fim, um conjunto de fatores ou dimensões, que representaram um dos dois construtos principais (PSC ou ICCO) foi chamado de **construto** ou **construto latente** (Ilustração 2).



**Ilustração 2 – Exemplo de relação entre item, fator, dimensão e construto**

A **validade de uma escala** é a extensão em que o conjunto de medidas da escala representa corretamente o conceito do estudo – o grau em que está livre de qualquer erro sistemático ou não aleatório. Enquanto a validade se refere a quão bem o conceito é definido pelas medidas, a **confiabilidade** se refere à consistência das medidas.

Operacionalmente, a medida de percepção de sucesso na carreira foi validada teoricamente, ou seja, seu conteúdo; e também estatisticamente, sob vários tipos de validação e encontram-se melhor explicados no capítulo de metodologia.

## 1.6 Pressupostos conceituais

Este estudo partiu dos seguintes pressupostos:

- I. A carreira de uma pessoa é única e composta pela somatória de experiências de trabalho ao longo da vida, concomitantes ou não (LONDON; STUMPF, 1982);
- II. Sucesso ou fracasso na carreira só pode ser avaliado pela própria pessoa (HALL, 2002);
- III. 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 (ARTHUR *et al*, 2005)
- IV. Como as carreiras são dinâmicas, a valorização de cada fator de sucesso na carreira varia não só de pessoa para pessoa, mas também para uma mesma pessoa em momentos diferentes da carreira (SCHEIN, 1978);
- V. O aumento do desempenho ocorre em função do comprometimento dos colaboradores (ALBUQUERQUE, 2002).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem enfoque nos dois principais construtos do estudo – carreiras e comprometimento organizacional – conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 – Organização da fundamentação teórica do estudo e os objetivos de cada subcapítulo**

<b>2.1</b>	<b>MUDANÇAS NO TRABALHO E NA GESTÃO DE PESSOAS</b>	
2.1.1	O capital intelectual no século XXI	Objetiva contextualizar o tema e a importância da avaliação da carreira e do comprometimento organizacional para a gestão de pessoas no mundo contemporâneo.
2.1.2	Modelos de gestão de pessoas	
2.1.3	Modelo de gestão de pessoas baseado em competências	
<b>2.2</b>	<b>CARREIRAS</b>	
<b>2.2.1</b>	<b>Definição de carreira</b>	Objetivos: - Apresentar os conceitos de carreira e sucesso na carreira em meio às mudanças de contexto das carreiras contemporâneas; - Fazer um breve histórico dos estudos sobre carreiras; - Apresentar alguns modelos de avaliação do sucesso na carreira; - Discutir os instrumentos e possibilidades de operacionalizar a avaliação da carreira de forma objetiva, subjetiva e na perspectiva de desenvolvimento da pessoa; - Relatar pesquisas sobre preditores do sucesso na carreira; - Defender o modelo escolhido para criar o instrumento de percepção de sucesso na carreira, de forma subjetiva, mas contemplando também a percepção da pessoa sobre os aspectos objetivos da sua carreira e seu desenvolvimento.
<b>2.2.2</b>	<b>Trajatórias de carreira no século XXI</b>	
<b>2.2.3</b>	<b>Estudos sobre carreiras</b>	
<b>2.2.4</b>	<b>Sucesso na carreira</b>	
<b>2.2.5</b>	<b>Modelos de avaliação do sucesso na carreira</b>	
<b>2.2.6</b>	<b>Modelo multidimensional de sucesso na carreira</b>	
<b>2.2.7</b>	<b>Instrumentos de avaliação de carreiras</b>	
<b>2.2.7.1</b>	<b>Instrumentos de avaliação objetiva do sucesso na carreira</b>	
<b>2.2.7.2</b>	<b>Instrumentos de avaliação subjetiva do sucesso na carreira</b>	
<b>2.2.7.3</b>	Instrumentos de avaliação subjetiva de outros construtos associados à carreira	
2.2.7.3.1	Escala de satisfação no trabalho	
2.2.7.3.2	Escalas de satisfação com a vida	
2.2.7.3.3	Escala de preferências de trabalho	
2.2.7.3.4	Âncoras de carreira	
2.2.7.3.5	Escala de percepção de empregabilidade	
<b>2.2.7.4</b>	<b>Instrumentos de avaliação da carreira em termos de desenvolvimento</b>	
2.2.7.4.1	Estágios da carreira e novação	
2.2.7.4.2	Matriz de relações profissionais	
2.2.7.4.3	Capacidade humana e níveis de trabalho	
2.2.7.4.4	O modelo do <i>Pipeline (Leadership Pipeline)</i>	
2.2.7.4.5	O Dicionário de Títulos Ocupacionais	
2.2.7.4.6	Níveis de trabalho segundo a Agência de Estatísticas do Trabalho dos Estados Unidos	
<b>2.2.8</b>	<b>Preditores de sucesso na carreira</b>	
2.2.8.1	Personalidade e sucesso na carreira	
2.2.8.2	Adaptabilidade e sucesso na carreira	
2.2.8.3	Educação e sucesso na carreira	
2.2.8.4	Expectativas e o sucesso na carreira	
2.2.8.5	Redes sociais e sucesso na carreira	
2.2.8.6	Outros preditores de sucesso na carreira	
<b>2.2.9</b>	<b>Correlação entre o sucesso objetivo, subjetivo e de desenvolvimento na carreira</b>	
<b>2.2.10</b>	<b>A percepção de sucesso na carreira no contexto das possibilidades de avaliação da carreira</b>	

**Quadro 1 (continuação) – Organização da fundamentação teórica do estudo e os objetivos de cada subcapítulo**

<b>INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b>		
<b>2.3</b>	<b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	Objetivos: - Apresentar os conceitos e o histórico dos estudos sobre comprometimento organizacional; - Abordar os principais construtos que se correlacionam com o comprometimento organizacional, tanto antecedentes quanto consequentes;
<b>2.3.1</b>	<b>Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional</b>	- Mostrar a evolução dos instrumentos e escalas de medida do comprometimento organizacional; - Explicar a relação entre a atitude de comprometimento organizacional e as intenções comportamentais de comprometimento organizacional
<b>2.3.2</b>	<b>Escalas de comprometimento organizacional</b>	- Explicar a razão da escolha da escala a ser utilizada no trabalho.

Primeiramente, é apresentada uma perspectiva das mudanças no trabalho e na gestão de pessoas, com a finalidade de esclarecer a importância do tema no mundo contemporâneo e a aplicação dos resultados da pesquisa sobre as estratégias de gestão de pessoas nas organizações.

Em seguida, são discutidos os conceitos sobre carreiras, as definições teóricas sobre o que é e como medir o sucesso na carreira e os principais instrumentos de avaliação de carreira ou de construtos correlatos já construídos. Esta discussão é fundamental para estruturar a construção do instrumento de percepção de sucesso na carreira e localizar a percepção de sucesso no contexto mais amplo de avaliação da carreira, que inclui o salário, o nível hierárquico e o nível de complexidade do trabalho.

Outro construto da pesquisa é o comprometimento organizacional. Após a discussão sobre sucesso da carreira, são apresentados os conceitos de comprometimento organizacional, tanto em seu aspecto atitudinal quanto comportamental, bem como as principais escalas desenvolvidas para medir o comprometimento no Brasil e no mundo. Esta parte é importante para a melhor compreensão do instrumento utilizado pelo pesquisador para medir o grau de intenção comportamental de comprometimento organizacional das pessoas.

## **2.1 Mudanças no trabalho e na gestão de pessoas**

O final do século XX e o início do século XXI foi um período de muitas mudanças na sociedade e no mundo do trabalho. Além da forte presença feminina em profissões tipicamente masculinas, a diferença de valorização do trabalho intelectual sobre o trabalho braçal passou a ser cada vez maior, muitos postos de baixa qualificação foram extintos e muitos novos postos, envolvendo competências intelectuais, foram criados. Essa dinâmica passou a exigir uma revisão dos conceitos sobre a gestão de pessoas e novas formas de relação empregador-empregado.

### **2.1.1 O capital intelectual no século XXI**

Stewart (1998) foi um dos primeiros autores a apresentar a crescente importância do capital intelectual na virada do milênio. Capital intelectual é entendido como conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza.

A informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz – não necessariamente as empresas mais fortes. A Wal-Mart, a Microsoft e a Toyota não se tornaram grandes empresas por serem mais ricas do que a Sears, a IBM ou a General Motors – ao contrário. Mas tinham algo muito mais valioso do que ativos físicos ou financeiros. Tinham capital intelectual. (STEWART, 1998 p. XIII).

Davenport e Prusak (1998, p. 6) definem o conhecimento como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.”

Ao definir ativos intangíveis, Sveiby (1998) enfatiza a diferença do valor de mercado de uma empresa de capital aberto, ou seja, a soma do valor das suas ações na bolsa de valores, em relação ao valor contábil líquido, que ele utiliza para avaliar os ativos tangíveis. Esse ágio no preço das ações é explicado por três fatores: a competência dos funcionários, a estrutura interna e a estrutura externa. A competência envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis quanto intangíveis. A estrutura interna inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos. Já a estrutura externa engloba

relações com clientes e fornecedores, bem como marcas registradas e reputação da imagem da empresa. Como são as pessoas da organização que direcionam seus esforços para fora, trabalhando com os clientes, e também para dentro, construindo a organização, os três fatores são, em síntese, estruturas de conhecimento geradas a partir das pessoas.

Não é objetivo diferenciar os conceitos de conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis, mas defender a ideia de que estes recursos, intrínsecos às pessoas, representam uma fonte de diferencial competitivo nas empresas do novo milênio.

### **2.1.2 Modelos de gestão de pessoas**

Fischer (2002) afirma que as organizações dependem de uma atuação estruturada sobre o comportamento humano, que é determinada por fatores internos e externos à própria organização. Sendo assim, diferentes contextos históricos ou setoriais demandam modalidades distintas de gestão. As grandes correntes sobre gestão de pessoas classificam-se em quatro categorias principais, que correspondem a quatro períodos históricos distintos:

- Décadas de 1890 a 1920 – modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal;
- Décadas de 1930 a 1960 – modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano;
- Décadas de 1970 e 1980 – modelo estratégico de gestão de pessoas;
- A partir da década de 1980 – modelo de gestão de pessoas articulado por competências.

Segundo Albuquerque (1987), a partir da década de 1980 já havia no Brasil evidências que os executivos de recursos humanos envolviam-se na formulação das estratégias organizacionais das empresas. Isto conduziu à busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH e a intenção de estabelecer vínculos mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa.

Anthony *et al* (1996) definiram algumas características da administração estratégica de recursos humanos: reconhecimento dos impactos do ambiente externo; reconhecimento do impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho; foco no longo prazo; ênfase na escolha e na tomada de decisão; consideração de todas as pessoas da empresa para a



estratégia, não só os executivos; integração com a estratégia corporativa e as demais estratégias funcionais.

**Quadro 2 – Características distintivas entre a estratégia de controle e de comprometimento**

<b>Modelo</b> <b>Características distintivas</b>	<b>Estratégia de controle</b>	<b>Estratégia de comprometimento</b>
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Altamente hierarquizada	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i>
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
RELAÇÕES DE TRABALHO		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarecimento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação do empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS		
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

FONTE: ALBUQUERQUE, 2002, p. 39

Segundo Albuquerque (2002), uma organização pode seguir duas filosofias distintas de administração para a gestão estratégica de recursos humanos: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, custos e recursos substituíveis, partindo do pressuposto que, para um bom desempenho, os funcionários devem ser mandados e

controlados. Na estratégia de comprometimento, eles são vistos como parceiros no trabalho e nos quais a empresa deve investir para obter melhores resultados empresariais, ou seja, o aumento do desempenho ocorre em função do comprometimento dos colaboradores. Essa concepção de gestão de pessoas se reflete na estrutura organizacional, nas relações de trabalho e nas políticas de recursos humanos. O Quadro 2 apresenta algumas diferenças entre a estratégia de controle e de comprometimento.

No final do século XX, Porter (1986) enfatizava que a “gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva de qualquer empresa”. Prahalad e Hamel (1995) iam além e ressaltavam a importância da transformação da empresa de dentro para fora, inclusive podendo reinventar o próprio setor de atuação. Segundo os autores, as pessoas ocupam papel importante como agentes do processo de mudança estratégica e o combustível não é o dinheiro, mas a energia emocional e intelectual de cada funcionário. Com a ênfase na competitividade, surge o modelo de gestão de pessoas baseado em competências.

### **2.1.3 Modelo de gestão de pessoas baseado em competências**

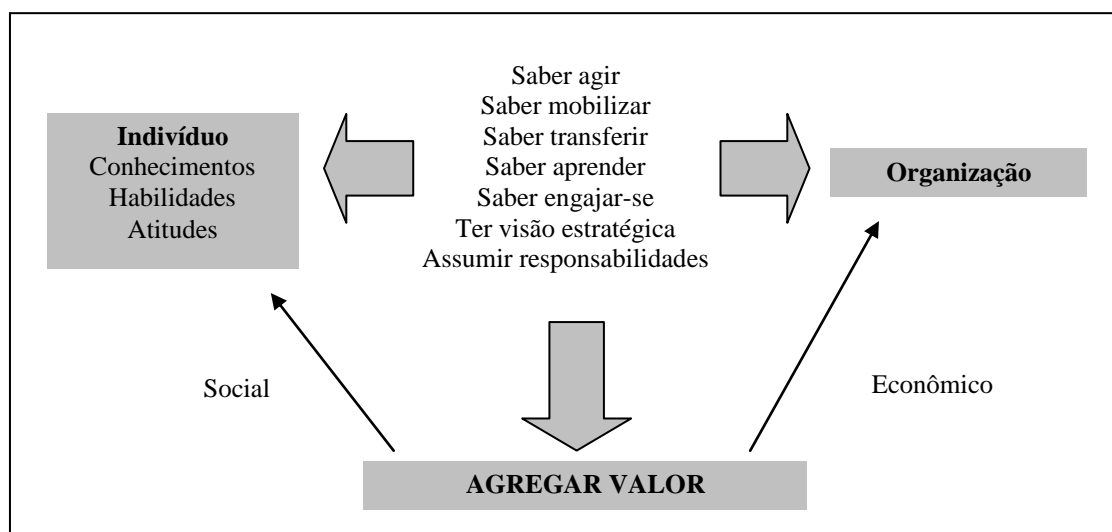
Fischer (2002, p. 31) afirma que “a principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar essa energia emocional, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem”. Assim, o modelo continua tendo como núcleo a atuação no comportamento humano, mas deve alinhar este comportamento às estratégias da organização, lidar com um ambiente em permanente transformação e demonstrar capacidade de gerar, por meio das pessoas, maior competitividade para a empresa.

O conceito de competência individual que converge para as competências organizacionais segue a escola francesa (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003). Para estes autores, competência implica em mobilizar conhecimentos e experiências para atender às demandas e exigências de um determinado contexto. Esta abordagem leva em consideração a influência das relações de trabalho, cultura organizacional, limitações de recursos e situações inusitadas do trabalho, que impossibilitam prescrever com precisão o conjunto de tarefas que a pessoa irá executar. Dutra (2004) afirma que, desse modo, não tem sentido vincular a competência ao

cargo, e sim, à pessoa que terá que interpretar o contexto sobre ela e mobilizar seu repertório para atender às demandas de forma adequada.

Dutra (2004) trabalha com o conceito de competência *entregue* à organização, ou seja, como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização, sendo que esta agregação de valor deve trazer algo que permanece mesmo após a saída da pessoa. Esta competência não é comprovada quando metas são atingidas, mas sobretudo quando processos são melhorados ou novas tecnologias introduzidas.

Fleury (2002) associa a mobilização do repertório do indivíduo – conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – dentro de um determinado contexto específico, a um saber agir responsável e reconhecido, que pode ser expresso em ações como: saber agir, saber mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, e ter visão estratégica. Estas ações devem agregar valor econômico para a organização e social para o indivíduo (Ilustração 3). Segundo a autora, a área de recursos humanos é que garante, nesse processo de desenvolvimento de competências, que se agregue também valor ao indivíduo, considerando que o papel da gestão de recursos humanos é complexo e envolve a negociação de interesses.

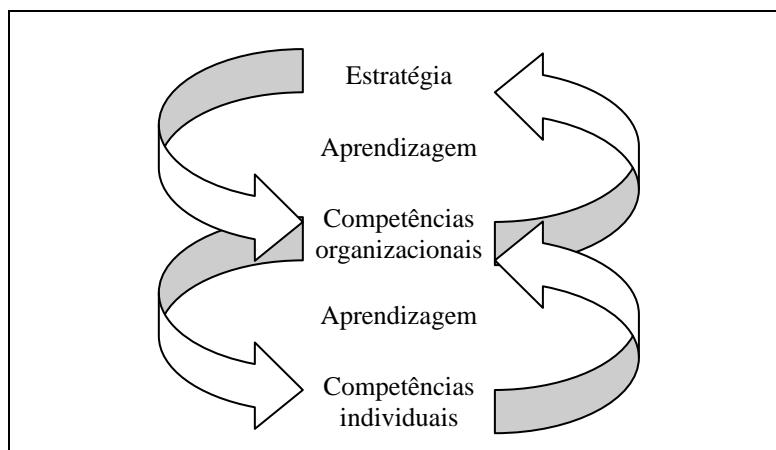


**Ilustração 3 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização**  
 FONTE: FLEURY, 2002, p. 55

Fleury e Fleury (2004) tratam também da estratégia em sentido oposto, ou seja, o desenvolvimento de competências individuais também promove novas competências organizacionais que permitem redirecionar estratégias (Ilustração 4).

A escolha estratégica é feita a partir do mapeamento dos recursos e das competências organizacionais e da análise do ambiente. As competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais em um círculo virtuoso (p. 49).

Os autores ainda enfatizam a importância do papel da área de gestão de pessoas no desenvolvimento da estratégia da organização, pois as suas funções de atração, desenvolvimento e retenção de talentos devem estar condizentes com as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais.



**Ilustração 4 – Estratégia, competências organizacionais e competências individuais.**  
 FONTE: FLEURY E FLEURY, 2004, p. 50

Com essa responsabilidade e outros fatores ambientais, como as mudanças no perfil do trabalhador e no mercado de trabalho, Dutra (2002) enfatiza a necessidade de se criar um novo modelo de gestão de pessoas com as seguintes premissas: foco no desenvolvimento em vez de foco no controle; foco no processo em vez de foco nos instrumentos; foco no interesse conciliado em vez do foco no interesse da empresa; foco no modelo integrado e estratégico em vez do foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si.

O modelo proposto por Dutra (2002) classifica três processos de gestão de pessoas, em função de sua natureza: movimentação, desenvolvimento e valorização. A movimentação engloba as práticas de captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação. O

desenvolvimento abrange a capacitação, a carreira e o desempenho. Por fim, a valorização envolve remuneração, premiação, serviços e facilidades.

O modelo de Dutra (2004) com base em competências e o de Albuquerque (2002) para o comprometimento complementam-se nos aspectos comportamentais e de competitividade para mobilizar a energia emocional e intelectual das pessoas para os objetivos organizacionais, como propõe Fischer (2002). A estratégia de gestão deve ser baseada no comprometimento, ou seja, enriquecer o trabalho, gerar desafios, ter uma política com foco no encarecimento flexível e emprego a longo prazo, as pessoas devem ser contratadas para uma carreira longa na empresa, e esta deve ser flexível, com permeabilidade entre diferentes trajetórias. Essa parte comportamental é a que Storey (1989) chamou de versão *soft* da gestão estratégica de pessoas. A versão *hard* seriam os aspectos quantitativos, de administrar os recursos humanos de forma racional, objetivando a estratégia do negócio. Nesta versão, as contribuições da escola francesa, Fleury e Fleury (2004) e Dutra (2004) apontam que a gestão deve promover a movimentação, o desenvolvimento e a valorização das pessoas, alinhadas à estratégia e às competências organizacionais. Esta via é de mão dupla, ou seja, o desenvolvimento das pessoas pode promover novas competências organizacionais e ajustes na estratégia.

A partir das teorias apresentadas, vale destacar alguns pontos do modelo de gestão de pessoas que gera vantagens competitivas:

- Encarecimento flexível e permeabilidade entre as trajetórias de carreira;
- Contratação para uma carreira longa na empresa e emprego de longo prazo;
- Comprometimento organizacional e confiança mútua entre empregado e empregador;
- Desenvolvimento visando estimular as competências e preparar o empregado para futuras funções;
- O combustível da mudança estratégica é a energia emocional e intelectual de cada funcionário;
- Alinhamento entre as competências individuais e organizacionais;
- Conciliação de interesses entre pessoa e empresa;
- Competências desvinculadas do cargo e valorizadas em função da agregação de valor econômico para a organização e social para o indivíduo;
- Processos de movimentação, desenvolvimento e valorização integrados e condizentes com as competências individuais, organizacionais e a estratégia competitiva.

Estes pontos revelam a importância da carreira e do comprometimento organizacional em um modelo de gestão de pessoas que gera vantagens competitivas. Com este contexto da gestão de pessoas no mundo contemporâneo, é evidente a importância de desenvolver instrumentos para avaliar se a pessoa percebe que está construindo uma carreira de sucesso, e comprovar sua relação com o comprometimento organizacional.

No tópico seguinte são apresentados os conceitos sobre carreiras, as definições teóricas sobre o que é e como medir o sucesso na carreira e os principais instrumentos de avaliação de carreira ou de construtos correlatos já construídos.

## **2.2 Carreiras**

Em 1928, o sociólogo Everett Hughes, um dos fundadores do campo de estudo das ocupações, afirmava que a carreira abrange tanto a forma como os indivíduos veem sentido em suas passagens pela vida, como também o que isto revela sobre a natureza e constituição do trabalho de uma sociedade. Mas somente em meados da década de 1970 é que a carreira foi estabelecida como um campo de estudos organizacionais. Desta época, autores como Edgar Schein, Donald Super e George Milkovich iniciavam os estudos nas universidades americanas do MIT, Harvard e Cornell nos Estados Unidos. Vários livros e estudos foram publicados por Hall, Dyer, Schein e Van Maanen entre 1976 e 1978 (GUNZ; PEIPERL, 2007).

### **2.2.1 Definição de 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 sequência de empregos durante a vida, que parte do princípio de que todos os trabalhadores têm carreira, independente da direção *up/down*; e carreira como sequência de experiências relacionadas a funções ao longo da vida, não se limitando às funções profissionais. Ao passo que considerar a 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; STUMPF, 1982, p. 4).

Esta definição não se limita à 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.

### 2.2.2 Trajetórias de carreira no século XXI

Com as mudanças no mundo do trabalho, os estudiosos de carreiras têm tentado explicar as diferentes trajetórias que se apresentam, atribuindo denominações que as caracterizem e as diferenciem entre si, como carreira tradicional, sem fronteiras, portfólio, empreendedora, proteana, caleidoscópico, customizada, dentre outras.

A carreira tradicional é aquela que segue um padrão de trabalho envolvendo comprometimento intenso e vínculo trabalhista contínuo com o mundo organizacional, junto com esforço para mobilidade vertical e realização de marcas externas de sucesso, preferencialmente trabalhando para um único empregador durante toda a vida (WILENSKY, 1961). Prevê ainda uma certa separação entre a esfera do trabalho e as outras esferas da vida, sendo o emprego o mais valorizado e com maior prioridade (BAILY, 2006). Na carreira tradicional, a empresa controla a carreira dos seus funcionários (INKSON; ARTHUR, 2001).

A carreira sem fronteiras “é uma seqüência de oportunidades de trabalho que vão além do cenário de um simples emprego.” (DEFILLIPPI; 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 independente das trajetórias impostas por ela, mas em função das suas perspectivas de desenvolvimento e rede de contatos.

A carreira portfólio é um tipo de carreira sem fronteiras em que o indivíduo trabalha simultaneamente para várias organizações, formando um portfólio de empregadores ou clientes (MALLON, 1998).

A carreira empreendedora é desenvolvida pela pessoa que considera importante fazer algo empreendedor em um ponto presente ou futuro da sua carreira (KING, 2003). É diferente da carreira portfólio, pois empreender envolve construir negócios que empregam outras pessoas, que vão além da empresa individual, típica da carreira portfólio.



A carreira de Proteu ou proteana é baseada na autodireção em busca de realização em seu trabalho (HALL, 2002). Pode acontecer tanto em organizações quanto em trabalhos autônomos, desde que se estabeleça a aprendizagem contínua e autoconsciente. É gerenciada pela pessoa, não pela organização, e valorizam-se as experiências, habilidades, aprendizagens, transições e mudanças de identidade que se acumulam ao longo da vida, onde o que conta é o tempo de carreira (*career age*) e não o tempo cronológico. O sucesso na carreira deve ser medido pela visão particular e pelos valores centrais da própria pessoa (autorrealização). A diferença básica para a carreira sem fronteiras é que o foco está na realização pessoal, mesmo que em uma única organização. Não tem o enfoque na rede de contatos e nas oportunidades externas, o importante mesmo é seguir o caminho com o coração, segundo Hall.

A carreira caleidoscópica baseia-se na premissa de que, durante a vida profissional, uma pessoa altera suas prioridades quanto a maiores desafios, equilíbrio entre trabalho e família e busca de autenticidade naquilo que faz. O nome caleidoscópico deriva dos três lados – Autenticidade, Equilíbrio e Desafio – e das várias formas que se pode visualizar dentro de um caleidoscópico quando cada um dos lados se torna a base de apoio do caleidoscópico (MAINIERO; SULLIVAN, 2006). O conceito aproxima-se da carreira proteana na medida em que o objetivo é alcançar o sucesso psicológico e compatibilizar o tipo de trabalho com as expectativas. A diferença está no equilíbrio entre vida familiar e trabalho. É como se a carreira proteana fosse um caleidoscópico de dois lados apenas, autenticidade e desafio, em busca do aprendizado contínuo e do caminho com o coração.

Finalmente, carreiras customizadas são trajetórias que diferem em algum aspecto da carreira tradicional, muito embora os indivíduos estejam sujeitos às normas que os levariam a seguir uma trajetória tradicional (VALCOUR *et al*, 2007). Pode-se dizer que um indivíduo customiza sua carreira quando solicita voluntariamente à organização uma de três mudanças na relação de trabalho: 1) Redução do regime de trabalho de tempo integral para parcial, com redução proporcional de salário; 2) Descontinuidade na sua participação na força de trabalho, como pedidos de licença não remunerada; 3) Alteração do vínculo empregatício para uma relação de emprego mais dinâmica e transacional. No Brasil, em geral, significaria uma mudança do contrato de trabalho regido pela CLT para um contrato mediado por pessoa jurídica ou como autônomo. O conceito da carreira customizada aproxima-se da carreira caleidoscópica e proteana, à medida que o indivíduo busca seguir seu próprio caminho e buscar maior equilíbrio em sua vida, mas diferencia-se no aspecto da aprendizagem contínua, nem

sempre presente, e no fato que o indivíduo deseja continuar dedicando-se à organização, o que nem sempre ocorre na carreira caleidoscópica. Os motivos que o levam a solicitar a customização podem ser os mesmos da pessoa que trilha a carreira caleidoscópica.

É preciso diferenciar a carreira customizada de outras relações de trabalho impostas, como o trabalho contingente, que é uma forma de trabalho temporário mais próximo de uma relação de “exploração” dos trabalhadores sem muita qualificação (COOPER, 1995), bem como os contratos independentes referem-se a trabalhadores profissionais ou técnicos, bem qualificados. A principal diferença é que o indivíduo é quem decide quando customizar a carreira, e não a organização ou as circunstâncias do mercado de trabalho.

Os autores combinam de forma diferente as necessidades das pessoas e criam títulos diversos para as trajetórias. Por exemplo, King (2003), ao criar categorias de carreiras, usou a seguinte nomenclatura:

- Carreira tradicional – a importância do emprego seguro e progressão previsível dentro de uma companhia;
- Empregabilidade – a importância de fazer uma variedade de trabalhos para ter ampla experiência, adquirindo várias habilidades e construindo um bom currículo;
- Carreira em múltiplas companhias – a importância de progredir movendo-se entre empregadores;
- Equilíbrio – a importância de manter um certo equilíbrio entre os compromissos do trabalho e a vida particular;
- Carreira empreendedora – a importância de fazer algo empreendedor em um ponto futuro na carreira;
- Gratificação imediata – a importância do desafio e envolvimento no emprego imediato acima do foco na carreira em longo prazo;
- Carreira profissional – a importância de progredir dentro de uma profissão ou campo especialista.

As categorias de carreira, de forma geral, são tipificadas por trajetórias nas quais os indivíduos, em diferentes momentos da vida, priorizam aspectos distintos da carreira, como: a renda e o status; a segurança com base na empregabilidade; a aprendizagem e o desenvolvimento de competências; a satisfação pessoal, o reconhecimento e o equilíbrio entre

a carreira e as demais arenas da vida. Se eles estão sendo bem-sucedidos, seja qual for a trajetória escolhida, é a que este trabalho se propõe.

### 2.2.3 Estudos sobre carreiras

Segundo Gunz e Peiperl (2007), não há um padrão de organização dos estudos sobre carreiras. Os estudiosos seguem abordagens topológicas ou taxonômicas. Em uma abordagem topológica, os estudos sobre carreiras costumam seguir uma de duas formas: 1) no domínio das carreiras organizacionais, podendo ter o foco na dimensão do nível de análise indivíduo-organização ou na dimensão objetiva-subjetiva; e 2) no domínio das teorias sociais relevantes para o estudo das carreiras, podendo ter o foco na dimensão estrutura-voluntarismo ou dimensão adaptação-transformação (Quadro 3).

**Quadro 3 – Exemplos de abordagens topológicas para organizar o campo de estudo sobre carreiras**

<b>Domínio mapeado</b>	<b>Dimensão 1</b>	<b>Dimensão 2</b>
<b>Carreiras organizacionais</b>	Nível de análise <b>individual-organizacional</b>	<b>Subjetiva-objetiva</b>
<b>Teorias sociais</b> relevantes para o estudo das carreiras	<b>Estrutura</b> (escolhas são determinadas por restrições, normas e sanções) – <b>voluntarismo</b> (autonomia do indivíduo e livre arbítrio)	<b>Adaptação</b> (as pessoas mudam para que possam se integrar à sociedade) – <b>transformação</b> (a sociedade muda para integrar as pessoas)

FONTE: GUNZ e PEIPERL, 2007, p. 43 (adaptado)

Em uma abordagem taxonômica, os autores de trabalhos deveriam seguir uma disciplina, depois escolher uma subdisciplina e assim por diante, mas os tópicos de estudo em carreiras não são claramente definidos. Qualquer autor pode inferir um determinado território coberto por um rótulo, simplesmente pelo rótulo. Eles sugerem que, para cada exercício que o pesquisador estiver envolvido, ele deve identificar as diferenças e similaridades entre as abordagens dos vários autores sobre o assunto, examinando o que estiver na literatura. Ainda assim, dois autores podem não interpretar da mesma forma uma dada categoria (Quadro 4).

Em tempos mais estáveis, os estudos de carreira dedicavam-se a identificar personalidades vocacionais (HOLLAND, 1959) e processos de escolha e compatibilidade (GINZBERG *et al*, 1951; SUPER, 1953). Embora estes estudos continuem a se desenvolver, novas dimensões tornam-se mais relevantes, pois as ocupações se diversificam a cada dia em forma e conteúdo.

**Quadro 4 – Exemplos de abordagens taxonômicas para organizar o campo de estudo sobre carreiras**

<b>Base</b>	<b>Autor</b>	<b>Tema</b>
Abordagens baseadas no tópico de pesquisa ou disciplina	Arthur e Lawrence, 1984	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicologia: diferenças individuais observáveis (psicologia vocacional, guia vocacional)</li> <li>• Estudos psicológicos de organizações (carreiras em organizações, estilos de gestão, avaliação do empregado)</li> <li>• Estágios da vida (psicologia do desenvolvimento, psicologia social e expectativas normativas de carreira, abordagens sociais e antropológicas até explicar a definição externa de estágios da vida)</li> </ul>
	Peiperl e Arthur, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicologia (ancorada em torno da personalidade)</li> <li>• Sociologia (ancorada em torno da estrutura social)</li> <li>• Educação (convergência em torno da vocação)</li> <li>• Gestão (convergência em torno da organização do trabalho)</li> </ul>
Abordagens baseadas no assunto	Glaser, 1968	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento para carreiras organizacionais</li> <li>• Motivações de carreira dentro das organizações</li> <li>• Lealdade e comprometimento com a carreira organizacional</li> <li>• Fontes e estratégias de promoção</li> </ul>
	Hall, 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolhas de carreira</li> <li>• Estágios de desenvolvimento</li> <li>• Preditores de desempenho, eficácia</li> <li>• Identidade da carreira proteana, atitudes</li> <li>• Adaptabilidade em carreira</li> <li>• Carreira no contexto de outras esferas da vida</li> </ul>
Abordagens mistas	Feldman, 1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questões de conteúdo (estabilidade no emprego, saída do emprego, socialização e ressocialização)</li> <li>• Abordagens teóricas (desenvolvimento do adulto, paradigma do stress, comportamento no grupo pequeno, teoria da atribuição)</li> <li>• Questões de métodos de pesquisa</li> <li>• Prática gerencial (perspectiva individual, perspectiva organizacional)</li> </ul>
	Schein, 1978	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domínio mapeado: carreiras organizacionais</li> <li>• Dimensão básica: nível de análise</li> <li>• Questões de taxonomia: individual (ciclos de vida biológicos, estágios da família, estágios da carreira); individual-organizacional (entrada na carreira, socialização, contrato psicológico, âncoras de carreira, questões da meia-carreira); organizacional (gestão dos sistemas de carreira)</li> </ul>

FONTE: GUNZ e PEIPERL, 2007, p. 44-46 (adaptado)

Na economia do conhecimento, ou “nova economia”, estudiosos argumentam que é tão diferente da “velha economia” que muito da natureza do trabalho e carreiras necessárias precisam ser completamente repensadas (GUNZ; PEIPERL, 2007).

Este trabalho pôde ser caracterizado topologicamente com nível de análise voltado para o indivíduo na perspectiva subjetiva, pois a percepção de sucesso na carreira é na perspectiva da pessoa. Em teoria, defendeu a hipótese de que as pessoas se comprometem voluntariamente à

medida que se sentem mais felizes com a realização das suas expectativas e que as pessoas precisam se adaptar ao mesmo tempo em que as organizações precisam ser transformadas para atendê-las, ou seja, é necessária a conciliação de expectativas de ambos os lados.

Em termos taxonômicos, este pode ser classificado como um trabalho na abordagem baseada no assunto “Sucesso na carreira”, que é abordado no próximo tópico.

#### **2.2.4 Sucesso na carreira**

A avaliação da carreira está intimamente associada ao conceito de progresso na carreira ou ao sucesso na carreira.

Schein (1978) afirma que o termo carreira não deve se limitar às 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, os estágios e tarefas vistas e experimentadas pela pessoa em sua carreira. As carreiras são dinâmicas, ou seja, os ciclos biossociais, familiares e de carreira interferem nos critérios de decisão e valores das pessoas na avaliação das carreiras ao longo da vida.

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. 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 (*objective career success*), 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 (*subjective career success*), que é mensurado pelos sentimentos de realização e satisfação com a própria carreira.

Arthur *et al* (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, ou seja, a carreira deve ser avaliada em função das expectativas da pessoa. Os autores 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, preferindo papéis a posições.

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: consciente 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 *et al* (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 à sua vida profissional.

Segundo Dutra (2002), conforme mencionado anteriormente, em um modelo de gestão de pessoas composto por três dimensões – movimentação, desenvolvimento e valorização - a carreira faz parte da dimensão “desenvolvimento”. O progresso na carreira é avaliado pela ampliação do espaço ocupacional e pela capacidade de entregar resultados em níveis maiores de complexidade (DUTRA, 2004). Esta definição segue uma linha diferente dos demais autores, e considera sucesso na carreira não só a progressão vertical e os aumentos salariais, tampouco 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 ascensão, as crises financeiras que têm congelado os salários e o enriquecimento dos cargos.

Outra questão ligada ao sucesso na carreira é a empregabilidade. Zaccarelli *et al* (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 e considera que 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. A autora ainda afirma que não se trata de não desejar mais o progresso na hierarquia e as recompensas financeiras, mas que a busca de uma carreira mais adaptativa, sem fronteiras, com forte ênfase na satisfação pessoal e sucesso subjetivo pode estar mais associada a manter a empregabilidade futura que ao desejo real de romper com a carreira tradicional.

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 no qual 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.

Esses modelos foram construídos com base em pesquisas empíricas, cujos principais resultados são apresentados na sequência.

### **2.2.5 Modelos de avaliação do sucesso na carreira**

Modelos para avaliar o sucesso na carreira vêm sendo criados e aprimorados desde os primeiros trabalhos de Gattiker e Larwood (1986), que comprovaram a multidimensionalidade do construto. O Quadro 5 apresenta uma síntese desses trabalhos. Para melhor compreensão, são descritos a seguir o contexto e os principais resultados destes estudos.

Parker e Chusmir (1991) fizeram uma pesquisa quantitativa utilizando escalas de sucesso na vida. Eles identificaram que o fato de ser gerente ou não gerente em uma organização, é um preditor significativo de necessidade de poder e de realização profissional, pois gerentes têm mais necessidade de poder que os não gerentes.



Quadro 5 - Modelos de avaliação do sucesso na carreira

Modelos de sucesso na carreira	Itens/componentes
Gattiker e Larwood (1986) – pesquisa quantitativa com gerentes	
1. Satisfação no trabalho	Desempenho, oportunidades de desenvolvimento, suporte à gestão, felicidade no trabalho, dedicação
2. Sucesso interpessoal	Respeito e aceitação dos pares, boas avaliações, confiança do supervisor
3. Sucesso financeiro	Compensação justa comparada com os pares; alta renda comparada com os pares
4. Sucesso hierárquico	(Oportunidades de) promoção, alcançar as metas de carreira planejadas
5. Satisfação com a vida	Felicidade na vida particular
Parker e Chusmir (1991) – pesquisa quantitativa com gerentes e não gerentes	
1. Status / riqueza	Poder, influência; alta renda comparada com os pares; bons benefícios; reconhecimento; aumentos de salário
2. Contribuição à sociedade	Ajudar outras pessoas; ser útil; fazer a diferença; melhorar o bem-estar dos trabalhadores
3. Relacionamentos familiares	Casamento feliz e estável; ser um bom(boa) pai(mãe); ser bem-sucedido na criação dos filhos
4. Realização pessoal	Paz interior, contentamento, felicidade; valor pessoal; criatividade; satisfação, felicidade; autorrespeito; desfrutar de atividades fora do trabalho
5. Realização profissional	Competência, desempenho; comprometimento; confiança do supervisor; aceitação dos colegas; satisfação no trabalho
6. Segurança	segurança econômica; segurança no emprego
Sturges (1999) – pesquisa qualitativa com gerentes	
1. Sucesso externo na carreira	Recompensas financeiras; nível hierárquico; promoção
2. Sucesso interno na carreira	Influência; reconhecimento; competência; realização pessoal; diversão; integridade; equilíbrio; receber bom <i>feedback</i> ; responsabilidade
Nabi (2001) – pesquisa quantitativa aplicada com empregados administrativos	
1. Sucesso extrínseco no trabalho	Pagamento equitativo; renda justa; responsabilidade; oportunidades de promoção
2. Sucesso intrínseco no trabalho	Felicidade no emprego; apoio à gestão; trabalho agradável; boas avaliações de desempenho; confiança do supervisor
Dyke e Murphy (2006) – pesquisa qualitativa com pessoas bem sucedidas	
1. Equilíbrio	Felicidade; realização pessoal; contentamento com a direção da vida; liberdade
2. Relacionamentos	Relacionamento estável com esposo(a) e filhos; comunidade; contribuição; respeito; suporte; conquistas em equipe; reconhecimento, status
3. Reconhecimento	Ser bom em trabalho desafiante; ser reconhecido como competente; aceitação pelos clientes; reconhecimento, agradecimento
4. Sucesso material	Bom salário; ser capaz de viver bem; sem sobrecargas financeiras
Lee <i>et al</i> (2006) – pesquisas qualitativas com profissionais de horas reduzidas	
1. Temas da organização	Respeito dos pares; mobilidade vertical; apreciação/reconhecimento
2. Temas pessoais	Ter uma vida fora do trabalho; aprender, crescer e ser desafiado; divertir-se com o trabalho.
3. Temas interligados	Bom desempenho; causar um impacto/fazendo uma contribuição
Hennequin (2007) – pesquisa qualitativa com empregados do chão de fábrica	
1. Sucesso material na carreira	Recompensas financeiras; benefícios adicionais; posição hierárquica; número de promoções
2. Sucesso psicológico na carreira	Satisfação na carreira; sucesso no emprego; sucesso interpessoal; equilíbrio na vida
3. Sucesso social na carreira	Status social; reconhecimento; reputação

FONTE: DRIES *et al*, 2008, p. 262 (adaptado e complementado)

Sturges (1999) entrevistou 36 gerentes perguntando o que significava sucesso para eles. Com o método da teoria fundamentada (*grounded theory*), identificou quatro categorias de orientação: os alpinistas, que descrevem o sucesso como atingir alto grau na hierarquia e com

recompensas financeiras; os *experts*, que buscam alto grau de competência e reconhecimento por serem bons no que fazem; os influentes, cujo sucesso era descrito como deixar uma marca, causar um impacto positivo e tangível na organização; e os autorrealizadores, cujo sucesso era descrito como algo extremamente interior, como realização pessoal. Enquanto os alpinistas eram predominantemente homens, os autorrealizadores eram na maioria mulheres. O grupo de influentes ficou equilibrado em termos de gênero e os *experts* continham mais mulheres que homens. Diferenças também foram encontradas por idade. Quanto mais velhos, menos valor eles dão aos critérios materiais de sucesso e maior o foco nas realizações por influência, para deixar uma marca.

Nabi (2001) avaliou o sucesso subjetivo na carreira – SCS (*subjective career success*) – face às práticas de gestão e ao suporte organizacional e social. Com base nas escalas de Gattiker e Larwood (1986), o autor desenvolveu uma escala intitulada Sucesso Intrínseco no Trabalho - IJS (*Intrinsic Job Success*) – para as percepções de sucesso em relação a fatores relativos à função e ao relacionamento com os colegas, e outra intitulada Sucesso Extrínseco no Trabalho – EJS (*Extrinsic Job Success*) – para as percepções em termos financeiros e de promoções. A escala de satisfação com a carreira de Greenhaus *et al* (1990) foi usada para Sucesso Percebido na Carreira – PCS (*Perceived Career Success*). Foi constatado que as estruturas de progressão na carreira são mais positivamente correlacionadas com o sucesso subjetivo para homens que para mulheres. O suporte de mentoria e de redes de contatos (*network*) também apresentou mais correlação positiva com o sucesso subjetivo para homens que para mulheres. Já o suporte pessoal (amizades) apresentou mais correlação positiva com o sucesso subjetivo para mulheres.

Dyke e Murphy (2006) também buscaram identificar diferenças no significado do sucesso na carreira para homens e mulheres. Foram entrevistados 20 homens e 20 mulheres que tinham realizações notáveis e que geralmente seriam considerados bem-sucedidos por avaliações tradicionais. Usando a técnica da bola de neve, na qual um entrevistado considerado bem-sucedido indica o próximo, os autores identificaram que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar é a principal marca de sucesso para as mulheres, e a realização pessoal em termos de desenvolver o seu potencial só é considerada bem-sucedida se não implicar em isolamento. Cultivar relacionamentos é outra característica importante para elas e o reconhecimento interpessoal é mais importante que o reconhecimento público. Já os homens valorizam mais o sucesso material ou, no mínimo, viver sem restrições financeiras.

Relacionamentos também são importantes, sobretudo ajudando outras pessoas a crescer. Gostar do que faz, ter independência e deixar uma contribuição de impacto na organização foram outras questões citadas por eles.

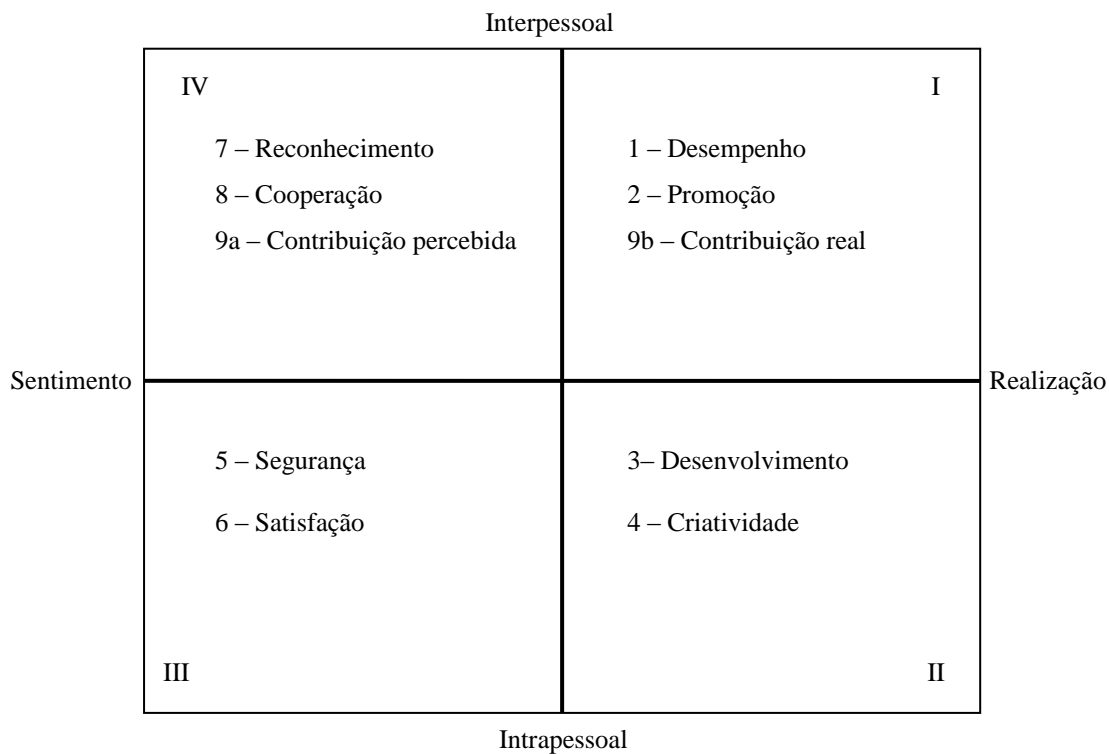
Lee *et al* (2006) fizeram duas pesquisas qualitativas com profissionais de horas reduzidas, uma em 1996 e outra em 2002. Os autores concluíram o mesmo que o anuário sobre *As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil*, das revistas Exame/Você S.A, de 2008, que os funcionários consideram uma boa empresa para se trabalhar aquela que lhes permite equilibrar suas vidas pessoais e profissionais e que lhes possibilita oportunidades de desenvolvimento. Outra inferência dos autores é que a tradicional concepção de sucesso objetivo e subjetivo na carreira não contempla a multiplicidade de visões que as pessoas têm ao se considerarem bem-sucedidas. “Ganhar respeito dos pares, sendo reconhecido por agregar valor à organização” não é um critério objetivo. Da mesma forma, “ser capaz de ter uma vida fora do trabalho”, “oportunidades de fazer um trabalho desafiante e continuamente crescer profissionalmente”, e “divertir-se com o trabalho” também não se encaixam na categoria da satisfação intrínseca ou sucesso psicológico normalmente associados com resultados subjetivos da carreira.

Hennequin (2007) estudou o que é uma carreira de sucesso para empregados do chão de fábrica (*blue collars*). Esse grupo, em geral, não tem oportunidades de subir na hierarquia organizacional, salários muito expressivos ou poder. A autora entrevistou 25 empregados franceses de cinco setores, usando a abordagem da teoria fundamentada (STRAUSS; CORBIN, 2008). A autora agrupou as definições de sucesso dos entrevistados em três categorias: sucesso material (renda, benefícios não monetários, posição hierárquica e promoções); sucesso psicológico (satisfação com a carreira, sucesso no trabalho, sucesso interpessoal e equilíbrio vida-trabalho); e sucesso social (status social, reconhecimento e reputação). Ao reconhecerem a dificuldade de atingir altos níveis hierárquicos, essas pessoas depositam suas expectativas de carreira em aspectos psicológicos. Eles tentam compensar a falta de oportunidade em mobilidade vertical por enriquecimento de tarefas, treinamento contínuo e reconhecimento.

## 2.2.6 Modelo multidimensional de sucesso na carreira

Dries *et al* (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 original propõe 42 itens, agrupados em nove regiões, que por sua vez compõem uma matriz de quatro quadrantes (Ilustração 5). Uma das regiões – contribuição – ocupou dois quadrantes e foi dividido em contribuição percebida e contribuição real.



**Ilustração 5 – Quadrantes do modelo multidimensional de sucesso na carreira**  
 FONTE: DRIES *et al*, 2008 (adaptada)

Para adequar o modelo à nomenclatura utilizada neste trabalho, entende-se que cada região representa um fator, e que cada quadrante representa uma dimensão. Assim, o modelo possui 42 itens, agrupados em nove fatores, que por sua vez, distribuem-se em quatro dimensões. Um dos fatores – contribuição – encontra-se em duas dimensões. A organização das dimensões em quadrantes pode ser representada por dois eixos ortogonais.

No eixo horizontal, de um lado está o sentimento interior (*affect*) e, do outro, a realização concreta (*achievement*). O lado do sentimento contém os fatores do sucesso na carreira na interpretação da própria pessoa. O lado da realização contém os fatores associados a fatos observáveis externamente.

No eixo vertical, a parte inferior refere-se ao foco intrapessoal e a parte superior ao foco interpessoal. O foco intrapessoal é quando os resultados são para a própria pessoa, ou seja, sentimentos e realizações para si. O foco interpessoal é quando os resultados são externos 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 concretas em relação aos outros ou ao contexto. Este quadrante contém três fatores: 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 hierárquico 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 dois fatores: 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 dois fatores: 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 fatores: reconhecimento (sucesso em termos de ser adequadamente recompensado e apreciado por seus esforços e talentos); cooperação (sucesso em termos de trabalhar bem com pares, superiores, subordinados e clientes) e contribuição percebida (sucesso em termos de servir à sociedade através do trabalho, de forma ética).

O Quadro 6 apresenta os 42 itens do modelo multidimensional de sucesso na carreira, dentro dos respectivos fatores (DRIES *et al.*, 2008).

**Quadro 6 – Itens e fatores do modelo multidimensional de sucesso na carreira**

QUADRANTE I – Realização interpessoal
<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 horizontal 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>9 – Contribuição</p> <p>b. 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>
QUADRANTE II – Realização intrapessoal
<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 a fim de que possa continuar a se desenvolver como pessoa e seguir adiante.</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> <li>• Ser capaz de gerenciar e mapear a própria carreira; alcançar tudo por si próprio.</li> <li>• Criar oportunidades na vida.</li> </ul>
<p>4 – Criatividade</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar criativamente; realizar inovação, ter idéias extraordinárias.</li> </ul>
QUADRANTE III – Sentimento intrapessoal
<p>5 – Segurança</p> <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>
<p>6 – Satisfação</p> <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 autorrealização 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>

**Quadro 6 (continuação) – Itens e fatores do modelo multidimensional de sucesso na carreira**

QUADRANTE IV – Sentimento interpessoal
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>
9 – Contribuição <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Contribuição percebida               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir pessoalmente para o bem-estar da organização – e da mesma forma, 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> </li> </ul>

FONTE: DRIES *et al.*, 2008, p. 264-265 (adaptado)

O modelo de Dries *et al.* (2008) é bastante abrangente e, segundo os próprios autores, contém todos os itens dos modelos anteriores (Quadro 5), exceto o salário. O principal critério de avaliação objetiva de sucesso na carreira não aparece no modelo. Na região de desenvolvimento, o modelo não considera o progresso por nível de complexidade do trabalho, conforme propõe Dutra (2004). Além disso, é preciso levar em consideração que o mesmo foi desenvolvido a partir de carreiras de gerentes, ou seja, pessoas que estão em carreiras tradicionais, e que, portanto, é provável que faltem atributos para o modelo fazer sentido na avaliação de outros tipos de carreiras.

### 2.2.7 Instrumentos de avaliação de carreira

Conforme propõe Judge *et al.* (1995) uma avaliação do sucesso na carreira pode ser feita pela própria pessoa, o que é chamado de sucesso subjetivo na carreira ou por critérios externos, como salário e nível hierárquico, o que é chamado de sucesso objetivo na carreira. A carreira como desenvolvimento (DUTRA, 2004) abre ainda uma terceira possibilidade de avaliar o sucesso na carreira, considerando o aumento da capacidade para trabalhar em maiores níveis de complexidade. A seguir, são apresentadas algumas destas metodologias tanto para avaliar o sucesso na carreira de forma objetiva quanto subjetiva. Em termos de desenvolvimento, são trazidas algumas referências que se propõem a explicar os níveis de complexidade do trabalho.

### 2.2.7.1 Instrumentos de avaliação objetiva do sucesso na carreira

A avaliação objetiva do sucesso 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, são 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 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 foi medido com três variáveis: 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 hierárquico objetivo 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 financeiro objetivo foi medido pela renda bruta mensal atual (3 = renda).

Ng *et al* (2005) fizeram uma análise de vários instrumentos de medida do sucesso na carreira de forma objetiva e constataram que alguns autores mediam a compensação total, incluindo salário, bônus, *stock options*, e outros, ao invés do salário anual. Como ambas 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.

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 – MCMS*), 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 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 que 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).

### **2.2.7.2 Instrumentos de avaliação subjetiva do sucesso na carreira**

A avaliação subjetiva do sucesso 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 *et al*, 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 ( $\alpha$ = 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 carreira subjetiva (SEIBERT *et al*, 2001; ABELE; 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 *et al* (1990). Eles afirmam que abordagens sócio-psicológicas para avaliar o sucesso na carreira sugerem a possibilidade de múltiplas dimensões da carreira subjetiva. Os autores sugerem que novas medidas deste construto seriam interessantes para avaliar as carreiras baseadas em realização e não em avanço ou progresso vertical.

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

### **2.2.7.3 Instrumentos de avaliação subjetiva de outros construtos associados à carreira**

Já existem alguns instrumentos e escalas de avaliação que podem auxiliar na construção de um instrumento de avaliação do sucesso na carreira. Como o assunto é interdisciplinar, é importante apresentar algumas escalas já muito utilizadas e validadas na literatura, como os instrumentos de satisfação no trabalho, satisfação com a vida, preferências de trabalho, âncoras de carreira e percepção de empregabilidade.

#### **2.2.7.3.1 Escala de satisfação no trabalho**

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. Nas décadas de 1970 e 1980 passou a ser concebida como uma atitude. Uma outra vertente defende que aferir níveis de satisfação dos trabalhadores poderia ser uma estratégia para monitorar o quanto as empresas conseguem promover e proteger a saúde e o bem-estar da sua força de trabalho. No século XXI, apresenta-se como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho. A “satisfação no

trabalho” representa a totalização de quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. (SIQUEIRA, 2008).

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. A versão completa tem 25 itens e índices de confiabilidade (alfa de Cronbach) entre 0,82 e 0,92. Sua versão reduzida é composta de 15 itens agrupados nos cinco fatores, com alfa entre 0,77 e 0,90 e respostas em uma escala de Likert de 7 pontos, variando entre “totalmente insatisfeito” a “totalmente satisfeito” (Quadro 7).

**Quadro 7 – Versão reduzida da escala de satisfação no trabalho**

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b> “No meu trabalho atual, sinto-me...” 1. Totalmente insatisfeito 2. Muito satisfeito 3. Insatisfeito 4. Indiferente 5. Satisfeito 6. Muito satisfeito 7. Totalmente satisfeito	<b>Alfa de Cronbach</b>
Satisfação com os colegas	1. ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho. 4. ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim. 14.( ) Com a confiança que posso ter em meus colegas de trabalho.	0,81
Satisfação com o salário	3. ( ) Com o meu salário comparado com quanto eu trabalho. 6. ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional. 11.( ) Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	0,90
Satisfação com a chefia	10. ( ) Com o entendimento entre mim e meu chefe. 12. ( ) Com a maneira como meu chefe me trata. 15. ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.	0,84
Satisfação com a natureza do trabalho	5. ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. 8. ( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me. 13.( ) Com a variedade de tarefas que realizo.	0,77
Satisfação com as promoções	2. ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. 7. ( ) Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal. 9. ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	0,81

FONTE: SIQUEIRA, 2008, p. 269

### 2.2.7.3.2 Escalas de satisfação com a vida

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. Um dos fenômenos que esta psicologia 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 *et al*, 2009).

**Quadro 8 – Itens e fatores da escala de satisfação com a vida de Gregg e Salisbury (2001)**

<b>Fator</b>	<b>Item</b>
Geral	Estou satisfeito com minha vida.
	Geralmente estou contente com a vida que eu levo.
Família	Estou satisfeito com minha vida familiar.
	Geralmente estou contente com a qualidade da minha vida familiar.
Relacionamento	Estou satisfeito com meu relacionamento/casamento.
	Geralmente estou contente com a qualidade do meu relacionamento/casamento.
Sexo	Na maior parte das vezes, minha vida sexual está próxima ao que considero ideal.
	As condições da minha vida sexual são excelentes.
Social	Estou satisfeito com minha vida social.
	Geralmente estou contente com a vida social que eu tenho.
Self (Si próprio)	Estou satisfeito comigo mesmo como indivíduo.
	Geralmente estou contente comigo mesmo como indivíduo.
Aparência física	Considero minha aparência física excelente.
	Estou satisfeito com minha aparência física.
Escola	Estou satisfeito com minhas aulas.
	Geralmente estou contente com a qualidade dos meus professores.
Saúde	Minha condição de saúde é excelente.
	Estou satisfeito com minha saúde.
Segurança	As condições que importam para minha segurança estão excelentes.
	Estou satisfeito com minha segurança
Renda	Estou satisfeito com a quantia que recebo como renda (total)
	Até então, tenho conseguido o que preciso com minha atual renda pessoal.

FONTE: GREGG e SALISBURY, 2001, p. 6 (adaptado)

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 nesta pesquisa 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, segurança. A escala final de Gregg e Salisbury (2001) está identificada no Quadro 8.

Os fatores de satisfação com a vida são interessantes para avaliar o sucesso subjetivo na carreira na fronteira entre a vida pessoal e a profissional.

### **2.2.7.3.3 Escala de preferências de trabalho**

Gilbert *et al* (2008) construíram e validaram uma ferramenta multidimensional para mensurar preferências de trabalho. Os autores partem de vários inventários e instrumentos já consolidados, incluindo os de Rokeach, Super, Holland, Prediger, Goldberg *et al*, Myers, Dunn *et al*, Rounds *et al*, Amabile *et al* e Dowd para criar uma escala multidimensional, que seja útil tanto para pessoas que precisam tomar decisões em carreira, associadas com seleção de trabalho de curto prazo, bem como para as empresas utilizarem para ocupação e enriquecimento do cargo.

A preferência de trabalho não é um construto psicologicamente definido. Inclui vários construtos relacionados com valores do trabalho, atributos do cargo, interesses, motivação, temperamento e considerações relacionadas ao trabalho na prática. As preferências de trabalho influenciam as decisões de carreira de curto prazo, estão relacionadas com satisfação no trabalho e podem ser aplicadas à luz da teoria da adaptação da pessoa ao ambiente de trabalho (*person-environment fit* - P-E fit).

O instrumento (WPI - *Work preference indicator - scale*) tem quatro áreas psicológicas de estudo, 17 construtos e 75 itens, conforme Quadro 9.

A escala foi testada e validada em diversos grupos apresentando confiabilidade (alfa de Cronbach) entre 0,78 e 0,93, o que é considerado satisfatório para utilização em pesquisas, por ser superior a 0,70.

Embora o WPI não seja uma escala de avaliação de carreira, o encontro da preferência de trabalho com o trabalho que a pessoa efetivamente realiza pode ter correlação positiva com a percepção de sucesso na carreira.

Quadro 9 – Construtos da escala de preferências de trabalho

Área	Construto	Itens
Estilos de aprendizagem	Aprendizagem aural (AURL)	4
	Aprendizagem visual (WRIT)	4
Valores do trabalho	Independência (INDE)	3
	Desejo de ser querido ( <i>likeable</i> - LKBL)	5
	Trabalho em equipe (TEAM)	6
	Realização no trabalho (JFUL)	2
	Degraus de carreira (CLAD)	5
	Atingir resultados (RSLT)	4
Interesses no trabalho	Ser útil a outros (HELP)	5
	Trabalhar com dados (DATA)	8
	Trabalhar com coisas mecânicas (MECH)	5
	Trabalhar com informação factual (FACT)	4
	Liderar outros (LEAD)	3
Temperamento da personalidade	Foco em informações da tarefa (TASC)	4
	Explorar idéias (IDEA)	5
	Gestão de tempo (TIMM)	5
	Flexibilidade (FLEX)	3

FONTE: GILBERT *et al*, 2008, p. 66 (adaptado)

#### 2.2.7.3.4 Âncoras de carreira

Schein (1978; 1990) criou o conceito de âncoras de carreira, que definiu como o padrão de motivos, talentos e valores autopercebidos, o qual serve para guiar, restringir, estabilizar, e integrar a carreira da pessoa. É resultante da interação inicial entre o indivíduo e o ambiente de trabalho. Elas estão “dentro” da pessoa, funcionando como um conjunto de forças diretivas e restritivas em decisões e escolhas de carreira. Os valores da pessoa em cada âncora de carreira estão descritos no Quadro 10.

Quadro 10 – Âncoras de carreira e valores

Âncora de carreira	Valores da pessoa
1. Competência técnica/funcional	Ser bom em alguma coisa; alcançar um alto nível de competência; tornar-se expert
2. Competência gerencial	Ser um bom gerente; gerenciar o esforço dos outros; tomar decisões que afetam pessoas
3. Segurança/estabilidade	Estabilidade, continuidade; segurança financeira e no emprego; evitar riscos
4. Autonomia/independência	Liberdade; trabalhar sem regras e restrições
5. Criatividade empreendedora	Criatividade; construir um negócio baseado em idéias
6. Serviço/dedicação a uma causa	Ajudar outras pessoas; contribuir à sociedade; fazer do mundo um lugar melhor
7. Desafio puro	Procurar estímulo constantemente; habilidades competitivas e para solução de problemas desafiantes
8. Estilo de vida	Integrar vida pessoal e trabalho

FONTE: SCHEIN, 1978, 1990 (quadro resumido a partir das obras)

Assim como as preferências de trabalho, a âncora de carreira deve ser um forte preditor de percepção de sucesso na carreira, pois quando uma pessoa tem encontrado no trabalho a oportunidade de exercer atividades dentro da sua âncora principal, significa que está trabalhando naquilo que valoriza e é provável que esteja muito satisfeita com a carreira.

#### **2.2.7.3.5 Escala de percepção de empregabilidade**

A empregabilidade foi medida por Van der Heijden e Van der Heijden (2006) e Van der Heijden *et al* (2009) utilizando um instrumento de cinco fatores:

- Expertise ocupacional (15 itens): alto nível de conhecimentos e habilidades de um domínio profissional que caracterizam a pessoa como profissional excelente;
- Antecipação e otimização (8 itens): relaciona-se à capacidade de prever as demandas futuras de trabalho e se antecipar às mudanças, preparando-se de forma proativa para aproveitar as oportunidades;
- Flexibilidade pessoal (8 itens): envolve a capacidade de reorganização do empregado para as mudanças que ele não podia controlar e não escolheu, dentro ou fora da organização;
- Senso corporativo (7 itens): envolve a capacidade de trabalhar em equipe, aceitando a responsabilidade coletiva nos processo de decisão; cidadania corporativa e capacidade de se integrar às redes internas da organização;
- Equilíbrio (9 itens): envolve a capacidade de lidar com os paradoxos organizacionais, como as demandas conflitantes entre os objetivos da organização e seus interesses pessoais, em uma relação de confiança com o empregador de forma que ambos possam equilibrar seus investimentos e retornos.

Esse instrumento é respondido pela pessoa e pelo seu supervisor, com itens nominalmente idênticos. Cada item pode ser graduado em uma escala de Likert de 6 pontos. Exemplos: “Pela minha experiência com ele(a), eu o(a) considero competente por auxiliar os colegas em questões referentes ao trabalho” (expertise ocupacional); “Ele(a) é focado(a) em estar continuamente se desenvolvendo” (antecipação e otimização); “O tempo que ele(a) gasta no trabalho e em seu desenvolvimento de carreira por um lado é equilibrado com o tempo que gasta em desenvolvimento pessoal e relaxamento por outro lado” (balanço).



Pelos fatores que a compõem, essa escala avalia mais a atitude de empregabilidade que a percepção de empregabilidade ou de segurança no trabalho, do modelo de Dries *et al* (2008).

#### **2.2.7.4 Instrumentos de avaliação da carreira em termos de desenvolvimento**

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, são apresentados alguns modelos desses níveis de complexidade.

##### **2.2.7.4.1 Estágios da carreira e novação**

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 no Quadro 11. 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.

Dalton e Thompson (1986) usam o termo “Novação” como metáfora para explicar as mudanças de relações que se estabelecem ao se mudar de um estágio para outro na carreira. Novação é um termo jurídico utilizado para criar uma nova obrigação em substituição a uma dívida anterior, mutuamente consentida entre as partes. Os indivíduos precisam renegociar as obrigações e expectativas do novo estágio. Isto demonstra a importância de desenvolver novas competências e atuar em níveis diferenciados de complexidade a cada estágio.

Quadro 11 – Características dos estágios de carreira

<b>ESTÁGIO 1</b>
<p><b>Tarefa principal:</b> Desenvolver subtarefas 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;  Falta de experiência e status na organização;  Espera-se o aceite de boa vontade de supervisão e direção;  Espera-se que ele(a) faça a maior parte do trabalho detalhado e de rotina do projeto;  Espera-se que tenha criatividade e iniciativa “direcionadas”;  Aprende a se desempenhar bem sob pressão e realizar uma tarefa dentro de um tempo estimado.</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;  Desenvolve credibilidade e uma reputação;  Depende pouco de supervisor ou mentor para respostas, desenvolve mais seus próprios recursos para resolver problemas;  Tem mais confiança e perícia.</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 ideias e informações;  Envolvido em desenvolvimento de pessoas em um ou mais dos seguintes modos: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Age como um líder da ideia para um pequeno grupo;</li> <li>b. Serve como um mentor para profissionais mais jovens;</li> <li>c. Assume uma posição de supervisão formal;</li> </ol> Negocia com externos em benefício da organização, isto é, tem relações externas com organizações clientes, desenvolvimento de novos negócios etc.</p>

Quadro 11 (continuação) – Características dos estágios de carreira

ESTÁGIO 4
<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>  Provê direção para a organização por meio de:  a. Mapeamento do ambiente em que está a organização para realçar oportunidades e ameaças;  b. Foco de atividades em áreas de competências distintas;  c. Gestão do processo pelo qual as decisões são tomadas;  Exercita poder formal e informal para:  a. Iniciar ações e influenciar decisões;  b. Obter recursos e consentimentos;  Representa a organização a:  a. Indivíduos e grupos em diferentes níveis dentro da organização;  b. Indivíduos e instituições fora da organização;  Patrocina indivíduos promissores para testá-los e prepará-los para funções-chave na organização.</p>

FONTE: DALTON e THOMPSON, 1986 (quadro resumido a partir da obra)

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

#### 2.2.7.4.2 Matriz de relações profissionais

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 Quadro 12.

Quadro 12 – Níveis da matriz de relações profissionais

Nível	Tema	Objetivo	Responsabilidades	Competência	Horizonte de tempo	Funções típicas
I	Qualidade	Fazer algo concreto que possa ser completamente especificado antecipadamente e com viabilidade assegurada	Gerenciar a si e a recursos para um efeito ótimo; decisões práticas	<b>Tocar e sentir</b> Verificação prática em resposta a atividades imediatas	Até 3 meses	Trabalhador de primeira linha responsável por tarefas operacionais

Quadro 12 (continuação) – Níveis da matriz de relações profissionais

Nível	Tema	Objetivo	Responsabilidades	Competência	Horizonte de tempo	Funções típicas
II	Serviço	Demonstrar a proposta da organização em resposta a situações particulares ou clientes	Compreender e resolver situações; explicar porque e como o trabalho deve ser feito	<b>Acumular</b> Reunir informação passo-a-passo para revelar complexidades subjacentes de cada situação particular; imaginar resultados de possíveis respostas	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	Imaginar todas as possíveis práticas e sistemas; Selecionar sob as condições locais; Tirar o máximo das pessoas, finanças e tecnologia para realizar aquelas escolhas	<b>Conectar</b> Explorar uma série de atividades; Procurar tendências ou princípios que associem planejamento e realidade para fazer ou melhorar um todo coerente	Até dois anos	Gerente médio; Especialista principal; primeiro oficial
IV	Desenvolvimento	Gerenciar a relação entre o intento estratégico e os meios	Desenvolver novos meios; encerrar os meios que não são mais eficazes.	<b>Modelar</b> Manter contato mental com um ponto inicial existente, distanciar-se dele, definir o que é informação e “ruído” no distanciamento para produzir algo totalmente inovador	Até cinco anos	Gerente geral; líder de função; especialista ou profissional chefe
V	Intento estratégico	Assegurar o bem-estar interno e externo da organização	Representar a organização no contexto sócio-econômico externo; representá-la para si própria; ser fonte das atuais e novas tecnologias	<b>Tecer, compor</b> Mapear o senso de interconectividade relacionando questões, problemas e eventos aparentemente distintos.	Até 10 anos	Diretor de subsidiária; Presidente de uma unidade estratégica independente; especialista de grupo

Quadro 12 (continuação) – Níveis da matriz de relações profissionais

Nível	Tema	Objetivo	Responsabilidades	Competência	Horizonte de tempo	Funções típicas
VI	Cidadania corporativa	“Ler junto” os contextos econômicos, políticos, sociais, tecnológicos e religiosos	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.	<b>Revelar</b> Curiosidade estendida para além das áreas reconhecidas de influência potencial para pesquisar fontes inesperadas de oportunidade ou instabilidade	De 15 a 20 anos	Executivo de grupo corporativo; conselho corporativo; analista estratégico
VII	Presciência corporativa	Sustentar viabilidade para futuras gerações	Definir e disseminar a visão e os valores; projetar contextos para vantagens estratégicas além dos próximos 25 anos.	<b>Prever</b> Interpretar mudanças na condição da economia, política, nações, religiões, ideologias e moldar em futuros desejáveis	Mais de 20 anos	Presidente (CEO) de uma organização muito grande

FONTE: STAMP, 1990 (quadro resumido a partir da obra)

Na definição de Stamp (1990), cada nível compreende os temas dos níveis inferiores em outra dimensão. Por exemplo: para um trabalhador no nível I, Qualidade (Q1) é em sentido prático, com julgamento ao tocar e sentir. Para um supervisor do nível II, Qualidade (Q2) é uma especificação técnica e uma atitude. Para um diretor de subsidiária do nível V, Qualidade (Q5) significa lucro, reputação e cultura. O mesmo vale para os outros temas nos sete níveis, onde a cada nível um novo tema é adicionado. Assim, um Presidente de multinacional ou CEO (*Chief Executive Officer*) deve agregar todos os temas específicos para seu nível de atuação (Quadro 13).

**Quadro 13– Temas agregados por nível na matriz de relações profissionais**

Nível	Qualidade	Serviço	Hábito	Desenvolvimento	Intento estratégico	Cidadania Corporativa	Presciência Corporativa
A matriz operacional							
I	Q1						
II	Q2	S1					
III	Q3	S2	H1				
A matriz organizacional							
IV	Q4	S3	H2	D1			
V	Q5	S4	H3	D2	IE1		
A matriz estratégica							
VI	Q6	S5	H4	D3	IE2	CC1	
VII	Q7	S6	H5	D4	IE3	CC2	PC1

FONTE: STAMP, 1990 (quadro resumido a partir da obra)

Para exemplificar, a matriz para um diretor de subsidiária no nível V, seria definida como:

- Qualidade (Q5): como lucro, reputação e cultura;
- Serviço (S4): promover a contribuição do serviço a cada um em particular e a respectiva contribuição para o todo;
- Hábito (H3): valorizar o orgulho na oferta de produtos e serviços;
- Desenvolvimento (D2): de lucros, reputação e viabilidade de longo prazo com projetos e clima organizacional;
- Intento estratégico (IE1): bem-estar da organização tanto interno quanto externo.

Enquanto um intento estratégico para um diretor de subsidiária (IE1) tem o foco em uma organização, o mesmo tema – intento estratégico – para um executivo de grupo corporativo no nível VI (IE2) é participação e manutenção (*holding*) da essência de cada unidade estratégica.

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.

#### **2.2.7.4.3 Capacidade humana e níveis de trabalho**

Jaques e Cason (1994) elaboraram uma graduação que associa a capacidade potencial da pessoa aos níveis de complexidade de trabalho.

Os autores definem o trabalho como o exercício de julgamento e discrição ao tomar as decisões necessárias para resolver e superar os problemas que surgem enquanto se executa as

tarefas. Desde os anos 50 que Jaques utiliza o que ele nomeou “níveis 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. Por exemplo, se em uma determinada função, o tempo previsto sem 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 (Tabela 1).

**Tabela 1 – Níveis de trabalho**

Camada	Tempo previsto para a tarefa mais longa sem supervisão
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

FONTE: JAQUES e CASON, 1994, p. 15 (adaptada)

A capacidade aqui citada é aquela usada para resolver problemas ou trabalhar, isto é, a capacidade de usar discrição e julgamento ao tomar decisões rumo a um objetivo como o de executar uma determinada tarefa. Segundo Jaques e Cason (1994), há três elementos principais na capacidade para o trabalho: primeiro, o nível de complexidade de processamento mental (*complexity of mental processing – CMP*); segundo, a medida em que a pessoa valoriza (está interessada) ou está comprometida com o trabalho em particular; e terceiro, a medida em que a pessoa possui o conhecimento específico (habilidade) necessário para o trabalho em particular.

A Capacidade Potencial Atual (*Current Potential Capacity – CPC*) é o nível máximo de trabalho que uma pessoa poderia executar em um dado ponto do tempo, não em qualquer trabalho, mas no trabalho que ela valorizasse e que tivesse obtido a experiência necessária e o conhecimento específico para desempenhá-lo (JAQUES; CASON, 1994, p. 7).

A capacidade aplicada nunca pode ser maior que a capacidade potencial, a menos que a pessoa esteja dedicando o máximo do seu comprometimento (valorização), máxima experiência e utilizando ao máximo suas habilidades (conhecimento específico) para executá-la.

Para medir a capacidade potencial, Jaques e Cason (1994) usaram dois conceitos: tipos de processamento mental e ordens de complexidade de informação processada.

Os quatro tipos de processamento mental são:

- Processamento declarativo: a pessoa explica sua posição usando uma série de razões separadas. As razões não têm nenhum tipo de conexão umas com as outras;
- Processamento cumulativo: a pessoa usa uma série de ideias diferentes, em que nenhuma, sozinha, é suficiente para resolver o caso, mas juntas elas fazem sentido;
- Processamento serial: a pessoa constrói uma linha de pensamento por razões encadeadas, em que cada um conduz à próxima;
- Processamento paralelo: a pessoa examina uma série de outras posições possíveis, cada uma articulada por processamento serial.

As quatro ordens de informação processadas são:

- Primeira ordem de complexidade da informação – verbal concreta (apontar): é o mundo da criança até a adolescência. Suas expressões são ligadas a objetos concretos para os quais eles podem apontar;
- Segunda ordem de complexidade da informação – verbal simbólica (representar): são informações verbais sem referência para coisas concretas, mas usadas quando se discute o trabalho, instruções para os outros, desenhos de novos produtos, grava-se dados, obtém-se resultados financeiros, lida com informações de sistemas e outras que vão desde o chão de fábrica até níveis de média gerência;
- Terceira ordem de complexidade da informação – conceitual abstrata: não é no sentido do abstrato como oposto ao que é real, mas no sentido dos conceitos abstratos para superar os problemas. Significa estabelecer relações entre balanço de pagamentos, valores, sistemas competitivos internacionais, circunstâncias políticas, econômicas, recursos materiais e políticas sociais, por exemplo;
- Quarta ordem de complexidade da informação – universais: é a linguagem dos gênios, lidando com problemas da sociedade como um todo, desenvolvendo ideologias e filosofias, produzindo desenvolvimento de teorias científicas e resolvendo problemas de ordem mundial.



Para cada ordem de complexidade da informação é possível encontrar os quatro tipos de processamento mental, conforme apresenta o Quadro 14.

**Quadro 14 – Categorias de complexidade do processamento mental**

Categoria	Ordem de complexidade da informação	Tipo de Processamento Mental
D4 D3 D2 D1	Quarta Ordem Universal	Paralelo Serial Cumulativo Declarativo
C4 C3 C2 C1	Terceira Ordem Conceitual	Paralelo Serial Cumulativo Declarativo
B4 B3 B2 B1	Segunda Ordem Simbólica	Paralelo Serial Cumulativo Declarativo
A4 A3 A2 A1	Primeira Ordem Concreta	Paralelo Serial Cumulativo Declarativo

FONTE: JAQUES e CASON, 1994, p. 35

Jaques e Cason (1994) testaram, validaram o modelo e concluíram que cada categoria de processamento mental coincide com o nível de capacidade potencial para executar um nível particular de trabalho (Quadro 15).

**Quadro 15 – Capacidade potencial em termos de camadas e categorias de processamento mental**

Categoria de complexidade do processo mental	Máximo potencial correspondente aos níveis do trabalho
Categoria B1 – Simbólica declarativa	Camada I
Categoria B2 – Simbólica cumulativa	Camada II
Categoria B3 – Simbólica serial	Camada III
Categoria B4 – Simbólica paralela	Camada IV
Categoria C1 – Conceitual declarativa	Camada V
Categoria C2 – Conceitual cumulativa	Camada VI
Categoria C3 – Conceitual serial	Camada VII

FONTE: JAQUES e CASON, 1994, p. 42

Os autores validaram o modelo entrevistando 72 sujeitos dentro de duas organizações que tinham as sete camadas de tipos de trabalho. Eles constataram também que é possível preparar um avaliador para determinar a categoria de complexidade do processo mental das pessoas

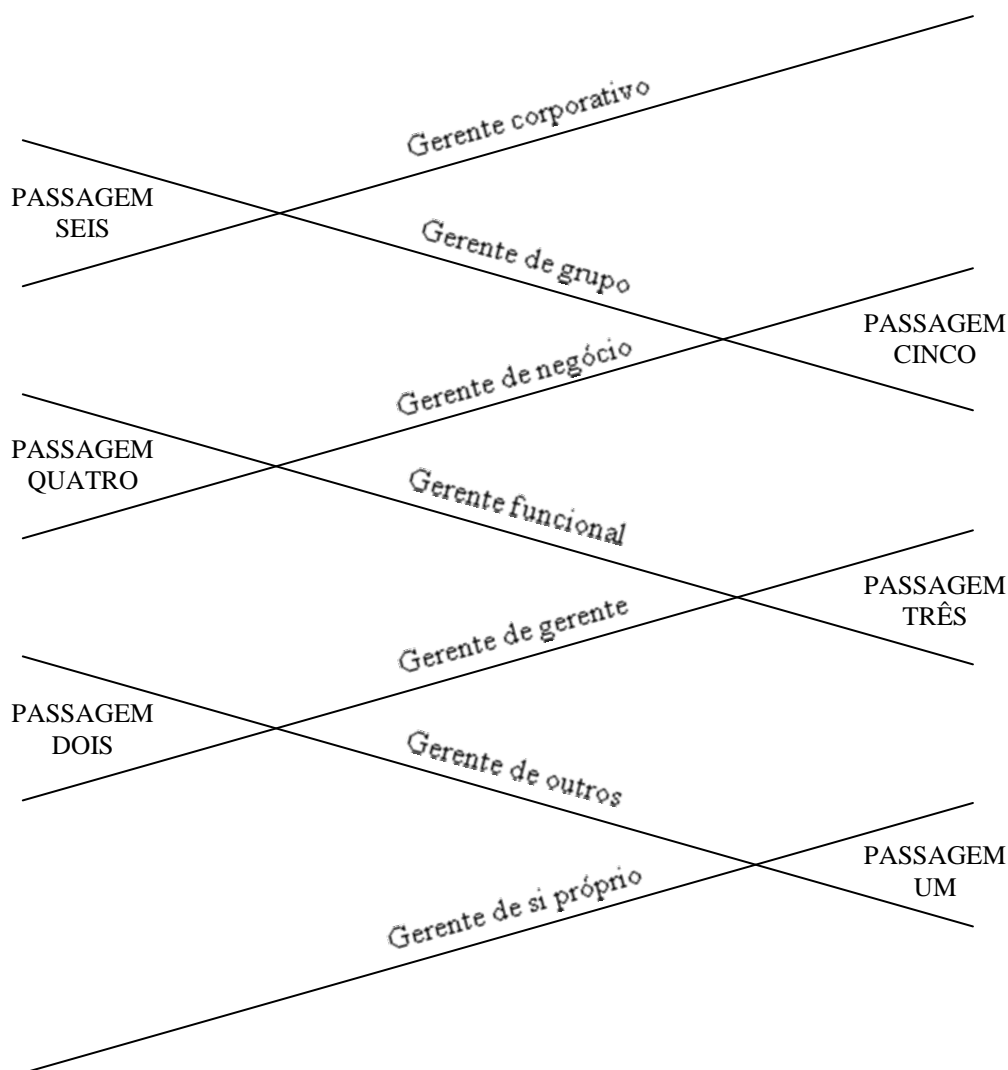
que estão sendo avaliadas. Os níveis de trabalho foram determinados pela autoavaliação da própria pessoa e por dois superiores em níveis diversos, coincidindo as três avaliações para a maioria das pessoas.

Enquanto os níveis de trabalho são característicos de grandes organizações, com muitos níveis hierárquicos, nas categorias de complexidade mental podem ser observadas vários tipos de trabalho. Jaques e Cason (1994) afirmam que complexidade de processamento mental, valorização (comprometimento) e habilidades (conhecimento específico) são as mesmas variáveis para qualquer tipo de trabalho criativo. Os autores defendem que todo trabalho é criativo. A única exceção, admitem, é com relação à criatividade artística. Em um trabalho artístico, é possível analisar a complexidade do processamento mental do artista pela própria obra em si.

#### **2.2.7.4.4 O modelo do *Pipeline* (*Leadership Pipeline*)**

Charan *et al* (2001) criaram o modelo do *Pipeline* (sem sentido quando traduzido para o português). É uma escala de sete camadas diferenciadas pelo nível de complexidade de liderança necessária. A ênfase dos autores está nas seis passagens de um nível de liderança para o outro, que exigem sempre novas habilidades, novas aplicações do tempo e novos valores (Ilustração 6).

O modelo traz a ideia que se os líderes não fizerem as mudanças de passagem aplicando novas habilidades, dedicação diferente de tempo e novos valores, irão bloquear a passagem da liderança. As habilidades são as capacidades necessárias para executar novas responsabilidades; as aplicações de tempo são as novas estruturas de tempo que governam como o trabalho funciona; e os valores do trabalho são o que as pessoas consideram importantes e que se tornam o foco de seus esforços (CHARAN *et al*, 2001).



**Ilustração 6 – Passagens críticas de carreira em grandes organizações**

FONTE: CHARAN *et al*, 2001, p. 7

O Quadro 16 sintetiza as seis passagens significativas na carreira de liderança.

**Quadro 16 – As seis passagens da liderança**

Passagem	Níveis	Novas habilidades	Aplicações do tempo	Novos valores
UM	De gerente de si próprio para gerente de outros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento do trabalho;</li> <li>Preenchimento dos cargos;</li> <li>Atribuição de tarefas;</li> <li>Motivação;</li> <li><i>Coaching</i>;</li> <li>Avaliar o trabalho dos outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deixar de investir tempo fazendo o trabalho e dedicando mais tempo para ter o trabalho feito pelos outros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender a valorizar o tempo de gerenciamento ao invés de tolerá-lo;</li> <li>Valorizar o trabalho dirigido aos outros;</li> <li>Valorizar tornar os outros produtivos.</li> </ul>

Quadro 16 (continuação) – As seis passagens da liderança

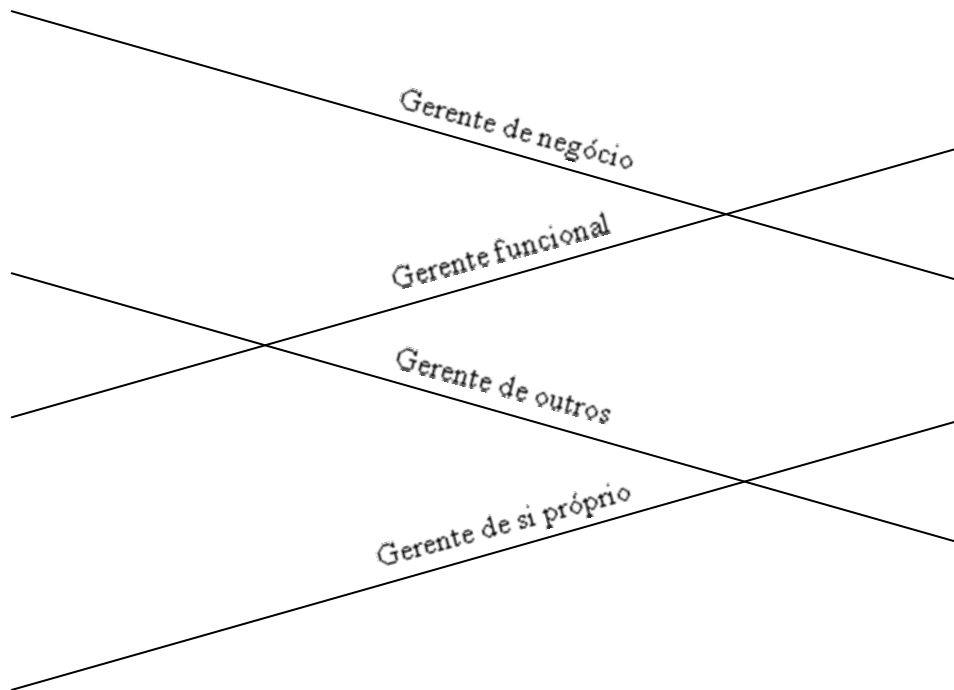
Passagem	Níveis	Novas habilidades	Aplicações do tempo	Novos valores
DOIS	De gerente de outros para gerente de gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção e desenvolvimento das pessoas que farão a Passagem Um, definindo para eles o trabalho de gerenciamento e liderança, avaliando seus progressos como gerentes;</li> <li>• Interesse por questões estratégicas do negócio;</li> <li>• Gestão das fronteiras entre as unidades de negócio</li> <li>• <i>Coaching</i> é essencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coaching</i> requer tempo. É preciso fazer o ciclo instrução-desempenho-<i>feedback</i> repetidamente com seus gerentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a diferenciar os bons técnicos dos líderes;</li> <li>• Aprender a identificar a resistência ao trabalho gerencial dos seus gerentes subordinados.</li> </ul>
TRÊS	De gerente de gerente para gerente funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação: tanto para os níveis inferiores quanto com seus superiores, que já lidam com outras áreas funcionais;</li> <li>• Competição por recursos baseados nas necessidades do negócio;</li> <li>• Participação em equipe junto aos outros gerentes funcionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar em reuniões da equipe do negócio e trabalhar com outros gerentes funcionais.</li> <li>• Delegar a responsabilidade de muitas tarefas funcionais aos que a ele se reportam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maturidade gerencial: pensar e agir como um líder funcional ao invés de um membro funcional;</li> <li>• Valorizar o trabalho das outras áreas funcionais;</li> <li>• Tornar-se um estrategista para alinhar sua área funcional às estratégias do negócio;</li> <li>• Visão de longo prazo e sustentabilidade competitiva.</li> </ul>
QUATRO	De gerente funcional para gerente de negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração de áreas funcionais ao invés de somente entender e trabalhar com outras áreas funcionais;</li> <li>• Mudança da perspectiva funcional para a perspectiva da lucratividade e da sustentabilidade;</li> <li>• Trabalho com uma variedade maior de pessoas requer desenvolvimento de comunicação clara e eficaz;</li> <li>• Equilíbrio entre metas futuras e necessidades do presente (metas de 3 a 5 anos do negócio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrar as demandas de curto prazo com as metas do negócio levam tempo;</li> <li>• É preciso parar de trabalhar o tempo todo e dedicar tempo para reflexão e análises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a valorizar e usar de modo eficaz o quadro de pessoal;</li> <li>• Energizar os recursos humanos de todas as áreas para tirar o máximo desempenho;</li> <li>• Aprender a confiar, a aceitar conselhos e a receber <i>feedbacks</i> dos gerentes funcionais.</li> </ul>

Quadro 16 (continuação) – As seis passagens da liderança

Passagem	Níveis	Novas habilidades	Aplicações do tempo	Novos valores
CINCO	De gerente de negócio para gerente de grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência em avaliar estratégias para alocação de capital e propostas de instalações;</li> <li>• Desenvolvimento de gerentes de negócios;</li> <li>• Estratégia de portfólio;</li> <li>• Astúcia em autoavaliação sobre suas capacidades essenciais para vencer, ou seja, julgamento com análise e experiência;</li> <li>• Liderança holística analisando os vários negócios em termos de comunidade, indústria, governo e atividades cerimoniais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir tempo em preparo para decisões maiores, mais riscos e incertezas, e com resultados em maiores horizontes de tempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a valorizar o sucesso dos negócios de outras pessoas;</li> <li>• Pensamento holístico;</li> <li>• Valorizar os interesses dos acionistas.</li> </ul>
SEIS	De gerente de grupo para gerente corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de mecanismos operacionais para conhecer e dirigir o desempenho trimestral alinhado à estratégia de longo prazo;</li> <li>• Sensibilidade externa;</li> <li>• Capacidade de lidar com as mudanças externas significativas para agir proativamente ao invés de reativamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seu desempenho será baseado em três a quatro grandes decisões anuais, com três a quatro prioridades críticas à missão;</li> <li>• Devem deixar os pedaços (produtos e clientes individuais) e focar no todo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É preciso reinventar seu autoconceito como líder de uma corporação (CEO);</li> <li>• Pensar em longo prazo;</li> <li>• Ser visionário;</li> <li>• Valorizar os <i>trade-offs</i>;</li> <li>• Valorizar a perspectiva do olhar externo.</li> </ul>

FONTE: CHARAN *et al*, 2001 (quadro resumido a partir da obra)

Segundo Charan *et al* (2001), o modelo pode ser adaptado para organizações menores. Empreendimentos com menos de 20 pessoas costumam ter somente o nível de gerente de si mesmo e o próprio dono, no papel de gerente de outros. Se o negócio cresce e mais lojas ou escritórios são agregados, o dono precisa fazer a Passagem Dois e aprender a gerenciar gerentes, agregando habilidades de um gerente funcional e de um gerente de negócio, com metas de lucratividade e sustentabilidade em função do que os clientes querem. O nível de grupo não se aplica a modelos de pequenos negócios e o trabalho do gerente corporativo é feito pelo gerente do negócio, que tem que lidar com o governo, com os resultados de curto e longo prazo, dentre outros. Similarmente, as funções do gerente funcional são absorvidas pela camada do gerente de gerentes (Ilustração 7).



**Ilustração 7 – Passagens críticas de carreira para pequenos negócios**  
 FONTE: CHARAN *et al*, 2001, p. 29

O modelo das passagens da liderança apresenta uma forma de avaliar a complexidade do trabalho de um líder e sua competência para atuar em níveis maiores, ou seja, quando ele possui as habilidades, consegue alocar adequadamente o tempo e possui valores para atuar em novo nível, pode-se dizer que ele fez a passagem de um nível de carreira para outro.

Este modelo não tem grandes fundamentos conceituais, mas os níveis podem ser equiparados aos de Jaques e Cason (1994) e Stamp (1990).

#### **2.2.7.4.5 O Dicionário de Títulos Ocupacionais**

O Comitê de Análise e Classificação Ocupacional da Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos desenvolveu a pontuação no Dicionário de Títulos Ocupacionais (DOT) com base em três variáveis de complexidade do trabalho: dados, pessoas e coisas (U. S. NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES, 1981):

- Dados: informação, conhecimento e concepções, relativas a dados, pessoas ou coisas, obtidas por observação, investigação, interpretação, visualização e criação mental. Os dados são intangíveis e incluem números, palavras, símbolos, ideias, conceitos e verbalização;

- Pessoas: seres humanos; inclui também animais quanto tratados como se fossem humanos;
- Coisas: objetos inanimados, substâncias ou materiais; máquinas, ferramentas, equipamentos e produtos. Algo tangível e que tem forma, bem como outras características físicas.

As escalas de avaliação partem da premissa de que todo cargo requer que o trabalhador lide com dados, pessoas e coisas em graus diferentes. O Quadro 17 apresenta a ordem e pontuação para cada uma das três variáveis em uma ordem hierárquica, no qual o mais complexo inclui todos os mais simples que aparecem abaixo na escala. Quanto menor o número que representa o fator, mais complexo o trabalho.

**Quadro 17 – Escala de graduação de dados, pessoas e coisas utilizada no Dicionário de Títulos Ocupacionais**

DADOS	PESSOAS	COISAS
0 – Sintetizar	0 – Prestar mentoria	0 – Configurar
1 – Coordenar	1 – Negociar	1 – Usar com precisão
2 – Analisar	2 – Instruir	2 – Operar/controlar (inclui ajustes e atuação com decisões em função de leitura e interpretação de informações)
3 – Compilar	3 – Supervisionar	3 – Dirigir/operar (veículos ou máquinas)
4 – Calcular	4 – Divertir ou distrair	4 – Manipular (trabalho manual com ferramenta adequada)
5 – Copiar	5 – Persuadir	5 – Vigiar (com pequenos ajustes e pouco julgamento)
6 – Comparar	6 – Falar ou sinalizar	6 – Carregar/descarregar
	7 – Servir	7 – Manejar – mover objetos ou utilizar ferramentas sem julgamento ou padrão
	8 – Receber instruções/ajuda	

FONTE: U. S. NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES. Disponível em: <[http://www.occupationalinfo.org/appendxb\\_1.html](http://www.occupationalinfo.org/appendxb_1.html)>. Acesso em: 6/11/2010.

Hauser e Roan (2007) avaliaram a complexidade do trabalho acrescentando as três variáveis do Dicionário de Títulos Ocupacionais (DOT) – dados, pessoas e coisas – outras variáveis baseadas em quantidade de tempo que a pessoa passa fazendo três tipos de atividades:

- Lendo, escrevendo ou lidando com material escrito;
- Trabalhando com as mãos, ferramentas ou equipamentos;
- Lidando com pessoas sobre o trabalho (não só passando tempo ao lado delas).

Estas três novas variáveis (tempo de trabalho intelectual, tempo de trabalho material e tempo de trabalho interpessoal) foram medidas por autorresposta dos participantes, enquanto as

outras três variáveis foram levantadas diretamente do Dicionário de Títulos Ocupacionais (DOT) para cada trabalhador na pesquisa das autoras. Essa proposta não tinha o intuito de criar níveis de complexidade de trabalho, apenas avaliar as relações entre a complexidade do trabalho e as capacidades cognitivas.

#### 2.2.7.4.6 Níveis de trabalho segundo a Agência de Estatísticas do Trabalho dos Estados Unidos

A Agência de Estatística do Trabalho (*Bureau of Labor Statistics - BLS*) dos Estados Unidos determina o nível de trabalho de uma ocupação por meio de pontos a serem somados com base em quatro fatores: conhecimento; complexidade e controles do trabalho; contatos (natureza e propósito); e ambiente físico (U. S. DEPARTMENT OF LABOUR, 2003).

**Quadro 18 – Exemplo de níveis de conhecimento e pontuação para ocupações**

Pontos	Administração de negócios	Tecnologia da Informação
550 pontos		Conhecimento básico de termos e métodos em Tecnologia da Informação (TI) adquiridos em treinamentos <i>on-the-job</i> ou processos simples de trabalho. O conhecimento permite realizar várias tarefas facilmente controladas.
750 pontos	Conhecimento iniciante dos princípios e métodos de uma área específica de recursos humanos, orçamento, compras, logística, gestão e outros campos administrativos. O conhecimento permite realizar tarefas rotineiras básicas enquanto ganha familiaridade com o estabelecimento de metas e políticas.	Conhecimento em TI adquirido por: experiência, cursos online ou presenciais, ou em certificações como Oracle, HTML, Java, XML. O conhecimento permite realizar tarefas rotineiras para ganhar familiaridade com sistemas operacionais, equipamentos, softwares e estabelecimento de objetivos do negócio.
950 pontos	Conhecimento dos princípios e métodos de uma área específica de recursos humanos, orçamento, compras, logística, gestão e outros campos administrativos. O conhecimento permite completar tarefas pela aplicação de métodos estabelecidos a tipos de projetos recorrentes ou a problemas/projetos suscetíveis a outros anteriormente documentados.	Conhecimento de métodos e procedimentos em TI aplicáveis a vários tipos de processos de trabalho. O conhecimento permite realizar tarefas onde os objetivos são identificados e podem ser alcançados por adaptação das práticas já estabelecidas.
1250 pontos	Conhecimento amplo de conceitos, princípios e métodos de uma área específica de recursos humanos, orçamento, compras, logística, gestão e outros campos administrativos. O conhecimento permite desenvolver novas e substancialmente modificadas abordagens que divergem dos métodos padrão a fim de melhorar as operações administrativas.	Conhecimento amplo de métodos e procedimentos em TI, incluindo os que se referem a ciclo de vida dos sistemas e desenvolvimento de sistemas aplicativos. O conhecimento permite planejar e realizar uma variedade de tarefas, modificar práticas padrão, resolver diversos problemas de software e hardware e adaptar práticas a fim de atender requisitos específicos e atingir uma ampla variedade de objetivos do negócio.



**Quadro 18 (continuação) – Exemplo de níveis de conhecimento e pontuação para ocupações**

Pontos	Administração de negócios	Tecnologia da Informação
1550 pontos	Maestria de conceitos, princípios e métodos de uma área específica de recursos humanos, orçamento, compras, logística, gestão e outros campos administrativos. O conhecimento permite resolver problemas sistêmicos difíceis ou incomuns caracterizados por sua amplitude e importância e dar conselhos a gerentes com autoridade.	Conhecimento amplo de métodos e procedimentos em TI, junto com conhecimento especializado em uma ou mais funções (como segurança de computadores ou arquitetura de rede corporativa). O conhecimento permite prover conselho com autoridade em tarefas difíceis tais como planejamento de sistemas avançados, resolver problemas e estruturar sistemas envolvendo interfaces e relacionamentos entre muitas funções diferentes, ou conduzir forças-tarefa para resolver problemas críticos de sistemas que requerem numerosas inovações.
1850 pontos	<i>Expert</i> em teorias, princípios, conceitos e métodos de uma área específica de recursos humanos, orçamento, compras, logística, gestão e outros campos administrativos. O conhecimento permite desenvolver novas formas de administrar o negócio, conduzir projetos sem precedentes e ser reconhecido como um <i>expert</i> nacional ou internacional em uma área específica.	Conhecimento dos princípios, avanços técnicos emergentes e métodos de uma área específica de TI. O conhecimento permite desenvolver novos conceitos de TI ou inspirar projetos de natureza pioneira ou sem precedentes. O trabalho neste nível geralmente conduz a reconhecimento nacional como um <i>expert</i> em uma área específica.

FONTE: U. S. DEPARTMENT OF LABOUR, 2003, p. 8-12 (adaptado)

O Fator 1 – conhecimento – é descrito de forma separada para cada área de atuação, tais como: administração de negócios; contabilidade e auditoria; tecnologia da informação; matemática e estatística; engenharia e arquitetura; educação, dentre outros descritos em detalhe na publicação “Pesquisa de compensação nacional: guia para avaliação das ocupações da sua empresa e pagamento”, publicada pelo *Bureau of Labor Statistics* – BLS. A pontuação em conhecimento varia em níveis conforme a profissão. Por exemplo, para um profissional de tecnologia de informação a escala tem seis níveis, já para um profissional de administração de negócios tem apenas cinco, conforme exemplo no Quadro 18.

O Fator 2 – complexidade e controles do trabalho – é uma escala de oito níveis para todas as ocupações. A pontuação e requisitos para cada nível são apresentados no Quadro 19.

**Quadro 19 – Complexidade e controles do trabalho com sua respectiva pontuação**

Pontos	Complexidade e controles do trabalho
100 pontos	<p>O empregado não se desvia de direções detalhadas dadas por supervisores e guias; isto é, segue procedimentos operacionais padronizados e manuais de referência.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E as tarefas são bem definidas. Há poucas escolhas sobre o quê ou como fazer. O nível de complexidade é baixo.</li> <li>- E o trabalho pertence a uma unidade/departamento de tarefas simples e repetitivas. O trabalho tem um impacto mínimo fora da unidade organizacional imediata.</li> </ul>
300 pontos	<p>O empregado raramente muda os passos e métodos sequenciais explicados pelo supervisor ou descrito em guias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E as tarefas envolvem passos, processos e métodos que requerem que o empregado reconheça claras diferenças em uma variedade de situações.</li> <li>- E o produto ou serviço do trabalho afeta a precisão, confiança ou aceitação de processos ou serviços posteriores.</li> </ul>
475 pontos	<p>O empregado realiza um grupo de procedimentos usando os métodos gerais e resultados definidos pelos supervisores, escolhe a mais apropriada dentre algumas orientações possíveis, faz pequenos ajustes em métodos e procura outros para solução em situações imprevistas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E os processos, procedimentos ou softwares variam de uma tarefa para outra, embora as tarefas sejam relacionadas com função e objetivo. Com base em tarefa, o empregado deve usar métodos, técnicas ou abordagens diversos, porém convencionais.</li> <li>- E o trabalho tem o mesmo efeito que o nível imediatamente inferior.</li> </ul>
625 pontos	<p>O empregado ou (a) realiza o trabalho com supervisão mínima (ou seja, o supervisor só define metas, prioridades e prazos) e usa orientações que cobrem a maioria das situações ou (b) o empregado segue as diretrizes do supervisor em métodos e resultados desejados, mas modifica os métodos para resolver situações imprevistas e problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E o nível de complexidade é o mesmo do nível imediatamente inferior.</li> <li>- E o trabalho tem o mesmo efeito que o nível imediatamente inferior.</li> </ul>
850 pontos	<p>O empregado (a) realiza o trabalho com supervisão mínima e (b) modifica ou amplia orientações escritas que não cobrem todas as situações e problemas. O supervisor fornece direção em métodos só para o trabalho sem precedentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E o nível de complexidade é o mesmo do nível imediatamente inferior.</li> <li>- E o trabalho afeta totalmente a eficiência e a imagem da organização.</li> </ul>
1175 pontos	<p>Ou (a) o empregado opera sob supervisão expressa em termos de metas, prioridades e prazos, mas deve interpretar orientações inadequadas, desenvolver planos e iniciar novos métodos para completar as tarefas, ou (b) a supervisão é primariamente dada através de declarações de objetivos gerais e recursos disponíveis; pois como as orientações são mais compreendidas, os empregados só precisam preencher as lacunas em interpretação e adaptar os métodos estabelecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E o trabalho requer muitos processos e métodos diferentes aplicados em um campo profissional ou administrativo estabelecido. Os problemas são tipicamente o resultado de circunstâncias incomuns, variações em abordagens e dados incompletos ou conflitantes. O empregado deve interpretar dados e refinar métodos para completar as tarefas.</li> <li>- E o trabalho afeta uma ampla gama de projetos profissionais ou atividades administrativas de estabelecimento do emprego, influencia operações internas ou externas, ou impacta muitas pessoas.</li> </ul>
1450 pontos	<p>O empregado (a) opera sob mínima supervisão baseada em objetivos gerais e recursos disponíveis e (b) deve tomar decisões baseadas em orientações que requerem considerável interpretação e forçam o empregado a planejar todas as fases da tarefa e a desenvolver novos métodos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E além do trabalho requerer muitos diferentes processos e métodos, ele também demanda grande profundidade de análise para identificar a natureza e extensão dos problemas, desenvolver novos métodos, e lidar com muitas variáveis incluindo algumas que não são claras ou são conflitantes.</li> <li>- E o trabalho tem o mesmo efeito que o nível imediatamente inferior.</li> </ul>
1950 pontos	<p>O empregado trabalha (a) só com direção política e administrativa e (b) deve tomar decisões baseadas em orientações definidas amplamente com falta de especificidade ou validade comprovada, ou seja, declarações políticas gerais, leis básicas, ou teoria científica. O empregado define objetivos, planos de trabalho e desenvolve novos métodos ou hipóteses que conduzem ao reconhecimento como autoridade técnica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E a complexidade do trabalho é a mesma do nível imediatamente inferior.</li> <li>- E o trabalho afeta o trabalho de outros experts, influencia importantes atividades administrativas ou profissionais do estabelecimento, ou impacta o bem-estar de muitos grupos de pessoas.</li> </ul>

FONTE: U. S. DEPARTMENT OF LABOUR, 2003, p. 58-59 (adaptada)

O Fator 3 – contatos (natureza e propósito) – tem cinco níveis para todas as ocupações. A pontuação e requisitos para cada nível são apresentados no Quadro 20.

**Quadro 20 – Contatos da ocupação e sua respectiva pontuação**

Pontos	Contatos
30 pontos	Os contatos são primariamente com: - colegas de trabalho dentro da unidade organizacional e/ou - visitantes da área de trabalho, tais como o público em geral. e - Os contatos são para conversas simples, informações factuais.
75 pontos	Os contatos são primariamente rotineiros e estruturados, tipicamente envolvendo: - empregados dentro do estabelecimento mas envolvidos em diferentes funções, - empregados de outros estabelecimentos, e/ou - o público em geral. e - Os contatos são para coordenar o trabalho, trocar informações em trabalho colaborativo, e/ou resolver tipos de problemas recorrentes em situações onde os outros são geralmente cooperativos.
110 pontos	Os contatos são de certo modo desestruturados e podem incluir: - presidiários - testemunhas - criminosos potenciais ou - indivíduos perturbados emocionalmente e - Os contatos são para propósitos de obter ou prover depoimentos ou evidências, questionando suspeitos, e/ou controlando situações. (Nota: este nível se aplica prioritariamente a ocupações de proteção e serviço social)
180 pontos	Os contatos são de certo modo desestruturados e primariamente com: - cientistas; - engenheiros, e/ou - indivíduos influentes dentro e fora do local de trabalho tais como: funcionário públicos eleitos, gestores, representantes da mídia, juízes ou advogados. e - Os contatos são para influenciar, interrogar, ou controlar outros através de debate, persuasão, ou reconhecimento da autoridade; - Os contatos são geralmente em situações de ponto de vista divergentes, ceticismo, resistência, e/ou atitudes e comportamentos não cooperativos.
280 pontos	Os contatos são virtualmente os mesmos que o nível imediatamente inferior e - Os contatos são para defender, negociar ou resolver questões e problemas controversos e/ou de longo alcance.

FONTE: U. S. DEPARTMENT OF LABOUR, 2003, p. 61

Por fim, o Fator 4 – ambiente físico – varia em cinco níveis para todas as ocupações, conforme apresentado no Quadro 21.

**Quadro 21 – Pontuação para o ambiente físico do trabalho**

Pontos	Ambiente físico
10 pontos	Leve com baixo risco - Leve – primariamente sedentário com um pouco de caminhada, em pé e carregando objetos leves. - Baixo risco – adequadamente iluminado, ventilado e área aquecida onde precauções normais devem ser observadas.
25 pontos	Moderadamente pesado com baixo risco ou Leve com risco moderado. - Moderadamente pesado – Normalmente levantando de 15 a 25 quilos, andando em superfícies disformes, e/ou ficando em pé por longos períodos. - Risco moderado – requer precauções especiais e/ou equipamento ou roupas de proteção devido a riscos potenciais de fontes como máquinas em movimento, produtos químicos, animais e doenças.
40 pontos	Pesado com baixo risco ou Moderadamente pesado com risco moderado. - Pesado – Geralmente carregando mais de 25 quilos, subindo em lugares altos, correndo ou se defendendo de ataques físicos.
70 pontos	Moderadamente pesado com alto risco. - Alto risco – temperaturas extremas, probabilidade de ataque físico ou potencial exposição à fumaça e fogo.
100 pontos	Pesado com alto risco.

FONTE: U. S. DEPARTMENT OF LABOUR, 2003, p. 63 (adaptado)

Nesta avaliação por pontos, o nível de trabalho (*work level*) é determinado pela soma de pontos dos quatro fatores e verificação em qual dos quinze níveis a ocupação se encaixa na Tabela 2.

**Tabela 2 – Níveis de trabalho por pontos**

Nível	Pontos entre	Até	Nível	Pontos entre	Até
1	190	254	9	1855	2104
2	255	454	10	2105	2354
3	455	654	11	2355	2754
4	655	854	12	2755	3154
5	855	1104	13	3155	3604
6	1105	1354	14	3605	4054
7	1355	1604	15	4055 em diante	
8	1605	1854			

FONTE: U. S. DEPARTMENT OF LABOUR, 2003, p. 69 (adaptada)

As pessoas que têm cargos de gestão podem ser avaliadas pelas suas próprias responsabilidades. Já os que supervisionam profissionais ou administrativos e que são pagos

prioritariamente para supervisionar podem ser avaliados com base no trabalho do seu supervisionado de maior nível. Seu nível de trabalho será adicionado do número de níveis de supervisão em que está acima do nível hierárquico do profissional avaliado, conforme a Tabela 3.

**Tabela 3 – Níveis de trabalho a serem adicionados em ocupações de supervisão**

	<b>Subordinado com nível de trabalho abaixo de 12</b>	<b>Subordinado com nível de trabalho igual ou maior que 12</b>
Supervisor de primeiro nível	Adicionar 2 níveis	Adicionar 1 nível
Supervisor de segundo nível	Adicionar 3 níveis	Adicionar 2 níveis
Supervisor de terceiro nível	Adicionar 4 níveis	Adicionar 3 níveis

FONTE: U. S. DEPARTMENT OF LABOUR, 2003, p. 68 (adaptada)

Para exemplificar, um gerente financeiro que supervisiona um contador sênior com 2510 pontos, ou seja, nível de trabalho igual a 11, deve ter seu nível de trabalho adicionado de dois níveis, isto quer dizer que o gerente financeiro terá um nível de trabalho igual a 13.

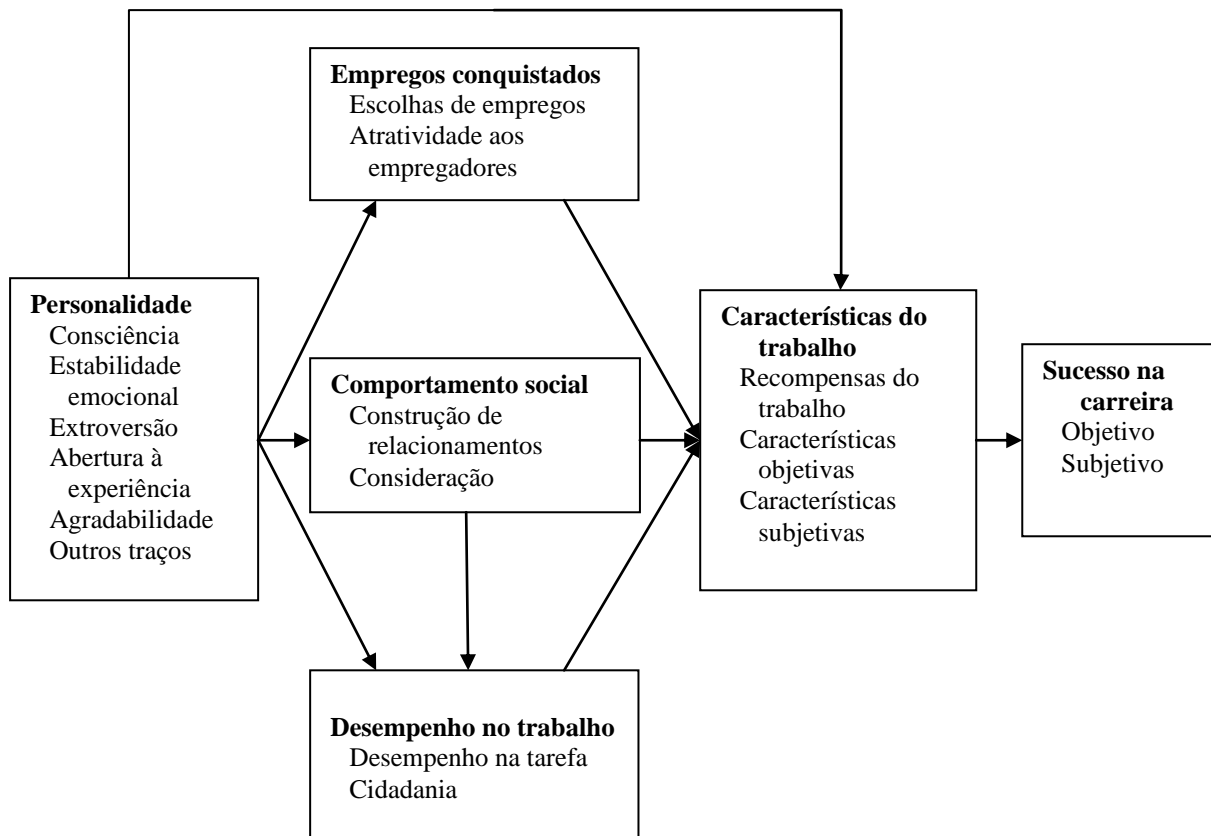
Apesar de a literatura conter vários modelos de avaliação da complexidade do trabalho, nenhum deles tem bases teóricas consistentes para subsidiar uma avaliação do desenvolvimento da carreira com base na capacidade de atuar em níveis crescentes de complexidade, conforme propõe Dutra (2004).

## **2.2.8 Preditores de sucesso na carreira**

Há muitas pesquisas sobre o que determina o sucesso na carreira, ou seja, os preditores do sucesso. Seguem alguns estudos referentes a preditores de sucesso na carreira e os respectivos instrumentos utilizados para medir o sucesso.

### **2.2.8.1 Personalidade e sucesso na carreira**

A maior parte dos estudos sobre sucesso na carreira visa explicar as razões para o sucesso, ou seja, os precedentes do construto. Judge e Kammeyer-Mueller (2007) apresentam um modelo conceitual que relaciona personalidade e sucesso na carreira (Ilustração 8).



**Ilustração 8 – Modelo conceitual de personalidade e sucesso na carreira**  
 FONTE: JUDGE e KAMMEYER-MUELLER, 2007, p. 62

Neste modelo, a personalidade leva o indivíduo a conquistar determinados empregos, influencia o desempenho individual no trabalho e as formas como os indivíduos interagem socialmente. A personalidade também determina a propensão a trabalhos com determinadas características objetivas e subjetivas e, por consequência, todos esses moderadores são determinantes do sucesso na carreira, além de outros fatores não estudados no modelo, como a situação familiar e as variáveis do mercado de trabalho (JUDGE e KAMMEYER-MUELLER, 2007).

### 2.2.8.2 Adaptabilidade e sucesso na carreira

Savickas (2007) explica o sucesso na carreira pela característica de adaptabilidade. “A adaptabilidade à carreira é um construto psicossocial que denota a prontidão do indivíduo e recursos para arcar com as iminentes, intermediárias e distantes tarefas de desenvolvimento vocacional e transições de carreira” (p. 90). Ou seja, é um conjunto de atitudes e competências que mapeiam o comportamento vocacional de ajuste ao ambiente, e que podem ser caracterizadas como: (1) preocupação com as escolhas a serem feitas no futuro; (2)

aumento do controle pessoal sobre os processos de tomada de decisão; (3) curiosidade sobre possíveis *selvas* e cenários alternativos de trabalho; e (4) fortalecimento da confiança necessária para fazer escolhas ocupacionais.

A adaptabilidade à carreira vai além dos traços de personalidade e foca especificamente em competências do indivíduo em relação à carreira como um dos fatores de sucesso na carreira.

### **2.2.8.3 Educação e sucesso na carreira**

Segundo pesquisas, o nível educacional correlaciona-se positivamente com salário, promoção e satisfação com a carreira. A educação tem uma influência mais forte sobre a satisfação com a carreira para mulheres que para homens. A razão pode estar relacionada com o fato de que as mulheres têm expectativas mais baixas sobre a carreira que os homens e, portanto, a oportunidade de se desenvolverem as beneficia em termos de satisfação com a carreira. Embora a relação gênero-salário venha diminuindo nos últimos anos, o mesmo não acontece com a relação gênero-promoção (NG *et al.*, 2005).

### **2.2.8.4 Expectativas e sucesso na carreira**

Van Dam (2008) apóia-se na teoria da expectativa de Vroom para explicar que a motivação para um comportamento específico depende das crenças do indivíduo a respeito da relação esforço-desempenho-resultado, em combinação com o valor colocado sobre estes resultados. Assim, para avaliar o progresso ou sucesso na carreira, as expectativas do indivíduo precisam ser consideradas, pois elas influenciam o esforço colocado sobre o trabalho, os resultados esperados e, portanto, a satisfação ou não em função da expectativa, o que pode ser avaliado na carreira subjetiva.

Abele e Spurk (2009) fizeram um estudo longitudinal durante sete anos para testar como a crença de autoeficácia organizacional e as metas pessoais de carreira impactam o sucesso tanto na carreira objetiva quanto subjetiva. A autoeficácia organizacional é definida pela crença do indivíduo sobre sua capacidade de desenvolver um determinado comportamento ou atingir certo padrão. Indivíduos com esta característica impõem metas maiores sobre si próprios, maior esforço e persistem por mais tempo em atividades difíceis. As metas pessoais de carreira são os estados desejados de serem atingidos internamente representados. Estes

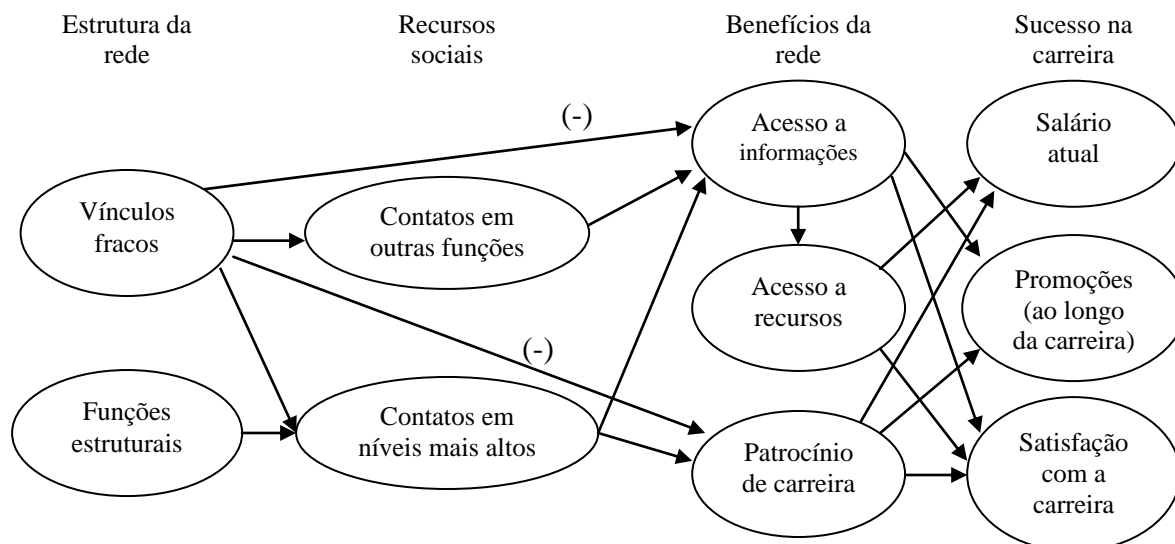
influenciam nos resultados direcionando a atenção, mobilizando o esforço, afetando a persistência e estruturando o comportamento. Os autores concluíram que a autoeficácia organizacional no início da carreira tinha um impacto positivo tanto nos resultados subjetivos – satisfação com a carreira – quanto nos resultados objetivos de carreira-salário após três anos, variação salarial após sete anos, status após três anos e variação de status após sete anos. Já as metas pessoais de carreira tinham impacto positivo sobre a carreira objetiva, mas um impacto negativo sobre a satisfação com a carreira após sete anos.

#### **2.2.8.5 Redes sociais e sucesso na carreira**

Seibert *et al* (2001) testaram um modelo para avaliar a relação entre o capital social e os resultados na carreira. Capital social é qualquer aspecto da estrutura social que cria valor e facilita as ações dos indivíduos dentro daquela estrutura social. Avanços na teoria do capital social têm contribuído nas análises sobre como as redes de indivíduos afetam suas carreiras nas organizações. Uma rede social pode ser definida como o padrão de vínculos conectando um conjunto de pessoas ou atores sociais. Cada pessoa pode ser descrita em termos de seus vínculos com as outras pessoas na rede. A pessoa em foco na rede é chamada de “ego” e as demais pessoas da rede são chamadas de “alter”. Um vínculo é forte quando é emocionalmente frequente, intenso e envolve múltiplos tipos de relacionamentos, como aqueles entre amigos e colegas de trabalho. Esses vínculos levam a informações e recursos redundantes, de forma que os vínculos fracos são os que podem proporcionar mais oportunidades. A estrutura da rede também influencia: quando mais alters que não se relacionam entre si possuírem o ego, maior seu poder e visibilidade dentro da rede. Outra questão relevante são os recursos da rede. Um alter que controla recursos úteis para as metas do ego é considerado um recurso social.

Os autores testaram um modelo em que a estrutura da rede dá acesso a recursos sociais que, por sua vez, geram benefícios, como acesso à informação, acesso a recursos e patrocínio de carreira os quais, por fim, resultam em sucesso na carreira, tanto em termos de salário atual, quanto promoções e satisfação com a carreira. A Ilustração 9 apresenta as correlações significativas entre as variáveis.





**Ilustração 9 – Modelo de relação entre redes sociais e sucesso na carreira**

FONTE: SEIBERT *et al*, 2001, p. 231 (adaptada)

Todas as correlações apresentadas na Ilustração 9 são positivas, exceto duas: entre vínculos fracos e acesso a informações e entre vínculos fracos e patrocínio de carreira, ou seja, os vínculos fracos dão acesso a informações e patrocínio de carreira através de contatos em outras funções e contatos em níveis mais altos, porém não basta ter grande quantidade de vínculos fracos para obter patrocínio de carreira e acesso a informações. O salário atual é explicado por acesso a recursos e patrocínio de carreira. As promoções ao longo da carreira são explicadas pelo acesso a informações e patrocínio de carreira e a satisfação com a carreira é explicada pelos três benefícios da rede: informações, recursos e patrocínio. O acesso aos recursos é explicado pelo acesso a informações. Neste sentido, a pesquisa revelou que não são os contatos que dão acesso a recursos, mas o acesso a informações que os contatos proporcionam, tanto contatos em níveis mais altos quanto em outras funções. Já os dois tipos de contatos são explicados pelos vínculos fracos e as funções estruturais. Portanto, “alters” que não têm vínculos entre si dão acesso a contatos em níveis mais altos.

A pesquisa de Seibert *et al* (2001) revela que ter uma ampla rede de contatos não necessariamente vai gerar sucesso na carreira. A carreira sem fronteiras exige que a pessoa saiba “com quem” (*whom*) vai desenvolver a carreira, ao invés de “com quantos”. A qualidade da rede de contatos é mais importante que a quantidade.

Neste trabalho, a rede de contatos, embora tenha uma influência no sucesso da carreira, não foi considerada uma dimensão de avaliação da carreira, pois um sujeito não pode avaliar sua

carreira pelo número de contatos que possui ou pelas redes que mantém ou às quais está conectado.

#### **2.2.8.6 Outros preditores de sucesso na carreira**

Ng *et al* (2005) analisam vários preditores de sucesso na carreira, como o capital humano, o patrocínio organizacional e o status sócio-demográfico.

O capital humano refere-se às experiências pessoais, educacionais e profissionais do indivíduo que possam alavancar sua carreira e que são frequentemente estudadas como preditores de sucesso na carreira. Ng *et al* (2005) utilizaram as seguintes variáveis como indicadores de capital humano: número de horas trabalhadas, centralidade do trabalho (envolvimento com o trabalho), estabilidade do cargo, estabilidade da organização, experiência profissional (número de anos de trabalho), disposição para transferência, experiência de trabalho internacional, nível educacional, planejamento de carreira, conhecimento e habilidade política e capital social (medido pela quantidade ou qualidade dos contatos acumulados). Embora as variáveis de capital humano se correlacionassem positivamente com a carreira objetiva, tinham de fracos a moderados efeitos sobre o salário e mais fracos ainda sobre as promoções. A estabilidade no emprego correlacionou-se negativamente com promoção. Em termos de satisfação com a carreira, a maioria dos preditores apresentou correlação positiva, exceto os relacionados a platô de carreira, como estabilidade no cargo, estabilidade na organização, tempo de experiência de trabalho, desejo de transferência e experiência internacional.

O patrocínio organizacional representa em que medida as organizações fornecem apoio especial para alguns empregados a fim de facilitar seu sucesso na carreira. O patrocínio foi avaliado pelas seguintes variáveis: suporte do supervisor, oportunidades de treinamento e desenvolvimento de habilidades, e recursos organizacionais (medida pelo tamanho da organização). Todos estes preditores demonstraram correlação com salário. As oportunidades de treinamento e desenvolvimento de habilidades demonstraram fracas correlações com promoções. Os recursos organizacionais apresentaram uma relação positiva com carreira objetiva, mas um fraco efeito sobre promoções. Em termos de carreira subjetiva, só os recursos organizacionais não foram positivamente significativos, todos os demais foram positivamente correlacionados e com forte efeito sobre a satisfação com a carreira.

Preditores sócio-demográficos refletem os antecedentes sociais e demográficos dos indivíduos, tais como: gênero, raça, estado marital (casado, não casado) e idade. Os empregados demonstraram salários mais altos conforme eram homens, brancos, casados e mais velhos. Para promoção, os resultados foram semelhantes, apenas um pouco mais fracos sendo que a raça não se revelou como um preditor de promoção. Já para a carreira subjetiva, só a raça e o estado marital foram estatisticamente significativos, mas com fraca correlação.

De modo geral, Ng *et al* (2005) inferiram que o patrocínio organizacional é mais relacionado com o sucesso na carreira subjetiva enquanto o capital humano e os preditores sócio-demográficos são mais fortemente relacionados com o sucesso na carreira objetiva.

### **2.2.9 Correlação entre o sucesso objetivo, subjetivo e de desenvolvimento na carreira**

Ng *et al* (2005) previam que houvesse correlação positiva entre os sucessos objetivo e subjetivo na carreira, pois as pessoas tendem a atribuir seus sucessos a causas internas e seus fracassos a causas externas. Assim, o sucesso objetivo na carreira é provavelmente gerado de autopercepções positivas que, por sua vez, conduzem a mais satisfação com a própria carreira. As pessoas têm a tendência a se compararem com outras. Se elas têm maior salário e mais status hierárquico em relação aos outros, é provável que tenham maior percepção de sucesso. Os resultados das suas pesquisas revelaram moderada correlação entre os sucessos objetivo e subjetivo na carreira, mas os três construtos – salário, promoção e carreira subjetiva – revelaram-se conceitualmente distintos. A fraca correlação entre salário e promoção põe em dúvida a pressuposição de vários estudiosos que consideram estes dois aspectos da carreira objetiva como fortemente correlacionados. Os autores sugerem que sempre os dois construtos sejam usados em estudos de preditores de sucesso na carreira objetiva, ao invés de um deles somente.

No que tange à correlação entre carreira objetiva e desenvolvimento, Hipólito (2000) propõe que o objetivo final dos sistemas de recompensa é reconhecer a contribuição diferenciada de cada profissional. Essa diferenciação está associada a aspectos que denotam o aumento na complexidade de atuação do profissional, de forma a serem utilizadas as escalas de complexidade do trabalho como elemento principal na definição de estruturas de salários.

Fazendo uma pesquisa de mercado em empresas metalúrgicas da região de Campinas e Jundiaí, o autor comprovou que as médias salariais praticadas nas regiões diferiam para profissionais em diferentes níveis de complexidade do trabalho.

É também provável que haja correlações entre a percepção de sucesso na carreira e o desenvolvimento da pessoa, pois as pesquisas sobre as melhores empresas para trabalhar revelam que a maioria das pessoas valoriza as oportunidades de desenvolvimento (COSTA; CHIUZI, 2009). Portanto, ao serem capazes de atuar em maiores níveis de complexidade, as pessoas devem sentir-se mais bem-sucedidas na carreira.

Não há estudos empíricos relacionando o sucesso objetivo e subjetivo com o desenvolvimento. Um melhor embasamento teórico sobre níveis de complexidade do trabalho precisa ser desenvolvido antes de poder testar as correlações entre as três abordagens da carreira: sucesso objetivo, sucesso subjetivo e desenvolvimento.

### **2.2.10 A percepção de sucesso na carreira no contexto das possibilidades de avaliação da carreira**

Todos os tópicos apresentados – sobre carreira, sucesso e avaliação da carreira – tiveram como objetivo apresentar o contexto no qual se insere a criação de um instrumento para medir a percepção de sucesso na carreira.

Antes de escolher o instrumento é preciso decidir o que se quer avaliar.

A avaliação do desenvolvimento faz 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. Porém, há a necessidade de se criar e validar um instrumento cuja escala de complexidade do trabalho seja permanente e não contextualizada na organização ou na ocupação.

Pelas referências apresentadas neste capítulo em termos de operacionalização do conceito de complexidade de trabalho, há ainda a necessidade de uma referência 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 operacionalização de um instrumento de avaliação de carreira com base na complexidade do trabalho ainda não foi criada para profissionais que têm a carreira em evolução por áreas distintas de trabalho.

Mesmo os instrumentos de avaliação do sucesso objetivo, que se baseiam nos salários e promoções, perdem o sentido quando se avalia nível hierárquico ou promoções em empresas diferentes. O próprio salário está sendo agregado de compensações intangíveis, vinculadas a auxílio em capacitação e opções de ações, difíceis de serem transformadas em valores exatos quando comparadas várias organizações.

A avaliação subjetiva da carreira já é mais plausível em termos de operacionalização. O modelo multidimensional de Dries *et al* (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 os fatores e os itens que os 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. Foi nesse modelo que este estudo se baseou para a construção de um instrumento de percepção de sucesso na carreira, incluindo, inclusive, a percepção da pessoa sobre sua remuneração, suas promoções e seu desenvolvimento.

Se o objetivo de avaliar a carreira é para atender ou negociar com a pessoa, dentro de suas expectativas, talvez a melhor maneira de avaliar a carreira seja na dimensão subjetiva, pois a interpretação da pessoa sobre a sua carreira é que a levará a tomar suas decisões. Mesmo que alguém externo a considere uma pessoa de muito sucesso porque teve um bom crescimento salarial nos últimos anos ou porque está crescendo em níveis de complexidade de trabalho, se a pessoa não se percebe bem-sucedida naquilo que ela valoriza em sua vida, as avaliações de sucesso objetivo e de desenvolvimento não refletirão em tomadas de decisão como continuidade do caminho trilhado até então. Já uma avaliação subjetiva crescente sugere que a

pessoa esteja cada vez mais satisfeita com sua carreira e provavelmente ela optará pela permanência na mesma rota.

Arthur *et al* (2005) afirmam que, 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.

O próximo tópico apresenta os conceitos de comprometimento organizacional, tanto em seu aspecto atitudinal quanto comportamental, bem como as principais escalas desenvolvidas para medir o comprometimento no Brasil e no mundo.

### **2.3 Comprometimento organizacional**

O comprometimento com o trabalho é estudado sobre duas abordagens: atitudinal e comportamental.

Na abordagem atitudinal, Mowday *et al* (1979) definiram que o comprometimento organizacional é uma relação forte de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular, que pode ser caracterizada por pelo menos três fatores: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; e (3) um forte desejo de se manter membro da organização. Os autores criaram o Questionário de Comprometimento Organizacional – OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*), unidimensional, com 15 itens e um escala de Likert de 7 pontos. O índice de confiabilidade (alfa de Cronbach) foi de 0,90.

Na abordagem comportamental, Salancik (1977) define que o comprometimento é um estado de ser em que o indivíduo torna-se levado por suas ações e, por meio dessas ações, acredita que elas sustentam as atividades de seu próprio envolvimento. O indivíduo se sente responsável pela ação e por suas consequências e tende a enfatizar o comportamento passado em escolhas futuras. Segundo Bastos *et al* (2008) essa vertente destaca a necessidade de tratar o comprometimento a partir de indicadores comportamentais ou de processos que vinculam o sujeito a um curso específico de ação.

Além das duas abordagens, Morrow (1983) estudou diferentes focos de comprometimento: com o trabalho ético, com a carreira, com a organização, com o sindicato e envolvimento com a função. Em trabalhos posteriores, a autora retirou o comprometimento com o sindicato da taxonomia de comprometimento com o trabalho (MORROW; MCELROY, 1987; MORROW, 1993). Em 2001, a autora e associados acrescentaram o comprometimento organizacional externo – um construto definido como a identificação e o envolvimento do empregado com outra organização, geralmente associado ao comprometimento com a organização cliente (MCELROY *et al*, 2001).

No Brasil, a pesquisa sobre focos de comprometimento possui bastante profundidade e qualidade, graças aos trabalhos de Bastos e seus associados, a partir de 1994, privilegiando os comprometimentos com a organização, com a carreira e com o sindicato (MEDEIROS *et al*, 2003).

Além das abordagens e focos, discute-se a dimensionalidade ou bases do comprometimento organizacional. A partir da década de 90, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) passou a receber maior atenção que o modelo unidimensional de Mowday *et al* (1979). Nesse modelo o comprometimento tem três componentes: (1) componente afetivo – envolvimento e identificação com a organização, onde a pessoa permanece porque quer; (2) componente de continuação (*continuance commitment*), também chamado de instrumental ou calculativo – a pessoa tem ciência dos custos envolvidos se sair da organização, e neste caso ela permanece porque precisa; (3) componente normativo – um sentimento de obrigação para com a organização, ou seja, a pessoa sente que deve permanecer.

No Brasil, Medeiros *et al* (2005) identificaram sete bases do comprometimento: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidade; linha consistente de atividade e escassez de alternativas.

A pesquisa sobre comprometimento no trabalho é marcada pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência (BASTOS *et al*, 2008), mas em um trabalho de meta-análise, Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) analisaram 997 trabalhos envolvendo 26 palavras-chave relacionadas a comprometimento e analisaram estes construtos em relação as quatro variáveis dependentes mais comuns: satisfação com o trabalho (*job satisfaction*), desempenho no trabalho (*job performance*), *turnover* e intenção de sair (*turnover intent*). Os autores

concluíram que há um construto psicológico subjacente de comprometimento com o trabalho comum entre os vários conceitos de comprometimento postulados. Os autores afirmam que talvez as únicas formas de comprometimento que possam distinguir do construto geral são: comprometimento com o sindicato, calculativo e de continuação. Os respondentes parecem não distinguir focos ocupacionais e organizacionais ao relatar comprometimento afetivo, normativo ou calculativo. Além disso, parece haver uma sobreposição entre comprometimento organizacional afetivo e normativo. O estudo apontou também que os termos comprometimento organizacional calculativo e de continuação medem construtos diferentes, embora alguns autores os utilizem como sinônimos.

Além das questões conceituais poderia ser questionada a relevância dos estudos de comprometimento em um momento de fortes dúvidas sobre a própria continuidade do emprego, precarização das relações de trabalho e de estímulo a que cada trabalhador construa a sua carreira. Bastos (1998) defende que é exatamente em um momento como este, no qual as organizações estão fortemente expostas às pressões por qualidade e competitividade, que mais necessitam de uma força de trabalho efetivamente comprometida com a sua missão e valores.

Segundo Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), os empregados têm se tornado fonte de vantagem competitiva para as organizações. O comprometimento, por definição, é a escolha em persistir em um curso de ação e, portanto, um importante antecedente de *turnover*.

### **2.3.1 Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional**

Segundo Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), as variáveis dependentes de comprometimento organizacional mais pesquisadas são: satisfação no trabalho; desempenho no trabalho e intenção de sair. Os autores pesquisaram os vários focos de comprometimento em relação a essas três variáveis e incluíram também a variável *turnover*. Segundo os resultados encontrados pelos autores, todos os focos de comprometimento têm altas correlações com satisfação no trabalho e desempenho no trabalho. As correlações com as intenções de sair (*turnover intentions*) foram maiores que o *turnover* real. O comprometimento calculativo é significativamente correlacionado com satisfação no trabalho, porém o comprometimento de continuação não. O comprometimento calculativo foi



positivamente correlacionado com desempenho, mas o comprometimento de continuação não. Embora não tão significativo, o comprometimento calculativo tinha mais fortes relações com intenção de sair que o comprometimento de continuação. Estes resultados apontam que os dois construtos não são sinônimos.

Van Dam (2008) estudou a intenção de sair sob diferentes perspectivas de tempo (*time frames*): os *urgent leavers* (saída urgente), que têm intenção de sair em menos de um ano; os *determined leavers* (saída determinada), que têm intenção de sair em um período de dois a três anos; os *undetermined leavers* (saída indeterminada), que têm intenção de sair, mas não sabem quando; os *long-term leavers* (saída em longo prazo), que preferem ficar na organização por um período bem longo, mas não para sempre; e os *stayers* (permanentes) que pretendem ficar sempre na organização. O autor concluiu que quanto maior o comprometimento afetivo e o de continuação, mais tempo os trabalhadores pretendiam ficar na organização.

Medeiros (2003) investigou as características organizacionais como antecedentes do comprometimento e o desempenho como consequente. O autor inferiu que os componentes afetivos influenciam positivamente o desempenho e os componentes de base instrumental ou calculativa influenciam negativamente o comprometimento. Por outro lado, a estrutura, a filosofia e as práticas de gestão de recursos humanos influenciam tanto os componentes afetivos quanto os instrumentais. A descentralização influencia positivamente a base afetiva do comprometimento; a hierarquização influencia a base instrumental ou calculativa, isto é, quanto mais hierarquizada a organização, mais instrumental é o comprometimento, o que afeta negativamente o desempenho; e a especialização, ou seja, pouca participação e tarefas definidas pelos superiores influenciam negativamente a base normativa, diminuindo o sentimento de obrigação em permanecer na organização. O autor constatou também que as práticas de recursos humanos de seleção, treinamento, avaliação e remuneração influenciam a base afetiva do comprometimento. A filosofia e os valores organizacionais, quando baseadas na valorização das pessoas, explicam positivamente a obrigação em permanecer e a internalização dos valores e objetivos organizacionais.

Albuquerque *et al* (2006) sugerem que a falta de comprometimento gera uma série de problemas, tais como: pouco engajamento com as atividades, executando apenas as funções

necessárias e requisitadas; alta rotatividade, porque os não comprometidos aceitam trocar de emprego por qualquer proposta que seja mais atraente, mesmo que somente sob o ponto de vista financeiro; as pessoas não se empenham em resolver os problemas porque não se veem na obrigação de ajudar a empresa a se recuperar; não apresentam grandes inovações e não agregam valor através de sugestões, ideias, dedicação; não buscam se aperfeiçoar ou se desenvolver nas atividades em que atuam; e a falta de comprometimento também gera uma fuga da responsabilidade.

Bastos e Borges-Andrade (2002) constataram que uma organização burocrática revela padrões bem mais frágeis de comprometimento, considerando-se os possíveis interesses que ela, ou qualquer organização, possa ter em termos de sua sustentabilidade. Por outro lado, organizações inovadoras, apesar de terem indicadores mais positivos, não se caracterizam de forma homogênea quanto aos padrões de comprometimento. Segundo os autores, mecanismos de seleção, avaliação, treinamento e marketing interno podem explicar parte da associação encontrada, não se podendo atribuí-la exclusivamente aos aspectos da organização do trabalho e das políticas organizacionais inovadoras que as diferenciam.

### **2.3.2 Escalas de comprometimento organizacional**

Há várias escalas de comprometimento organizacional validadas para o Brasil. Bastos *et al* (2008) realizaram um trabalho de compilação e apresentam as cinco escalas que têm sido mais utilizadas no país: Siqueira (2000) criou a versão nacional para as três bases do comprometimento como conceituadas por Meyer e Allen; Medeiros (2003) validou a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) com sete dimensões; Menezes (2009) criou, validou e aprimorou a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO).

A ECOA – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – foi validada no Brasil por Siqueira (1995) a partir da escala original de Meyer e Allen. A escala tem 18 itens com confiabilidade (alfa de Cronbach) de 0,95. A autora selecionou os itens com maior correlação item-total e criou uma versão reduzida com apenas cinco itens e confiabilidade igual a 0,93, que já é considerado satisfatório para investigações científicas. O respondente determina em uma escala de cinco pontos (1 = nada; 5 = extremamente) quanto a empresa em que ele

trabalha o faz sentir: orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo. (BASTOS *et al*, 2008).

A ECOC – Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – também foi validada no Brasil por Siqueira (1995) e é uma medida multidimensional, com 15 itens e índices de precisão variando entre 0,71 e 0,78. As quatro dimensões da escala são: perdas sociais no trabalho (4 itens;  $\alpha = 0,72$ ); perdas de investimentos feitos na organização (3 itens;  $\alpha = 0,71$ ); perdas de retribuições organizacionais (3 itens;  $\alpha = 0,71$ ); e perdas profissionais (5 itens;  $\alpha = 0,78$ ) (BASTOS *et al*, 2008).

A ECON – Escala de Comprometimento Organizacional Normativo – foi validada posteriormente por Siqueira (2000) com precisão de 0,86 e, semelhante à ECOA, o respondente determina em uma escala de cinco pontos (1=discordo totalmente; 5=concordo totalmente) sete frases que indicam razões pelas quais ele deve continuar trabalhando pela empresa: retribuição ao que ela já lhe fez; obrigação; porque seria injusto sair agora; porque a empresa precisa dos seus serviços; porque seria desonesto sair agora; gratidão; e porque a empresa já fez muito por ele no passado (BASTOS *et al*, 2008, p. 80).

A EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional foi criada e validada por Medeiros (2003) e também é uma medida multidimensional com 28 itens divididos em sete fatores com quatro itens cada: obrigação em permanecer ( $\alpha = 0,87$ ); afetiva ( $\alpha = 0,84$ ); afiliativa ( $\alpha = 0,80$ ); escassez de alternativas ( $\alpha = 0,73$ ); obrigação pelo desempenho ( $\alpha = 0,77$ ); linha consistente de atividade ( $\alpha = 0,65$ ); e falta de recompensas e oportunidade ( $\alpha = 0,59$ ).

As quatro escalas anteriormente apresentadas medem o comprometimento organizacional na abordagem atitudinal. No Brasil, uma escala desenvolvida na abordagem comportamental é a de Igor Gomes Menezes, iniciada em 2003 por Virgílio Bastos (BASTOS *et al*, 2008), aperfeiçoada por Menezes em 2006 e finalmente validada na tese de Menezes em 2009 (MENEZES, 2009).

A escala é fundamentada na Teoria da Ação Racional de Ajzen e Fishbein (1977), cujo modelo engloba quatro noções: afeto, crenças, intenções e comportamento. O afeto refere-se aos sentimentos do indivíduo em direção a um objeto, pessoa ou evento. Crenças são

informações que o sujeito tem sobre o objeto de atitude, vinculando um objeto a um atributo. Intenção comportamental indica a probabilidade subjetiva de um sujeito desempenhar um comportamento, a qual poderá ser avaliada criando uma situação em que a pessoa, ao longo de uma dimensão de probabilidade subjetiva, relacione esta probabilidade com sua ação. Por fim, o comportamento refere-se ao que a pessoa realiza, recorrendo a fatos observáveis.

A EICCO – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional foi criada inicialmente com cinco fatores em 2003: 1) **participação**, fator relacionado à intenção de os trabalhadores participarem das atividades, políticas e programas da organização da qual fazem parte, de modo a identificar problemas e pontos fracos, bem como fornecer sugestões e resoluções para eles; 2) **empenho extra ou sacrifício adicional**, que corresponde à dedicação e ao empenho extra dos trabalhadores em prol da organização, como resposta às necessidades emergenciais da empresa, bem como à abdicação temporária, ou até mesmo permanente, de benefícios e vantagens; 3) **melhor desempenho e produtividade**, que consiste no aumento do nível de desempenho e produtividade do trabalhador mediante solicitação da organização, bem como na sua capacidade de reavaliar as formas de trabalho, modificando-as; 4) **defesa da organização**, que diz respeito à disposição em defender a organização frente às críticas alheias, exibindo preocupação com a sua imagem interna e externa; e 5) **permanência ou saída da organização**, que se refere à disponibilidade interna ou iniciativa de permanecer ou sair da organização onde trabalha, mediante diferentes conjunturas ocupacionais fornecidas por outras organizações que não a sua (MENEZES, 2009).

Em 2006, Menezes constatou que o fator “Permanência ou saída da organização” não tinha a mesma consistência interna que os demais fatores. Por fim, na revalidação da escala, em 2009, Menezes constatou que a EICCO é uma escala unidimensional que representa a postura de proatividade frente à organização. Os outros quatro fatores, anteriormente descritos como dimensões das intenções de comprometimento, passaram a ser teoricamente interpretados como facetas do construto. A versão final ficou composta por 20 itens, que simulam situações, como a expressa no Quadro 22.

Dentre as duas abordagens – atitudinal e comportamental – e as várias escalas – ECOA, ECOC, ECON, EBACO e EICCO – as intenções comportamentais de comprometimento organizacional representam uma proximidade maior com o que seria realmente importante avaliar, ou seja, o comprometimento com a organização expresso em ações. A EICCO é uma

escala desenvolvida e validada no Brasil, mas ainda assim seus itens precisam ser adaptados para o público-alvo e a escala precisa ser revalidada.

**Quadro 22 – Exemplo de item na EICCO**

Imagine que você tenha sido convidado para participar de um evento dentro da organização e que deverá apresentar suas atividades de trabalho para os demais colegas de empresa. Diante de tal solicitação, o que você faria?

Opção A	-----	Opção B							
Eu <u>não</u> apresentaria as atividades que realizo para os demais colegas.	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">x</td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>				x				Eu apresentaria as atividades que realizo para os demais colegas.
			x						

Esta fundamentação teórica abordou os dois principais construtos do trabalho – percepção de sucesso na carreira e intenções comportamentais de comprometimento organizacional – com o objetivo de apresentar as origens dos conceitos e instrumentos utilizados nas pesquisas, bem como os resultados já encontrados e esperados neste trabalho.

A seguir, para melhor compreensão das particularidades do universo da pesquisa e o porquê da escolha desse universo, são apresentadas referências e particularidades do público alvo – professores de universidades selecionadas da Grande São Paulo.



### 3 PÚBLICO ALVO E DIRETRIZ TEÓRICA DO ESTUDO

Neste tópico são apresentadas as principais referências e os estudos com relação ao público alvo desta pesquisa, incluindo: modelo de carreira de professores, carreiras dos professores da educação superior e as particularidades dos professores das universidades privadas da Grande São Paulo.

#### 3.1 Modelo de carreira de professores

Burke *et al* (1987) criaram um modelo de estágios de carreira para professores. O modelo chama-se Modelo de Ciclo de Carreira do Professor (*Teacher Career Cycle Model*). Neste modelo, uma carreira docente passa pelos seguintes estágios: pré-serviço; indução; construção de competência; entusiasmo e crescimento; frustração com a carreira; estabilidade e estagnação; redução gradativa; saída da carreira. Os autores apontam também dois fatores que influenciam neste ciclo: ambiente pessoal e ambiente organizacional. O ambiente pessoal compreende os estágios da vida, a família, as crises, as disposições individuais, as fugas não vocacionais e os incidentes críticos positivos. Já o ambiente organizacional compreende: o estilo de gestão; a confiança pública; expectativas da sociedade; organizações profissionais; regulamentos e sindicato.

O mais interessante desta teoria para a pesquisa em questão trata de um estudo posterior, realizado por Weasmer *et al* (2008), no qual, a partir do modelo, os autores buscam identificar os comportamentos dos professores que estão no estágio de entusiasmo e crescimento. Foi identificado que estes professores têm as seguintes características, típicas de professores fortemente comprometidos:

- Estão sempre procurando novas maneiras de enriquecer o ensino;
- Desejam expandir a aprendizagem dos estudantes;
- Abraçam práticas inovadoras e procuram aprender novas práticas em benefício dos seus alunos;
- Amam ensinar;
- Desejam engajar todos os alunos na aprendizagem procurando práticas inovadoras para prender a atenção dos alunos;
- Evitam entrar na rotina e serem repetitivos com a instrução;
- Desenvolvem proficiência no ensino e equilibram o tempo da escola com o tempo do lar;

- Acabam por tornarem-se líderes, através de liderança curricular, desenvolvimento de novas estratégias instrucionais e produção de materiais didáticos;
- Procuram se envolver em grupos colegiados para dialogarem com outros professores, tanto dentro quanto fora da instituição e do curso;
- Consideram a devolutiva dos alunos como um motivador para melhorar as práticas pedagógicas;
- Estão sempre testando novas abordagens pedagógicas;
- Tentam descobrir os interesses dos alunos e levar esses assuntos para a sala de aula;
- Valorizam os estudos avançados para melhorar a prática profissional;
- Identificam áreas de melhoria, criam métodos ou materiais, testam sua eficácia e publicam os resultados.

Estes resultados são importantes e serão considerados na adaptação da escala de intenção de comportamento de comprometimento organizacional.

### **3.2 Carreira dos professores de ensino superior**

Neves (2007) trata da demanda crescente por educação superior e do reconhecimento sobre sua importância estratégica para o desenvolvimento econômico e social. Sua importância para promover transformações na sociedade passou a fazer parte do grupo de temas considerados prioritários e estratégicos para o futuro das nações. Segundo a autora, estas novas expectativas de formação pressupõem a ruptura com padrões e modelos rígidos de educação superior. No tocante à carreira docente, implica em mudanças no perfil de formação, não somente no domínio de conhecimento e na capacidade de aplicá-los criativamente na solução de problemas concretos, no desenvolvimento de espírito de liderança e polivalência funcional, mas também, na maior adaptabilidade à mudança tecnológica, de informação e comunicação.

Quadros *et al* (2007) estudaram o conflito que os professores vivenciam nos três primeiros anos de docência, por não encontrarem um ambiente condizente com as suas expectativas. Eles se decepcionam com o desinteresse dos alunos, os enfrentamentos que sofrem em oposição à imagem de respeito que os professores tinham em décadas passadas, a falta de suporte da coordenação e direção, a própria estrutura física da instituição e a preocupação com a própria formação para o trabalho docente. Essa instabilidade inicial é revelada também em outros estudos, como o de Bejarano e Carvalho (2004). Após este período, que Hall



(2002) chama de exploração e teste, o professor entra na estabilidade e compreende melhor seu papel e sua identidade docente.

Orr *et al* (2009) afirmam que os professores que atuam em educação a distância demonstram reconhecer o suporte da instituição para essas novas atividades, mas também sua deficiência em fornecer recursos adequados para preparo das aulas, resultando em sobrecargas dos docentes durante as férias e incertezas quanto ao reconhecimento da propriedade intelectual.

Esses estudos revelam o contexto da carreira dos professores universitários contemporâneos, ou seja, eles são reconhecidamente importantes na sociedade, mas precisam de uma formação mais adequada e atualizada, bem como um maior suporte da instituição para o preparo de aulas e proteção dos direitos de propriedade intelectual, o que pode fazê-los sentirem-se sobrecarregados e tratados com injustiça. Especificamente para a pesquisa, os estudos revelam que pode ser prematuro fazer a avaliação da carreira com professores que atuam há poucos anos na docência.

### 3.3 Particularidades dos professores das universidades privadas

As instituições de ensino superior (IES) no Brasil<sup>3</sup> podem ser **públicas** – quando são administradas pelo poder público; ou **privadas** - quando são classificadas pelo regime jurídico a que se submeteram as pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que as mantêm e as administram: as mantenedoras. As privadas são ainda divididas em: particular em sentido restrito – com fins lucrativos e o grupo de instituições do terceiro setor, que engloba as comunitárias, confessionais e filantrópicas – sem fins lucrativos.

Via de regra, as instituições públicas admitem sob regime estatutário, ou seja, o professor é servidor público e, portanto, goza de todas suas prerrogativas. Já as instituições privadas contratam prioritariamente sob o regime da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e a segurança do professor fica vinculada não só às suas competências, mas também à sustentabilidade da instituição e manutenção dos cursos em que o professor atua.

---

<sup>3</sup> Detalhes disponíveis em: <http://www.ensinosuperior.inep.gov.br/HelpCadastro/Gloss.htm>. Acesso em 21/11/2010.

O INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), cuja missão é promover estudos, pesquisas e avaliações sobre o Sistema Educacional Brasileiro, avalia uma universidade em função do número de professores de tempo integral, parcial e horistas que ela possui em seus cursos. Um professor de tempo integral é aquele que tem prestação de 40 horas semanais de trabalho, na mesma instituição, reservado o tempo de, pelo menos, 20 horas semanais para estudos, pesquisa, trabalhos de extensão, planejamento e avaliação (segundo o Decreto 5.773/2006, Art. 69). O professor de tempo parcial é aquele contratado por doze (12) ou mais horas semanais de trabalho, na mesma instituição, nelas reservados, pelo menos, 25% do tempo para estudos, planejamento, avaliação e orientação de alunos. Os demais são considerados horistas. Normalmente, os professores horistas e de tempo parcial dedicam-se a outras atividades além da docência, isto é, possuem empregos formais nas suas áreas de especialidade além do trabalho docente, ou dedicam-se parcialmente a mais de uma instituição de ensino.

Em um estudo específico sobre as carreiras de professores universitários de Administração de Empresas na cidade de São Paulo, Lacombe e Chu (2006) buscaram identificar características das carreiras sem fronteiras (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1994) nesses professores. As autoras pesquisaram 19 professores de várias instituições e constataram que os professores de tempo integral desenvolvem carreiras mais semelhantes ao modelo tradicional (WILENSKI, 1961), enquanto os professores com vínculo parcial ou horistas desenvolvem carreiras que se enquadram melhor no modelo de carreiras sem fronteiras (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1994), embora isto não signifique que seja um bom modelo ou um modelo pretendido por aqueles que o vivenciam.

Lacombe e Chu (2006) encontraram maior identificação do professor com a instituição à medida que os seus interesses eram os mesmos do foco da instituição, ou seja, foco em pesquisa, consultoria ou ensino. Essa identificação com a organização é fundamental e, inclusive, faz parte da definição de comprometimento organizacional (MOWDAY *et al.*, 1979).

O INEP-MEC avalia as instituições quanto à qualidade, variando de A (melhor) a E (pior). Lacombe e Chu (2006) encontraram que a classificação da instituição à qual o professor está vinculado, se é uma instituição “A” ou “não A”, não tem muita influência sobre a carreira do

professor, exceto pela disponibilidade de recursos de desenvolvimento, que é mais presente nas instituições de categoria A.

No que diz respeito ao comprometimento de professores, Swanson (2009) afirma que a percepção dos *stakeholders* sobre o valor que a instituição gera para a comunidade tem influência sobre o seu engajamento. Embora seu estudo tenha sido realizado com alunos de universidades canadenses, é provável que essa reputação institucional influencie também o engajamento dos professores no Brasil.

Estes resultados são relevantes para o estudo, pois revelam que algumas variáveis como identificação com a reputação e foco da instituição, o fato de ser pública ou privada e a categoria da instituição podem influenciar o resultado da relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional. Revelam também que o professor universitário da área de Administração, em instituições privadas, costuma desenvolver carreiras sem fronteiras, que é um público de interesse para este estudo.

### **3.4 Diretriz teórica do estudo**

A teoria de base para as dimensões que compõem o sucesso na carreira foi o trabalho de Dries *et al* (2008), o Modelo Multidimensional de Sucesso na Carreira (MMSC). Porém, a contribuição de outros autores foi considerada para a construção dos itens, em função do MMSC ter sido aplicado somente a pessoas de carreira gerencial em organizações.

Para as intenções comportamentais de comprometimento organizacional, a base foi o instrumento de Menezes (2009), a EICCO (Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional), adaptando as situações, considerando as características apontadas por Weasmer *et al* (2008) como típicas de professores fortemente comprometidos.

Foram excluídos do modelo empírico:

- as medidas objetivas de sucesso na carreira, em função de que é preciso atribuir maior importância à carreira subjetiva para entender as carreiras contemporâneas (ARTHUR *et al*, 2005);

- a carreira como capacidade para atuar em níveis crescentes de complexidade, por falta de uma teoria mais consistente de níveis de complexidade;
- o comprometimento organizacional como atitude, visto que a percepção de sucesso na carreira já é uma variável de atitude, sendo mais interessante testar sua correlação com uma variável dependente mais próxima do comportamento, isto é, de intenções comportamentais (AJZEN; FISHBEIN, 1977; MENEZES, 2009).

### **3.4.1 Instrumento Percepção de Sucesso na Carreira (PSC)**

O instrumento Percepção de Sucesso na Carreira (PSC) visa avaliar o sucesso na carreira pela percepção da própria pessoa que a vivencia, ou seja, o sucesso na carreira interna (SCHEIN, 1978), intrínseca (STURGES, 1999) ou subjetiva (JUDGE *et al*, 1995).

Essa avaliação considera: que as carreiras são dinâmicas (SCHEIN, 1978) e, portanto, os ciclos biossociais, familiares e de carreira interferem nos critérios de decisão e valores das pessoas na avaliação das carreiras ao longo da vida; que sucesso é um conceito avaliativo, então julgamentos de sucesso na carreira dependem de quem está julgando (JUDGE *et al*, 1995; HALL, 2002); que 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 (DRIES *et al*, 2008); que as opiniões de outros em relação à vida profissional influenciam a percepção da pessoa (HESLIN, 2003).

A primeira proposta de dimensionalidade da PSC vai ser baseada no modelo de Dries *et al* (2008) englobando: desempenho, promoção, contribuição, desenvolvimento, criatividade, segurança, satisfação, reconhecimento e cooperação. O Quadro 23 apresenta os diversos itens para a construção da escala, com os respectivos autores que os utilizaram.

**Quadro 23 – Itens a compor o instrumento Percepção de Sucesso na Carreira com seus respectivos autores de referência**

<b>Item</b>	<b>Autoria</b>
Sentir-se saudável e feliz, tanto em casa quanto no trabalho	Gattiker e Larwood (1986); Parker e Chusmir (1991); Nabi (2001); Dries <i>et al</i> (2008)
Divertir-se no trabalho	Sturges (1999); Lee <i>et al</i> (2006)
Fazer trabalho agradável	Nabi (2001)
Ter felicidade na vida particular	Gattiker e Larwood (1986); Parker e Chusmir (1991); Dyke e Murphy (2006); Lee <i>et al</i> (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 ideias 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 <i>et al</i> (2006), Dries <i>et al</i> (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)

**Quadro 23 (continuação) – Itens a compor o instrumento Percepção de Sucesso na Carreira com seus respectivos autores de referência**

<b>Item</b>	<b>Autoria</b>
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 <i>et al</i> (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 <i>et al</i> (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 <i>et al</i> (1995); Hennequin (2007); Dries <i>et al</i> (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 <i>et al</i> (2006)
Estar em posição de prestígio e status	Parker e Chusmir (1991); Dyke e Murphy (2006); Hennequin (2007); Cornelius e Skinner (2008)

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Embora o objetivo geral do estudo seja verificar se a percepção de sucesso na carreira (PSC) tem relação com as intenções comportamentais de comprometimento organizacional (ICCO) dos professores foi necessário, em função da não existência de um instrumento atualizado e validado no Brasil para medir a PSC, que o estudo fosse dividido em duas pesquisas: a primeira, para criar e validar o instrumento PSC; e a segunda, a partir dos resultados da primeira, para verificar no grupo de professores universitários se a PSC tem relação com as ICCO.

Este capítulo ficou dividido, portanto, em duas partes, uma para a pesquisa A e outra para a pesquisa B, com os objetivos representados no Quadro 24.

**Quadro 24 – Título e objetivos das duas pesquisas do estudo**

	<b>Título</b>	<b>Objetivos</b>
Pesquisa A	Percepção de Sucesso na Carreira	Geral: Criar e validar o instrumento Percepção de Sucesso na Carreira (PSC). Específico: <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir quais são os fatores que compõem a percepção de sucesso na carreira e quais os que têm mais relevância.</li> </ul>
Pesquisa B	Carreira e comprometimento organizacional	Geral: verificar se a percepção de sucesso na carreira (PSC) tem relação com as intenções comportamentais de comprometimento organizacional (ICCO). Específicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptar a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) para a amostra de professores universitários;</li> <li>Definir empiricamente quais fatores compõem a escala adaptada de ICCO e quais os que têm mais relevância.</li> <li>Testar se a PSC explica significativamente as ICCO;</li> <li>Testar quais fatores ou dimensões da PSC têm mais relação com as ICCO.</li> </ul>

### 4.1 Método de pesquisa

Segundo Sampieri *et al* (2006), uma pesquisa pode ter enfoque quantitativo, qualitativo ou misto. O enfoque quantitativo utiliza a coleta e a análise de dados para responder às questões de pesquisa e testar as hipóteses estabelecidas previamente, confiando na medição numérica e no uso da estatística para estabelecer os padrões de comportamento de uma população. Já o enfoque qualitativo é utilizado para descobrir e refinar as questões de pesquisa, utilizando

com frequência métodos de coleta de dados sem medição numérica, como descrições e observações. Os enfoques são complementares e o pesquisador deve ser metodologicamente plural e guiar-se pelo contexto, a situação e os recursos que dispõe, seus objetivos e o problema do estudo em questão. O enfoque quantitativo pretende intencionalmente delimitar a informação, enquanto o enfoque qualitativo busca, sobretudo, dispersar ou expandir a informação.

A Pesquisa A, para a criação e validação do instrumento para medir a percepção de sucesso na carreira, tem o enfoque misto, pois certas etapas da validação são qualitativas e outras quantitativas. Algumas partes da pesquisa qualitativa já foram apresentadas na fundamentação teórica, pois serviram para descobrir e refinar os possíveis fatores e dimensões do construto PSC, utilizando métodos de coleta de dados sem medição numérica. Outras partes qualitativas ainda serão apresentadas, envolvendo entrevistas com peritos. A parte final da validação é quantitativa, pois usa a estatística para estabelecer os fatores de maior relevância sobre a PSC.

A Pesquisa B, para verificar a relação com PSC, é tipicamente quantitativa. Porém, para a adaptação da escala EICCO (Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional) ao público de professores, foi utilizado o método qualitativo, em reuniões com uma pequena amostra do público alvo.

Seguindo a classificação de Danhke (1989), os estudos podem ser exploratórios, descritivos, correlacionais e explicativos. Os estudos exploratórios servem para preparar o campo e, em geral, antecede os outros três. Os estudos descritivos, são utilizados para fundamentar as pesquisas correlacionais que, por sua vez, proporcionam informações para dar continuidade aos estudos explicativos, que geram entendimento e são bem-estruturados (SAMPIERI *et al*, 2006).

O processo apresentado na fundamentação teórica da Pesquisa A foi descritivo, pois “eles medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado” (*ibid.*, p. 101).

“Os estudos correlacionais têm por objetivo avaliar a relação entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis (em determinado contexto)” (*ibid.*, p. 103).

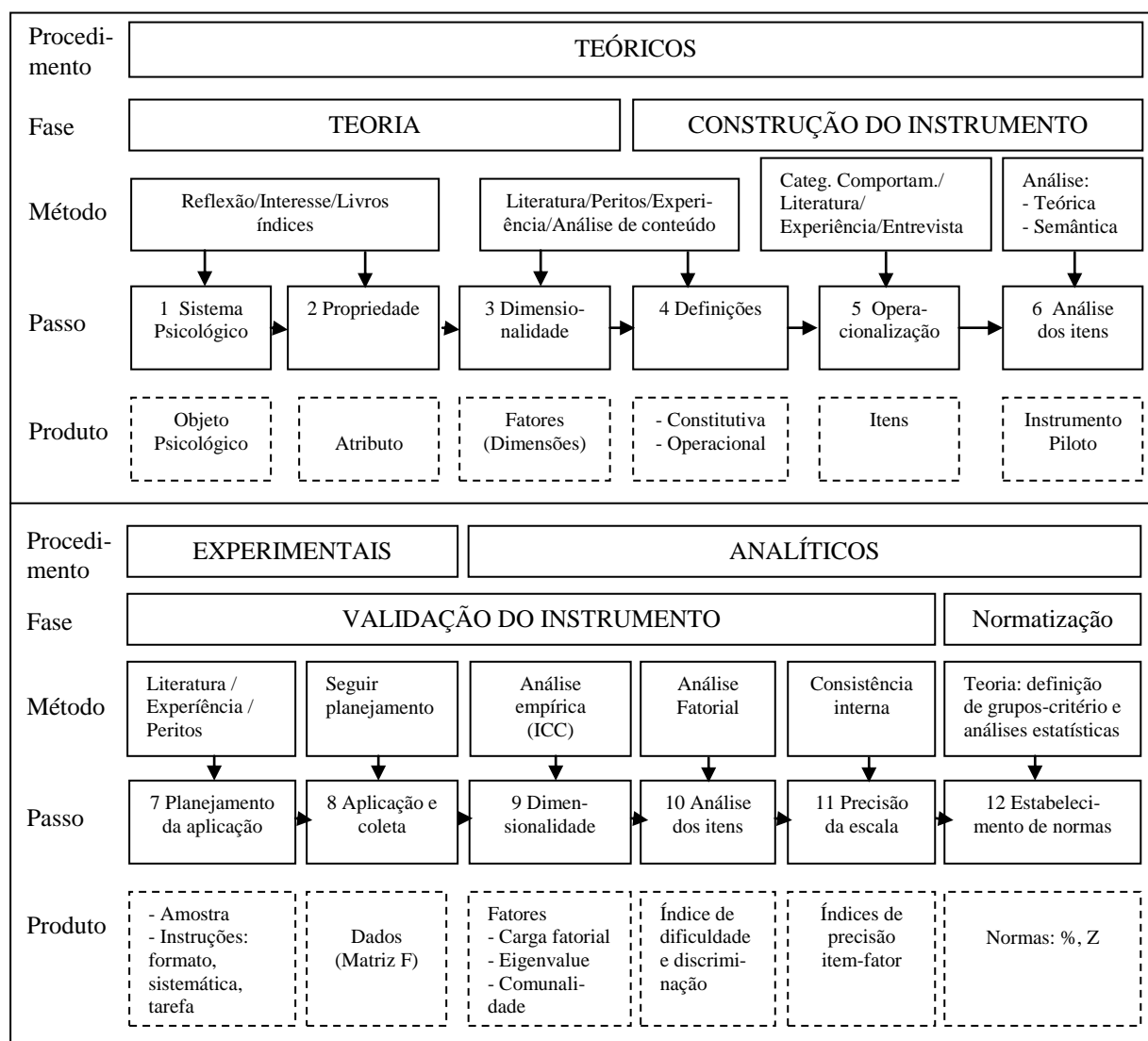


Portanto, tanto a pesquisa A quanto a pesquisa B classificam-se como estudos correlacionais, uma vez que buscam verificar não só a correlação entre PSC e ICCO, mas também as correlações entre os componentes internos da PSC, isto é, como as variáveis (itens do instrumento) são correlacionadas entre si, agrupam-se em fatores ou dimensões distintas.

#### 4.1.1 Elaboração do instrumento Percepção de Sucesso na Carreira

Pasquali (1999) apresenta os procedimentos que devem ser seguidos para a elaboração de instrumentos psicológicos. Os procedimentos são teóricos, experimentais e analíticos, conforme cronograma apresentado no Quadro 25.

**Quadro 25 – Organograma para elaboração de medida psicológica**



FONTE: PASQUALI, 1999, p. 38

Passo 1 – Sistema psicológico: qualquer sistema ou objeto que possa ser expresso em termos observáveis é suscetível de se tornar um objeto para fins de mensuração. Porém, o objeto em si não pode ser medido, somente suas propriedades ou atributos, que são geralmente chamados de variáveis (PASQUALI, 1999). Para este estudo, o sistema é a carreira da pessoa.

Passo 2 – Propriedade do sistema ou objeto: consiste em passar de um objeto psicológico, normalmente amplo demais para pesquisar, para a delimitação de um dos seus aspectos específicos os quais se deseja estudar e para os quais se deseja construir um instrumento de pesquisa (PASQUALI, 1999). Várias propriedades da carreira poderiam ser estudadas, como o ingresso na carreira, a trajetória, as transições, o desenvolvimento, a velocidade de progresso, dentre outras. Este estudo concentra-se em estudar a percepção de sucesso na carreira.

Passo 3 – Dimensionalidade do atributo: diz respeito à sua estrutura interna, semântica. O atributo deve ser concebido como uma dimensão homogênea ou deve-se distinguir nele aspectos diferenciados? A resposta deve vir da teoria ou de dados empíricos disponíveis, a fim de decidir se o construto é uni ou multifatorial. Em Psicologia, o psicometrista acaba decidindo construir um instrumento segundo algum psicólogo, pois muitas vezes a teoria psicológica é precária porque os teóricos falam linguagens totalmente estranhas uns aos outros. Por fim, o psicometrista parte de uma coleção atabalhoada de itens para, em seguida, ver o que eles estão medindo. O psicometrista deve, ao menos, expor ou elaborar uma mini-teoria sobre o atributo que pretende medir, a qual guiará a construção do instrumento (PASQUALI, 1999). Neste estudo, a dimensionalidade partirá dos nove fatores do modelo de Dries *et al* (2008) e dos itens apresentados pelos diversos autores, muitos dos quais eles mesmos também se basearam, conforme expresso na diretriz teórica da pesquisa.

Passo 4 – Definições dos construtos: decididas as propriedades e suas dimensões, é preciso conceituar detalhadamente os construtos, com base na literatura, nos peritos da área e na própria experiência. Esta definição tem duas partes: a definição constitutiva e a definição operacional. A constitutiva é como o construto é concebido em termos de conceitos próprios da teoria em que ele se insere, como as definições encontradas nos dicionários. Essa definição deve dar as balizas e os limites que ele possui, ou seja, definir toda a sua cobertura semântica. Já a definição operacional é o que permite passar de uma definição constitutiva para um instrumento, do abstrato para o concreto. Ela precisa ser realmente operacional, com

operações concretas; além de abranger o máximo possível do construto. Para garantir melhor cobertura do construto, a definição operacional deve especificar aquelas categorias de comportamentos que seriam a representação comportamental do construto (PASQUALI, 1999).

As definições constitutivas e operacionais da percepção de suporte na carreira e das suas respectivas dimensões são apresentadas a seguir.

### **Construto: percepção de sucesso na carreira**

**Definição constitutiva:** é a interpretação da pessoa sobre as suas realizações em relação à carreira, à sequência de posições ocupadas, atitudes e comportamentos, trabalhos, estudos e outras experiências de vida que refletem o desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho de maior complexidade, em constante transformação e que são influenciadas e negociadas em função de motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade.

**Definição operacional:** a percepção de sucesso na carreira pode ser verificada de acordo com os nove fatores do modelo de Dries *et al* (2008): desempenho, promoção, contribuição, desenvolvimento, criatividade, segurança, satisfação, reconhecimento e cooperação. Esses fatores são apresentados no Quadro 26 com suas respectivas definições constitutivas e operacionais.

**Quadro 26 – Definições constitutivas e operacionais dos fatores da percepção de sucesso na carreira**

<b>Dimensões</b>	<b>Definição constitutiva</b>	<b>Definição operacional</b>
Desempenho	A percepção de sucesso em relação ao desempenho significa alcançar os objetivos e metas de carreira, destacando-se por sua competência profissional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter bom desempenho em seu(s) trabalho(s).</li> <li>• Destacar-se em sua profissão.</li> <li>• Receber boas avaliações de desempenho e <i>feedback</i>.</li> <li>• Ter uma carreira coerente com seus interesses e planos.</li> <li>• Ter desafios de acordo com suas capacidades.</li> <li>• Ter trabalhos na carreira de muita responsabilidade.</li> <li>• Alcançar as metas de desempenho.</li> </ul>
Promoção	A percepção de sucesso em termos de promoção significa atingir os níveis hierárquicos desejados na carreira.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcançar as metas de poder e níveis hierárquicos.</li> <li>• Atuar em nível hierárquico de acordo com sua capacidade.</li> <li>• Ter oportunidades de promoção de acordo com seus interesses.</li> <li>• Ter prestígio e status de acordo com seus interesses.</li> </ul>

**Quadro 26 (continuação) – Definições constitutivas e operacionais dos fatores da percepção de sucesso na carreira**

<b>Dimensões</b>	<b>Definição constitutiva</b>	<b>Definição operacional</b>
Contribuição	A percepção de sucesso em termos de contribuição significa fazer diferença nas organizações e na sociedade, com um sentimento de deixar uma marca, um legado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer diferença com seu trabalho ou sua carreira.</li> <li>• Dar boas contribuições à comunidade ou à sociedade de forma geral.</li> <li>• Sentir que seu trabalho deixa uma marca ou um legado para a organização ou a sociedade.</li> <li>• Ter pessoas que foram ajudadas por você em função da sua carreira.</li> <li>• Sentir-se útil com sua carreira.</li> <li>• Sentir-se importante e valioso onde atua.</li> </ul>
Desenvolvimento	A percepção de sucesso em termos de desenvolvimento significa atuar em níveis maiores de complexidade de trabalho, em função de vencer desafios, assumir maiores responsabilidades e obter títulos acadêmicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar continuamente aprendendo e se desenvolvendo.</li> <li>• Atuar em ocupações abrangentes em termos de variedade de trabalho.</li> <li>• Conquistar metas pessoais em termos de títulos acadêmicos.</li> <li>• Estar continuamente atuando em trabalhos mais desafiantes.</li> </ul>
Criatividade	A percepção de sucesso em termos de criatividade significa inovar, ter ideias extraordinárias e contribuições criativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propor soluções que quase ninguém encontra.</li> <li>• Apresentar inovações ou invenções de sua autoria.</li> <li>• Enxergar o que quase ninguém vê.</li> </ul>
Segurança	A percepção de sucesso em termos de segurança significa sentir liberdade financeira, segurança financeira e empregabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter suas necessidades materiais satisfeitas no futuro.</li> <li>• Poder comprar o que você e seus dependentes necessitam ou não abrem mão.</li> <li>• Ter tranquilidade quanto a empregos futuros.</li> <li>• Ter visibilidade no mercado de trabalho.</li> <li>• Ter oportunidades de trabalho disponíveis.</li> <li>• Sentir que pode se adaptar facilmente a vários tipos de trabalho.</li> <li>• Sentir que tem estabilidade no(s) trabalho(s).</li> <li>• Ter boa rede de contatos profissionais.</li> </ul>
Satisfação	A percepção de sucesso em termos de satisfação significa sentir-se bem e feliz com a vida profissional e suas interfaces com a vida pessoal, familiar e com a sua identidade, independência, liberdade e ética. Envolve também o sentimento de orgulho de si mesmo e das realizações na carreira.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentir-se feliz na vida profissional.</li> <li>• Sentir-se feliz na vida pessoal/familiar.</li> <li>• Divertir-se no trabalho.</li> <li>• Sentir-se bem sucedido na criação da sua família em função da sua carreira.</li> <li>• Sentir que tem controle das fronteiras entre o tempo pessoal, da família e profissional.</li> <li>• Sentir equilíbrio na vida como um todo.</li> <li>• Desfrutar da vida fora do trabalho em função da carreira.</li> <li>• Sentir-se bem com a autonomia que tem no trabalho.</li> <li>• Sentir que sua família apóia sua carreira.</li> <li>• Sentir que tudo que conquistou em sua carreira foi com ética.</li> <li>• Gostar do que faz profissionalmente.</li> <li>• Sentir que tudo o que faz na carreira está de acordo com seus valores e crenças.</li> <li>• Sentir que sua carreira expressa suas vocações.</li> <li>• Sentir que sua carreira tem um sentido de continuidade do seu ser.</li> </ul>

**Quadro 26 (continuação) – Definições constitutivas e operacionais dos fatores da percepção de sucesso na carreira**

Dimensões	Definição constitutiva	Definição operacional
Reconhecimento	A percepção de sucesso em termos de reconhecimento significa sentir-se adequadamente valorizado em termos materiais e simbólicos por aqueles que acompanham sua carreira, como superiores, colegas de trabalho ou profissão, clientes, subordinados e organizações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber recompensas materiais (dinheiro, benefícios materiais) justas em comparação com os outros.</li> <li>• Sentir-se totalmente valorizado pelo que já investiu na carreira.</li> <li>• Ter boa reputação.</li> <li>• Ser reconhecido pelos pares e colegas de trabalho.</li> <li>• Ter a confiança dos seus superiores.</li> <li>• Ter reconhecimento da parte dos clientes.</li> </ul>
Cooperação	A percepção de sucesso em termos de cooperação significa sentir que tem bons relacionamentos na carreira, com sua equipe, chefia, clientes, colegas de trabalho ou profissão e que atinge bons resultados em cooperação com outros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajudar seus colegas de trabalho.</li> <li>• Ser auxiliado por seus colegas de trabalho.</li> <li>• Cooperar com a gestão do(s) negócio(s) em que está envolvido.</li> <li>• Fazer bons amigos na carreira.</li> <li>• Alcançar bons resultados com a equipe.</li> </ul>

Passo 5 – Operacionalização: é o passo da construção dos itens, que são a expressão comportamental do construto, as tarefas que os sujeitos terão que executar para que se possa avaliar a magnitude da presença do atributo no construto. Os itens podem ser construídos sob três fontes: literatura, ou seja, outros testes que medem o construto; entrevista, em função de um levantamento junto ao público alvo sobre como eles entendem que um construto possa ser verificado; categorias comportamentais, definidas no passo das definições operacionais (PASQUALI, 1999). Neste estudo, os itens foram construídos sob duas fontes: a primeira foi a das categorias comportamentais e suas definições operacionais, a partir do trabalho de Dries *et al* (2008), no qual foram feitas várias entrevistas e análises para levantamento das categorias; a segunda foi em reuniões junto ao público alvo para melhorar a semântica dos itens.

Segundo Pasquali (1999), os itens devem obedecer aos seguintes critérios:

- Comportamental: o item deve expressar um comportamento, não uma abstração do construto;
- Desejabilidade ou preferência: para o caso de atitudes em geral, os itens devem cobrir os comportamentos desejáveis ou característicos. Neste caso, o respondente deve poder concordar ou discordar ou opinar se o tal comportamento convém ou não para ele, deve expressar gostos, preferências, sentimentos e modos de ser;

- Simplicidade: os itens devem expressar uma ideia única;
- Clareza: o item deve ser inteligível para o estrato mais baixo da população alvo;
- Relevância: a expressão (frase) deve ser consistente com o traço (atributo, fator, propriedade psicológica) definido e as outras frases que cobrem o mesmo atributo;
- Precisão: o item deve possuir uma posição definida no contínuo do atributo e ser distinto dos demais itens que cobrem o mesmo contínuo. Este critério só pode ser avaliado definitivamente após a coleta de dados empíricos sobre o item;
- Variedade: deve-se variar a linguagem e as escalas de preferências devem ser metade favoráveis e metade desfavoráveis;
- Modalidade: utilizar frases de reação modal, isto é, não utilizar expressões extremadas, como “excelente”, “miserável”, dentre outras.
- Tipicidade: formar frases com expressões condizentes com o atributo, ou seja, a beleza não é pesada, nem nojenta.
- Credibilidade: o item não deve parecer ridículo, despropositado ou infantil;
- Amplitude: o instrumento (conjunto de itens) deve cobrir toda a extensão de magnitude do continuum do atributo;
- Equilíbrio: os itens devem cobrir proporcionalmente todos os segmentos do contínuo, devendo haver, portanto, itens fracos, moderados e extremos das atitudes.

O bom senso sugere que um instrumento deve ter cerca de 20 itens, mas para se ter esse número final de itens após todas as fases de validação, deve-se começar com o triplo disso (PASQUALI, 1999). Os itens extraídos da definição operacional do passo 5 estão descritos no Quadro 27.

**Quadro 27 – itens do instrumento piloto de Percepção de Sucesso na Carreira (PSC)**

	<b>Definição operacional</b>	<b>Itens</b>
D E S E M P E N H O	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter bom desempenho em seu(s) trabalho(s).</li> <li>• Destacar-se em sua profissão.</li> <li>• Receber boas avaliações de desempenho e <i>feedback</i>.</li> <li>• Ter uma carreira coerente com seus interesses e planos.</li> <li>• Ter desafios de acordo com suas capacidades.</li> <li>• Ter trabalhos na carreira de muita responsabilidade.</li> <li>• Alcançar as metas de desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenho bom desempenho na realização das minhas atividades profissionais.</li> <li>• Posso ser considerado um profissional destacado.</li> <li>• Recebo bons <i>feedbacks</i> em minhas avaliações de desempenho.</li> <li>• Tenho dificuldade em alinhar minha carreira com meus interesses e planos. *</li> <li>• Os desafios que enfrento no trabalho são coerentes com minhas capacidades.</li> <li>• Os trabalhos que desenvolvo atualmente em minha carreira são de alta responsabilidade.</li> <li>• Tenho dificuldade em alcançar minhas metas de desempenho. *</li> </ul>

**Quadro 27 (continuação) – Itens do instrumento piloto de Percepção de Sucesso na Carreira (PSC)**

	<b>Definição operacional</b>	<b>Itens</b>
P R O M O Ç Ã O	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcançar as metas de poder e níveis hierárquicos.</li> <li>Atuar em nível hierárquico de acordo com sua capacidade.</li> <li>Ter oportunidades de promoção de acordo com seus interesses.</li> <li>Ter prestígio e status de acordo com seus interesses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira.</li> <li>Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade.</li> <li>As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.</li> <li>O prestígio (ou status) profissional que desfruto está de acordo com meus interesses.</li> </ul>
C O N T R I B U I Ç Ã O	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazer diferença com seu trabalho ou sua carreira.</li> <li>Dar boas contribuições à sociedade de forma geral.</li> <li>Sentir que seu trabalho deixa uma marca ou um legado para a organização ou a sociedade.</li> <li>Ter pessoas que foram ajudadas por você em função da sua carreira.</li> <li>Sentir-se útil com sua carreira.</li> <li>Sentir-se importante e valioso onde atua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meu(s) trabalho(s) faz(em) diferença para a(s) organização(ões).</li> <li>Minha carreira gera contribuições à comunidade ou à sociedade em geral.</li> <li>Se eu me aposentasse hoje, já teria deixado minha marca no mundo (legado).</li> <li>Minha carreira me tem permitido ajudar as pessoas que quero.</li> <li>Minha carreira é útil.</li> <li>Sou importante onde atuo.</li> </ul>
D E S E N V.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estar continuamente aprendendo e se desenvolvendo.</li> <li>Atuar em ocupações abrangentes em termos de variedade de trabalho.</li> <li>Conquistar metas pessoais em termos de títulos acadêmicos.</li> <li>Estar continuamente atuando em trabalhos mais desafiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os meus trabalhos atuais proporcionam pouco aprendizado e desenvolvimento. *</li> <li>Os trabalhos que executo compreendem grande variedade de tarefas.</li> <li>Tenho atingido os níveis acadêmicos que tenho almejado.</li> <li>Os trabalhos que tenho desenvolvido são desafiantes.</li> </ul>
C R I A T.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propor soluções que quase ninguém encontra.</li> <li>Apresentar inovações ou invenções de sua autoria.</li> <li>Enxergar o que quase ninguém vê.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenho dificuldade em encontrar soluções criativas para problemas que aparecem em minhas atividades profissionais. *</li> <li>Tenho criado inovações importantes durante minha carreira profissional.</li> <li>Costumo ver soluções onde quase ninguém vê.</li> </ul>
S E G U R A N Ç A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ter suas necessidades materiais satisfeitas no futuro.</li> <li>Poder comprar o que você e seus dependentes necessitam ou não abrem mão.</li> <li>Ter tranquilidade quanto a empregos futuros.</li> <li>Ter visibilidade no mercado de trabalho.</li> <li>Ter oportunidades de trabalho disponíveis.</li> <li>Sentir que pode se adaptar facilmente a vários tipos de trabalho.</li> <li>Sentir que tem estabilidade no(s) trabalho(s).</li> <li>Ter boa rede de contatos profissionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estou tranquilo sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais.</li> <li>Posso comprar tudo que eu e meus dependentes necessitamos.</li> <li>Estou preocupado quanto a ter emprego ou trabalho no futuro. *</li> <li>Tenho visibilidade no mercado de trabalho.</li> <li>Tenho várias oportunidades de trabalho disponíveis.</li> <li>Sou capaz de me adaptar a vários tipos de trabalho.</li> <li>Tenho estabilidade em minha vida profissional.</li> <li>Tenho uma boa rede de contatos profissionais.</li> </ul>

**Quadro 27 (continuação) – Itens do instrumento piloto de Percepção de Sucesso na Carreira (PSC)**

	<b>Definição operacional</b>	<b>Itens</b>
S A T I S F A Ç Ã O	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentir-se feliz na vida profissional.</li> <li>• Sentir-se feliz na vida pessoal/familiar.</li> <li>• Divertir-se no trabalho.</li> <li>• Sentir-se bem sucedido na criação da sua família em função da sua carreira.</li> <li>• Sentir que tem controle das fronteiras entre o tempo pessoal, da família e profissional.</li> <li>• Sentir equilíbrio na vida como um todo.</li> <li>• Desfrutar da vida fora do trabalho em função da carreira.</li> <li>• Sentir-se bem com a autonomia que tem no trabalho.</li> <li>• Sentir que sua família apóia sua carreira.</li> <li>• Sentir que tudo que conquistou em sua carreira foi com ética.</li> <li>• Gostar do que faz profissionalmente.</li> <li>• Sentir que tudo o que faz na carreira está de acordo com seus valores e crenças.</li> <li>• Sentir que sua carreira expressa suas vocações.</li> <li>• Sentir que sua carreira tem um sentido de continuidade do seu ser.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinto-me feliz com minha vida profissional.</li> <li>• Sou feliz com minha vida pessoal/familiar.</li> <li>• Divirto-me quanto estou trabalhando.</li> <li>• Minha carreira tem me ajudado a criar bem minha família.</li> <li>• Tenho controle sobre as fronteiras entre o meu tempo pessoal, da família e do trabalho.</li> <li>• Tenho uma vida equilibrada.</li> <li>• Minha carreira não me permite desfrutar a vida fora do trabalho. *</li> <li>• Tenho autonomia nas minhas atividades profissionais.</li> <li>• Minha família apóia minha carreira.</li> <li>• As minhas conquistas na carreira têm sido de forma ética.</li> <li>• Amo o que faço profissionalmente.</li> <li>• O que faço na minha carreira está de acordo com meus valores e crenças.</li> <li>• Minha carreira é compatível com minhas vocações.</li> <li>• Tenho uma identidade profissional sem rupturas ao longo da minha carreira.</li> </ul>
R E C O N H E C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber recompensas materiais (dinheiro, benefícios materiais) justas em comparação com os outros.</li> <li>• Sentir-se totalmente valorizado pelo que já investiu na carreira.</li> <li>• Ter boa reputação.</li> <li>• Ser reconhecido pelos pares e colegas de trabalho.</li> <li>• Ter a confiança dos seus superiores.</li> <li>• Ter reconhecimento da parte dos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não tenho recebido recompensas materiais justas comparadas com as dos outros que conheço. *</li> <li>• O valor das minhas atividades profissionais é justo, pelo que já investi na carreira.</li> <li>• Tenho boa reputação profissional.</li> <li>• Sou reconhecido(a) pelos colegas de trabalho.</li> <li>• Tenho a confiança dos meus superiores.</li> <li>• Os clientes das minhas atividades profissionais reconhecem meu trabalho.</li> </ul>
C O O P.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajudar seus colegas de trabalho.</li> <li>• Ser auxiliado por seus colegas de trabalho.</li> <li>• Cooperar com a gestão do(s) negócio(s) em que está envolvido.</li> <li>• Fazer bons amigos na carreira.</li> <li>• Alcançar bons resultados com a equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajudo meus colegas de trabalho.</li> <li>• Meus colegas de trabalho me ajudam.</li> <li>• Coopero com a gestão dos negócios em que estou envolvido.</li> <li>• Tenho feito amigos durante a carreira.</li> <li>• Eu e as equipes com quem trabalho temos alcançado resultados de sucesso juntos.</li> </ul>
* Itens negativos – para atender ao critério de variedade		

Passo 6 – Análise dos itens: é importante avaliar se os itens representam adequadamente o construto. Neste passo, devem-se fazer duas verificações: uma teórica e outra semântica.

A análise semântica deve ser feita com pequenas amostras do público que responder à pesquisa. Eles devem compreender os itens ou explicar o que entenderam, de forma que o autor do instrumento possa sugerir ajustes no texto para melhor compreensão. Segundo Pasquali (1999), uma boa maneira de fazer a análise semântica é começar com o estrato mais



baixo da população, ou seja, aqueles que provavelmente tenham maior dificuldade de compreensão, composto por cerca de três a quatro pessoas em uma sessão de *brainstorming*. Após duas sessões, os itens que não apresentaram problemas ficam no instrumento e faz-se outras sessões com aqueles que ainda precisam de ajustes semânticos. Itens que apresentaram problemas após cinco sessões devem ser totalmente descartados. Em um segundo momento, deve-se repetir a sessão com o estrato mais sofisticado da população, para verificar se os itens não estão demasiadamente primitivos para este estrato. Para o estudo em questão, a análise semântica foi realizada com alguns professores de uma das universidades selecionadas, sendo considerados como estratos os iniciantes e como sofisticados os com pós-graduação doutorado. Esta análise semântica também foi realizada com uma pequena amostra do público alvo para adaptar a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) para o público alvo.

A análise teórica ou de análise de conteúdo deve ser feita junto a juízes, especialistas do campo de estudo. Esta fase é chamada de teórica, pois consiste simplesmente em pedir a opinião de outras pessoas sobre a hipótese de que os itens representam o construto. O objetivo é ajuizar se os itens estão se referindo ou não ao atributo em questão. Deve ser uma tabela de dupla entrada onde os juízes marcam aos quais fatores os itens se referem, conforme apresentada no Apêndice 01. Segundo Pasquali (1999), meia dúzia de juízes é suficiente e, para que um item seja mantido para as próximas etapas do instrumento, eles devem concordar em 80% sobre um determinado item. Para o estudo em questão, essa etapa foi realizada com cinco participantes do Programa de Pós-Graduação em Administração e membros do grupo de pesquisa em carreiras da Universidade de São Paulo.

Os passos 7 a 12 do Quadro 25 envolvem informações dos próximos tópicos deste texto.

#### **4.1.2 Validade de escala**

A validade de uma escala é a extensão em que uma medida ou um conjunto de medidas representa corretamente o conceito do estudo, ou seja, o grau em que se está livre de qualquer erro sistemático ou aleatório (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 25).

Para o estudo em questão, consideram-se as seguintes formas de validade:

- **Validade de conteúdo (ou de expressão):** avaliação do grau de correspondência entre os itens selecionados para construir uma escala múltipla e sua definição conceitual. Avalia subjetivamente a correspondência entre os itens individuais e o conceito por meio do julgamento de especialistas, pré-testes com múltiplas subpopulações ou outros meios. O objetivo é garantir que os itens da escala não sejam todos empíricos, mas incluam considerações práticas e teóricas (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 111). Esta validade foi realizada junto aos especialistas do grupo de gestão de carreiras da FEA-USP e também por comparação em subgrupos da amostra.
  
- **Validade convergente:** avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas. O teste empírico pode incluir a análise de correlação entre medidas alternativas de um conceito e a escala múltipla, esperando-se altos valores de correlação (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 112). Para este estudo, a validade convergente foi avaliada pelos valores da variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) dos fatores igual ou superior a 0,5, pois estes que representam a alta correlação com seus itens ou variáveis (ZWICKER *et al*, 2008), pelo índice de confiabilidade (alfa de Cronbach) superior a 0,6 e pelo valor de confiabilidade composta superior a 0,7. Confiabilidade é a extensão em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir, ou seja, se medidas repetidas forem executadas, as medidas confiáveis serão consistentes em seus valores (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 24).
  
- **Validade discriminante:** consiste no grau em que dois conceitos similares são distintos. Nesse caso, o teste empírico também avalia a correlação entre medidas, porém a escala múltipla está correlacionada com uma medida semelhante, mas conceitualmente distinta, esperando-se valores de correlação baixos. (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 112). Segundo Zwicker, Souza e Bido (2008), há validade discriminante quando o valor da raiz quadrada da AVE (*Average Variance Extracted*) de um construto (ou variável latente) é maior que as correlações entre os construtos ou quando as cargas cruzadas entre os construtos são menores que suas respectivas variáveis componentes.
  
- **Validade nomológica:** refere-se ao grau em que a escala múltipla faz previsões precisas de outros conceitos em um modelo teórico. É preciso identificar relações teóricas a partir de princípios aceitos ou pesquisa anterior e avaliar se a escala apresenta relações

correspondentes (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 112). Nesse estudo, a validade nomológica pode ser confirmada pela aplicação da escala de Percepção de Sucesso na Carreira em duas amostras distintas.

## 4.2 Definição do universo da pesquisa

O universo deste estudo é formado pelos professores de universidades privadas da Grande São Paulo. Este público foi escolhido porque o foco não está em avaliar carreiras tradicionais. As novas carreiras têm características de múltiplos vínculos de emprego e de ocupações, formando trajetórias diversas, e os professores universitários, sobretudo de instituições privadas, têm este perfil.

A delimitação geográfica da Grande São Paulo (ou região metropolitana de São Paulo) é pelo fato de ser o maior polo de riqueza nacional. Segundo dados da EMPLASA – Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S. A.<sup>4</sup> – seu Produto Interno Bruto (PIB) atingiu, em 2004, algo em torno de US\$ 94,06 bilhões, o que corresponde a cerca de 15,6% do total brasileiro. A renda per capita atinge US\$ 4,918. A metrópole detém a centralização do comando do grande capital privado, pois aqui estão as sedes brasileiras dos mais importantes complexos industriais, comerciais e principalmente financeiros, que controlam as atividades econômicas no País. A população em torno de 20 milhões de habitantes coloca a Grande São Paulo entre os cinco maiores aglomerados urbanos do mundo, incluindo Tóquio, Seul, Cidade do México e Nova Iorque.

Abordar, em uma mesma pesquisa, relacionada ao trabalho, pessoas de outras regiões, pode significar ter que incluir outras variáveis importantes no modelo. Por esta razão, o universo está delimitado à Grande São Paulo.

Para ter uma estimativa deste número de professores, dados foram pesquisados no INEP-MEC, onde se obteve que o número de funções docentes no Ensino Superior era, no Censo de 2007, igual a 334.688 funções. Este número é maior que o número de docentes porque quando ele ministra aula em duas instituições é contado como duas funções docentes. Destes, 178.128

---

<sup>4</sup> <http://www.emplasa.sp.gov.br/perfilgsp/ie/default.asp>. Acesso em 06/11/2010.

estavam em universidades, sendo 37.674 em universidades do Estado de São Paulo. Somente nas universidades privadas, em 2007, eram 24.059 professores.

Como a capital (somente a cidade de São Paulo) concentra cerca de 60% dos alunos matriculados em universidades privadas (252 mil / 422 mil), o universo de professores pode seguir a mesma relação, ou seja, 14.400 professores estariam nas universidades privadas da capital. **Pode-se afirmar que a Grande São Paulo tem entre 15 e 20 mil professores em universidades privadas.**

### 4.3 Amostra da pesquisa

A amostra do estudo é não probabilística.

O objetivo inicial era aplicar uma única vez, para a mesma amostra, os dois instrumentos – PSC e ICCO. A parte do questionário de PSC seria utilizada para validar a escala e, com a escala validada, os dados seriam analisados em relação às respostas de ICCO.

A PSC é sobre a pessoa e sua carreira como um todo, mas como o comprometimento é em relação a uma organização em particular, seria importante também que as universidades não fossem muito diferentes. Lacombe e Chu (2006) já previa diferença de comprometimento entre os professores das universidades com nível de qualidade diferente, que as autoras classificaram como “A” e “NÃO A”.

Para evitar uma grande diferença de nível de qualidade entre as universidades, serão consideradas somente as universidades privadas da Grande São Paulo, que estão entre as 10 melhores universidades do Estado de São Paulo, segundo o *ranking*<sup>5</sup> do Índice Geral de Cursos (IGC) do Ministério da Educação (MEC), de 2008.

Estas 10 universidades estão listadas abaixo, na ordem do *ranking*:

1. PUC - SP
2. Mackenzie
3. Metodista – SP

---

<sup>5</sup> <http://www.inep.gov.br/areaigc/>. Acesso em 06/11/2010.

4. São Judas Tadeu
5. São Francisco
6. Anhembi-Morumbi
7. São Marcos
8. Braz Cubas
9. UNICID
10. UNINOVE

Para validar uma escala, Pasquali (1999) sugere de 5 a 10 respondentes para cada item. Como o instrumento de PSC tem 53 itens, é necessária uma amostra mínima de 265 respondentes com questionários completos, isto é, sem *missings* ou respostas anuladas.

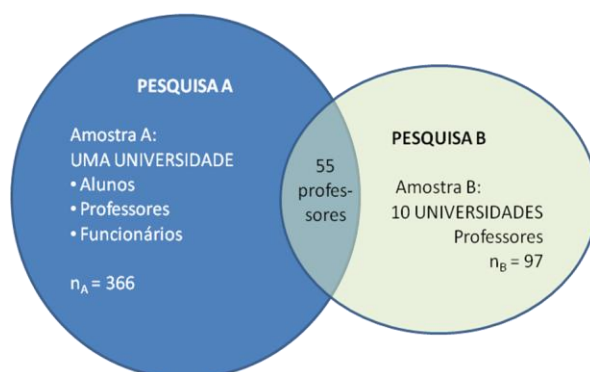
**Portanto, a amostra prevista é de, no mínimo, 265 professores das seguintes universidades selecionadas: PUC – SP, Mackenzie, Metodista – SP, São Judas Tadeu, São Francisco, Anhembi-Morumbi, São Marcos, Braz Cubas, UNICID e UNINOVE.**

Após dois meses de aplicação, somente 97 professores tinham respondido o questionário completo, o que inviabilizaria a Pesquisa A e, por consequência, a Pesquisa B.

Como o questionário de PSC era respondido em cerca de 10 minutos enquanto precisava-se de 20 a 25 minutos para responder os dois, decidiu-se aplicar somente o questionário de PSC em um grupo maior.

Somente para a Pesquisa A não seria necessário limitar a amostra ao público de professores, uma vez que o intuito da Pesquisa A é validar um questionário de Percepção de Sucesso na Carreira, independentemente da ocupação da pessoa. Os itens haviam sido criados e validados junto aos especialistas sem essa limitação.

A amostra escolhida para a pesquisa A passou a ser de **alunos, professores e funcionários técnico-administrativos de uma das universidades** da amostra original. Com este público mais amplo, focado em uma única organização e com o questionário menor, foram obtidos 366 questionários completos para a Pesquisa A (PSC) e 97 questionários completos para a pesquisa B, sendo que, destes, 55 participaram das duas pesquisas (Ilustração 10).



**Ilustração 10 – Amostra do estudo – Pesquisa A e Pesquisa B**

A descrição sócio-demográfica da amostra encontra-se no capítulo de análise e discussão dos resultados.

#### 4.4 Estratégia de coleta de dados

O estudo pôde ser dividido em várias etapas. Para cada uma foi utilizada uma estratégia diferente de coleta, apresentada no Quadro 28.

**Quadro 28 – Estratégias de coleta de dados em cada fase do estudo**

Etapa	Tipo	Participantes	Estratégia de coleta	Instrumentos e relatórios
1 - Validação de conteúdo PSC	Qualitativa	5 membros do grupo de carreiras da FEA-USP	Uma reunião de 2h na FEA-USP e trocas de e-mails na semana seguinte.	Apêndice 01
2 - Adaptação da EICCO para professores universitários	Qualitativa	7 professores de uma das universidades	Uma reunião de 3h com intervalo de 20 minutos na universidade dos participantes	Apêndice 02
3 - Pré-teste	Qualitativa	6 professores de uma das universidades	Uma reunião de 1h30 na universidade dos participantes	Apêndice 03
4 - Aplicação da pesquisa B	Quantitativa	97 professores das 10 universidades	Questionário via web e e-mail de convite para participação. Foi criado também um questionário impresso, mas só um professor respondeu.	<a href="http://www.carreira.sustentavel.com.br/pesquisa/index.php?sid=38737">http://www.carreira.sustentavel.com.br/pesquisa/index.php?sid=38737</a> e questionário impresso no Apêndice 05
5 - Aplicação da pesquisa A	Quantitativa	366 Professores, alunos e funcionários de uma das universidades	Questionário via web com convite por e-mail e impresso aplicado diretamente pelo pesquisador.	<a href="http://www.carreira.sustentavel.com.br/pesquisa/index.php?sid=97869">http://www.carreira.sustentavel.com.br/pesquisa/index.php?sid=97869</a> e questionário impresso no Apêndice 04

As etapas qualitativas foram realizadas com reuniões entre o pesquisador e os respectivos especialistas ou professores, convidados previamente, e em local mais adequado para os participantes.

Para a validação de conteúdo da escala PSC foram convidados os participantes do grupo de pesquisa em gestão de carreiras da FEA-USP e a reunião foi marcada em uma sala da FEA-USP, em horário após a reunião permanente do grupo. O pesquisador levou os documentos impressos para os participantes (Apêndice 01).

Para a adaptação da escala EICCO – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (MENEZES, 2009) para os professores universitários, foram previamente convidados alguns professores de uma das universidades selecionadas e a reunião foi marcada em uma sala da universidade, em horário seguinte ao horário de aulas. O pesquisador levou os documentos impressos para os participantes (Apêndice 02).

Para o pré-teste foram convidados alguns professores de uma das universidades selecionadas e foi reservado um laboratório de informática, uma vez que os instrumentos a serem respondidos estavam em um site da web. Primeiramente, o pesquisador explicou o objetivo da reunião e os professores iniciaram o pré-teste. Eles deveriam anotar as dúvidas e sugestões, e foi medido o tempo para resposta (Apêndice 03).

Para a coleta de dados quantitativos, os questionários foram inseridos adequadamente no sistema *limesurvey*<sup>6</sup>, de distribuição gratuita, em um website do pesquisador. Em seguida, foram contatados por e-mail e telefone alguns coordenadores e diretores das 10 universidades. Os que se dispuseram a que seus professores participassem da pesquisa receberam um e-mail para repassar a eles com o endereço eletrônico<sup>7</sup> do instrumento e algumas orientações.

Após dois meses, poucos professores haviam respondido. Naquele momento, foi decidido criar um questionário somente com as questões relacionadas à PSC e aplicar também a funcionários, porém de uma única universidade.

---

<sup>6</sup> <http://www.limesurvey.org/>. Acesso em 21/11/2010.

<sup>7</sup> <http://www.carreirasustentavel.com.br/pesquisa/index.php?sid=38737>. Acesso em 21/11/2010.

Foi então criado um segundo endereço eletrônico<sup>8</sup> somente com as questões relacionadas à PSC e distribuído por e-mail aos funcionários por meio de convite pessoal. Não houve apoio oficial da liderança da universidade para aplicação do questionário.

Após 15 dias, a participação também foi pequena, mesmo distribuindo os questionários reduzidos (somente sobre PSC) tanto a funcionários quanto a professores que não haviam respondido ao questionário completo.

Naquele momento, foi decidido criar também alguns formulários impressos, somente com a escala PSC, e levá-los diretamente aos funcionários e professores. Houve um pouco mais de respostas, mas ainda dependia-se da entrega e pedido pelo próprio pesquisador. Quando alguém assumia o compromisso de distribuir alguns questionários impressos e devolver posteriormente, o retorno era muito baixo.

Com menos de 150 questionários completamente respondidos, foi decidido aplicar o questionário aos alunos. O endereço web do questionário de PSC foi enviado a cerca de 500 alunos dos cursos de graduação tecnológica em gestão (Logística, Marketing, Recursos Humanos e Processos Gerenciais), por conveniência, e mais de 200 respostas foram obtidas em um final de semana, totalizando 366 respostas completas para o questionário de PSC.

## **4.5 Técnicas de tratamento dos dados**

Segundo Pasquali (1999), não se pode definir antes das análises estatísticas se um instrumento é unidimensional ou não. Portanto, foi feita uma análise fatorial para verificar empiricamente quantos fatores compõem os instrumentos (PSC e EICCO), bem como quais itens devem efetivamente compor cada fator.

### **4.5.1 Análise Fatorial Exploratória**

A análise fatorial tem como objetivo principal encontrar um modo de condensar a informação contida em diversas variáveis originais em um conjunto menor de novas variáveis (fatores) com uma perda mínima de informação. Se o conjunto de variáveis que representam características da amostra for muito grande e o objetivo for resumir essas características,

---

<sup>8</sup> <http://www.carreirasustentavel.com.br/pesquisa/index.php?sid=97869>.



deve-se aplicar a análise fatorial R a uma matriz de correlação destas variáveis, identificando-se assim dimensões latentes das mesmas. Além disso, a análise fatorial pode identificar variáveis representativas de um conjunto muito maior de variáveis ou criar um conjunto inteiramente novo de variáveis que substituam parcial ou completamente um conjunto original maior para uso em análises ou técnicas multivariadas subsequentes. (HAIR JR. *et al*, 2005).

Além de reduzir o número de variáveis, o pesquisador pode se beneficiar com a estimação empírica de relações, bem como a visão do fundamento conceitual e interpretação dos resultados. Porém, “se o pesquisador incluir indiscriminadamente um grande número de variáveis e esperar que a análise fatorial faça revelações, a possibilidade de resultados pobres será alta” (HAIR JR. *et al*, 2005 p. 96). O uso de análise fatorial não exclui a necessidade de uma base conceitual para quaisquer variáveis analisadas.

Quanto ao número da amostra, Hair Jr. *et al* (2005) sugerem um número mínimo de observações superior a cinco vezes o número de variáveis a serem analisadas, embora o tamanho mais aceitável seria de dez para um. Alguns pesquisadores sugerem um mínimo de 20 casos para cada variável. O pesquisador sempre deve obter a maior razão casos-por-variável para minimizar chances de “super ajustar” os dados. Uma das formas é trabalhar com um conjunto de variáveis mais parcimonioso, guiado por considerações conceituais e práticas, e então obtendo um tamanho adequado de amostra para o número de variáveis observadas. Em um número pequeno de casos por variável, qualquer descoberta deve ser interpretada com precaução.

No caso da **Pesquisa A** (PSC), a quantidade de casos obtida foi 366 para um total de 53 variáveis, o que dá uma **proporção de 6,9 casos por variável. Para a Pesquisa B** (ICCO), 97 respondentes para um questionário com 23 questões, o que dá **4,2 casos por variável**. Vale ressaltar que o objetivo do estudo não era validar o questionário de ICCO, mas adaptar apenas um questionário validado (EICCO) para ser aplicado a professores universitários. Desta forma, a análise fatorial foi realizada para verificação de mais de um fator e sua relação com a PSC, mas não houve a pretensão de dizer que a escala ICCO está validada para professores universitários.

De um ponto de vista estatístico, os desvios da normalidade, da homoscedasticidade e da linearidade aplicam-se apenas no nível em que elas diminuem as correlações observadas. “A

normalidade é necessária somente se um teste estatístico é aplicado para a significância dos fatores, mas estes testes raramente são usados” (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 98).

### **A escala é multifatorial?**

Quanto à existência ou não de fatores nos dados, as correlações parciais devem ser pequenas, ou seja, aquelas correlações entre variáveis quando os efeitos de outras variáveis são levados em consideração. Se as correlações parciais são altas, então não há fatores latentes e a análise fatorial é inadequada. O SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) fornece a **matriz de correlação anti-imagem**, que é simplesmente o valor negativo da correlação parcial. Outra medida para detectar a adequação de análise fatorial é o **teste Barlett de esfericidade** aplicado à matriz de correlação inteira. Ele fornece a probabilidade estatística que a matriz de correlação tenha correlações significantes entre pelo menos algumas das variáveis. Há ainda a **medida de adequação da amostra (MSA)**, que varia de 0 a 1 e o valor 1 representa que a variável é perfeitamente prevista sem erro pelas outras variáveis. O valor aceitável de MSA para cada variável deve ser superior a 0,50. De modo geral, o importante é que matriz de dados tenha um número substancial de correlações superiores a 0,30 (HAIR JR. *et al*, 2005).

### **Deve-se trabalhar com grupos separados dentro da amostra?**

Hair Jr. *et al* (2005) afirmam que o pesquisador deve garantir que a amostra seja homogênea em relação à estrutura fatorial latente. É impróprio aplicar a análise fatorial para grupos conhecidamente distintos quanto à estrutura fatorial. Nestes casos, as análises fatoriais devem ser realizadas separadamente e os resultados comparados.

Assim como o instrumento de Âncoras de Carreira é indicado para pessoas que já trabalham há pelo menos cinco anos (SCHEIN, 1990) e Lacombe e Chu (2006) também encontraram variações na carreira dos professores que trabalhavam há pouco tempo, é importante verificar se a estrutura fatorial do instrumento que vai avaliar a percepção de sucesso na carreira não apresenta sensibilidade a pessoas ainda não graduadas no Ensino Superior ou àqueles que têm menos de cinco anos de trabalho ou aos professores em particular. Para isso, a análise fatorial exploratória foi analisada em três subgrupos, além da amostra total (n=366):

- Professores (n=94) e não professores da universidade (n=272);
- Graduados (n=179) e não graduados da universidade (n=187);

- Que já trabalham há pelo menos cinco anos (n=342) e que trabalham há pouco tempo – menos de cinco anos (n=24).

Para cada subgrupo e para a amostra total foram realizadas análises fatoriais exploratórias, identificando diferenças entre os grupos. Os resultados em detalhe são apresentados no capítulo de análise e discussão de resultados.

### **Método de Extração**

Segundo Hair Jr. *et al* (2005), a seleção do método depende do objetivo do pesquisador. A análise de componentes principais é usada quando o objetivo é resumir a maior parte da informação original (variância) a um número mínimo de fatores para propósitos de previsão. Já a análise de fatores comuns é usada para identificar fatores ou dimensões latentes que reflitam o que as variáveis têm em comum. A análise de fatores comuns considera apenas as dimensões latentes (variância compartilhada) ignorando as variâncias específicas de cada variável e do erro, devido à não confiabilidade no processo de agrupamento dos dados, no erro de medida ou em uma componente aleatória no fenômeno medido. Embora a análise de fatores comuns seja vista como teoricamente mais fundamentada, ela sofre de indeterminância fatorial, pois não há solução única, como ocorre com a análise de componentes (ou componentes principais). Apesar de haver muito debate sobre qual modelo é mais apropriado, a pesquisa tem apresentado resultados análogos em muitos casos e costumam chegar a resultados idênticos quando o número de variáveis excede a 30 ou as comunalidades excedem a 0,60 para a maioria das variáveis.

No caso dessa pesquisa, a quantidade de variáveis é 53 e as comunalidades da maior parte das variáveis excedem a 0,60, portanto, optou-se por analisar pelo método dos componentes principais.

### **Número de fatores**

Aranha e Zambaldi (2008) afirmam que um critério frequentemente utilizado para a escolha do número de fatores é pelos autovalores (*eigenvalues*). O software SPSS apresenta os autovalores para “n” fatores em ordem decrescente, sendo “n” igual ao número de variáveis

da análise fatorial. A quantidade de fatores sugerida é igual ao número de fatores cujo autovalor é maior que 1.

Após a determinação inicial, o pesquisador computa diversas soluções alternativas adicionais – geralmente um fator a menos que o número inicial e dois ou três fatores a mais do que o inicialmente determinado. Então, com base na informação obtida das análises de alternativas, as matrizes fatoriais são examinadas e a melhor representação dos dados é usada para ajudar na determinação do número de fatores a extrair (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 101).

### **Variância explicada**

Segundo Hair Jr. *et al* (2005, p. 102), em ciências naturais, o processo de obtenção de fatores não deveria ser parado até que estes explicassem pelo menos 95% da variância, mas nas ciências sociais, na qual as informações são menos precisas, não é raro considerar uma solução que explique 60% da variância total como satisfatória.

### **Rotação fatorial**

Segundo Hair Jr. *et al* (2005) uma ferramenta importante na interpretação dos fatores é a rotação fatorial. Em soluções não rotacionadas, os fatores são extraídos na ordem de sua importância, com o primeiro fator tendendo a ser um fator geral com quase toda a variável com carga significativa. A rotação pode ser ortogonal ou oblíqua. Na ortogonal (método *varimax*), mantém-se os eixos de referência com ângulos de 90°, indicado quando os fatores forem matematicamente independentes. Na rotação oblíqua (*oblimin*), os eixos não precisam ser ortogonais; ela é mais realista, pois as dimensões inerentes que são teoricamente importantes podem ser correlacionadas entre si. Na Pesquisa A os fatores serão extraídos utilizando método de rotação oblíqua.

### **Cargas fatoriais mínimas**

Segundo Hair Jr. *et al* (2005, p. 107), amostras com até 50 respondentes devem ser analisadas considerando cargas fatoriais acima de 0,75; de 85 a 100 respondentes, cargas superiores a 0,60; de 150 a 200 respondentes, cargas acima de 0,45; de 250 a 350 respondentes, cargas acima de 0,35 e para amostras acima de 350 respondentes, deve-se considerar cargas mínimas iguais a 0,30. Os autores também sugerem que se forem muitas variáveis, o nível aceitável de cargas significantes pode ser menor. Porém, se houver muitos fatores, mais altas devem ser as

cargas significantes. Para a amostra total (n=366) e a dos que trabalham há menos de 5 anos (n=342), foi considerada a carga mínima igual a 0,30; para os demais, conforme a sugestão dos autores.

### **Interpretação**

Para a interpretação, Hair Jr. *et al* (2005) afirmam que, em uma rotação oblíqua, são apresentadas duas matrizes fatoriais de carga: a matriz padrão e a matriz de estrutura fatorial. Na matriz de estrutura fatorial, como as cargas contêm tanto a variância única entre as variáveis e fatores, quanto a correlação entre fatores, fica difícil distinguir quais variáveis têm cargas únicas em cada fator na matriz, sendo, portanto, costume dos pesquisadores utilizar a matriz padrão.

Os autores sugerem os seguintes passos para a interpretação da matriz fatorial:

- Identificar em qual fator a variável tem maior carga – variáveis com carga fatorial igualmente distribuída em muitos fatores é séria candidata à eliminação;
- Avaliar as comunalidades das variáveis – a comunalidade representa a quantia de variância explicada pela solução fatorial para cada variável – se o seu valor é menor que 0,5, significa que não tem explicação suficiente;
- Nomear os fatores – pelas variáveis que têm maior carga no fator, o pesquisador deve interpretar intuitivamente o que pode haver de variável latente (fator ou dimensão) que manteve essas variáveis com alta correlação entre si.

Aranha e Zambaldi (2008) afirmam que é importante interpretar uma solução exploratória com base teórica.

Nos casos de diferença entre os subgrupos, a escolha seguiu o critério da solução fatorial que mais se aproximou da esperada teoricamente.

#### **4.5.2 Análise Fatorial Confirmatória**

A análise exploratória apenas define possíveis relações de forma geral. O pesquisador não busca “confirmar” quaisquer relações especificadas anteriormente, mas deixa o método e os

dados definirem a natureza das relações. Já a análise confirmatória é o uso de uma técnica multivariada para testar uma relação pré-especificada (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 466).

Segundo Hair Jr. *et. al* (2005, p. 109), uma das formas de confirmar as relações obtidas da teoria ou de uma análise exploratória é avaliando a repetitividade dos resultados, seja com uma amostra particionada do conjunto de dados originais, seja com uma amostra separada. A comparação de resultados é sempre problemática, mas uma forma de confirmação também pode ser realizada submetendo as relações a uma análise por modelagem de equações estruturais.

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) é uma técnica multivariada que combina aspectos de regressão múltipla (examinando relações de dependência) e análise fatorial (representando conceitos não medidos – fatores – com múltiplas variáveis) para estimar uma série de relações de dependência interrelacionadas simultaneamente (p. 468).

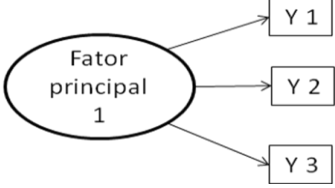
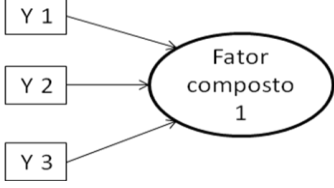
Neste estudo, tanto as relações teóricas quanto as obtidas pela análise fatorial exploratória foram submetidas à avaliação pela técnica de MEE.

### **Modelo de mensuração e método de estimação**

Modelo de mensuração é um submodelo em MEE que especifica os indicadores para cada construto e avalia a confiabilidade de cada construto para estimar as relações causais. É semelhante à análise fatorial, porém é o pesquisador que especifica quais variáveis são indicadoras de cada construto, com as demais variáveis sem carga, exceto aquelas em seu construto especificado (HAIR JR. *et al*, 2005, p. 469).

O modelo pode ser formativo ou reflexivo. Jarvis *et al* (2003) apresentam as diferenças entre os modelos no Quadro 29.

**Quadro 29 – Diferenças entre modelos formativos e reflexivos**

<p>Fator Principal (modelo reflexivo)</p> 	<p>Variável Latente Composta (modelo formativo)</p> 
<p>A direção de causalidade é do construto para a variável medida</p>	<p>A direção de causalidade é da medida para o construto</p>
<p>Medidas devem ser correlacionadas (medidas devem possuir confiabilidade e consistência internas)</p>	<p>Não há razão para esperar que as medidas sejam correlacionadas (não há necessidade de que tenham consistência interna)</p>
<p>A retirada de um indicador do modelo não altera o significado do construto</p>	<p>A retirada de um indicador do modelo deve alterar o significado do construto</p>
<p>Considera os erros de medida nos itens</p>	<p>Considera os erros de medida no construto</p>
<p>Construto possui um significado excedente</p>	<p>Construto possui um significado excedente</p>
<p>O escore da escala não representa adequadamente o construto</p>	<p>O escore da escala não representa adequadamente o construto</p>

FONTE: JARVIS *et al*, 2003, p. 201 (adaptado)

Neste estudo, o modelo é reflexivo, pois os construtos (tanto o sucesso na carreira e o comprometimento, quanto os fatores de primeira ordem) não são formados pelo conjunto das variáveis de medida, eles existem de forma independente, e algumas variáveis medidas guardam uma parcela da variável latente. O fato de não medir um dos itens não altera o construto, mas o conjunto adequado de itens ajuda a dar consistência ao que se está interpretando como variável latente.

O modelo foi estimado pelo método dos Mínimos Quadrados Parciais PLS-PM (*Partial Least Squares Path Modeling*). Segundo Bido *et al* (2010), este método tem as seguintes vantagens em relação a outras opções:

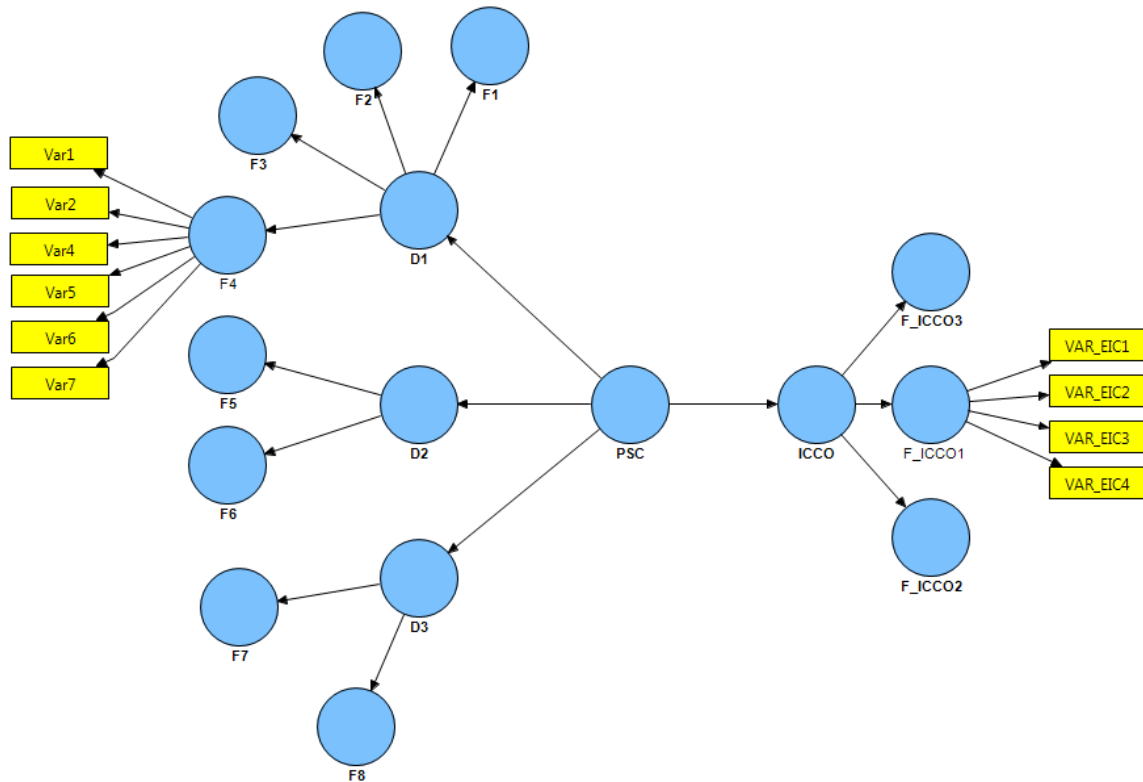
- Regressão múltipla não seria possível com variáveis latentes;
- PLS-PM estima o modelo de mensuração (relação entre os indicadores e as variáveis latentes) e o modelo estrutural (relações entre as variáveis latentes) simultaneamente;
- LISREL tem suposição de normalidade dos dados (ZWICKER *et al*, 2008).

Para este método, foi utilizado o software SMART PLS 2.0 M3<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Detalhes disponíveis em: <http://www.smartpls.de>. Acesso em 09/11/2010.

## Modelo estrutural

Segundo Hair Jr. *et al* (2005, p. 469), o modelo estrutural “é o conjunto de uma ou mais relações de dependência conectando os construtos hipotetizados do modelo”.



**Ilustração 11 – Exemplo de modelo estrutural PSC x ICCO no SMART PLS**

Como o objetivo é avaliar a relação entre PSC e ICCO, o modelo estrutural proposto está representado na Ilustração 11. Os círculos representam variáveis latentes (ou “fatores”). D1, D2 e D3 são fatores de segunda ordem ou dimensões de conjuntos de fatores da PSC. A PSC é um fator de terceira ordem no modelo estrutural. A ilustração também apresenta os modelos de mensuração de F4 e F\_ICCO\_1 para ilustrar como os modelos de mensuração se configuram no modelo estrutural proposto.



### ***Bootstrapping***

Segundo Hair Jr. *et al* (2005, p. 466), *bootstrapping* é uma forma de reamostragem na qual os dados originais são repetidamente amostrados com substituição para estimação do modelo.

Para avaliação do modelo estrutural, a técnica *bootstrapping*, no SMART PLS, apresenta os resultados do teste da distribuição *t de Student* considerando várias amostras. De acordo com o valor de *t* pode-se definir se os coeficientes padronizados (*path coefficients*) são significantes. A hipótese nula  $H_0$  é que os coeficientes sejam iguais a zero. Para altos valores de *n* (quantidade de casos da amostra), o *t de Student* superior a 1,96 indica que há menos de 5% de risco de rejeitar  $H_0$ . Quanto maior o *t*, menor o risco de rejeitar  $H_0$  e, portanto, com  $H_0$  rejeitada, a correlação é significativa.

Critérios de convergência:

- Cargas fatoriais: das variáveis no fator superiores a 0,5;
- Variância extraída: AVE (*Average Variance Extracted*) superior a 0,5;
- Confiabilidade: alfa de Cronbach superior a 0,60;
- Confiabilidade Composta (*composite reliability*): é uma medida de consistência interna dos indicadores do construto, descrevendo o grau em que eles indicam o construto latente em comum – superior a 0,7.

Critério de discriminância:

- Validade discriminante: os indicadores devem ter cargas fatoriais mais altas nas suas respectivas variáveis latentes (raiz quadrada da AVE) do que em relação às outras variáveis latentes (esta informação é obtida da matriz de correlação entre as variáveis latentes no SMART PLS)

Critérios de validade nomológica:

- No caso da PSC, os resultados para a amostra da Pesquisa A (alunos, professores e funcionários de uma universidade) e para a amostra da Pesquisa B (professores de 10 universidades) devem apresentar resultados semelhantes;
- Todas as correlações devem ser significantes – *t de Student*, através de *Bootstrapping*, superior a 1,96. Para amostras próximas a 100 (como é o caso da Pesquisa B), o *t de Student* deve ser superior a 1,99.

#### 4.6 Escalas de mensuração

As escalas propriamente ditas são mais utilizadas para medir traços de personalidade, enquanto os testes e inventários são de uso mais corrente na avaliação das aptidões, onde não há respostas certas e erradas. Além disso, os testes e inventários são medidas para as quais existem normas de interpretação, o que não ocorre com as escalas. Porém, “diferenças essenciais entre esses vários tipos de medidas psicométricas não existem” (PASQUALI, 1999 p. 105).

Para este estudo foram utilizadas duas escalas: Percepção de Sucesso na Carreira (PSC), que se pretendeu validar na Pesquisa A; e Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), desenvolvida por Menezes (2009) e adaptada para professores universitários na Pesquisa B.

Originalmente, A EICCO utiliza escalas bipolares, nas quais a pessoa escolhe uma dentre as sete opções entre cada par de ações, como a apresentada na Ilustração 12.

Imagine que você tenha sido convidado para participar de um evento dentro da organização e que deverá apresentar suas atividades de trabalho para os demais colegas de empresa. Diante de tal solicitação, o que você faria?

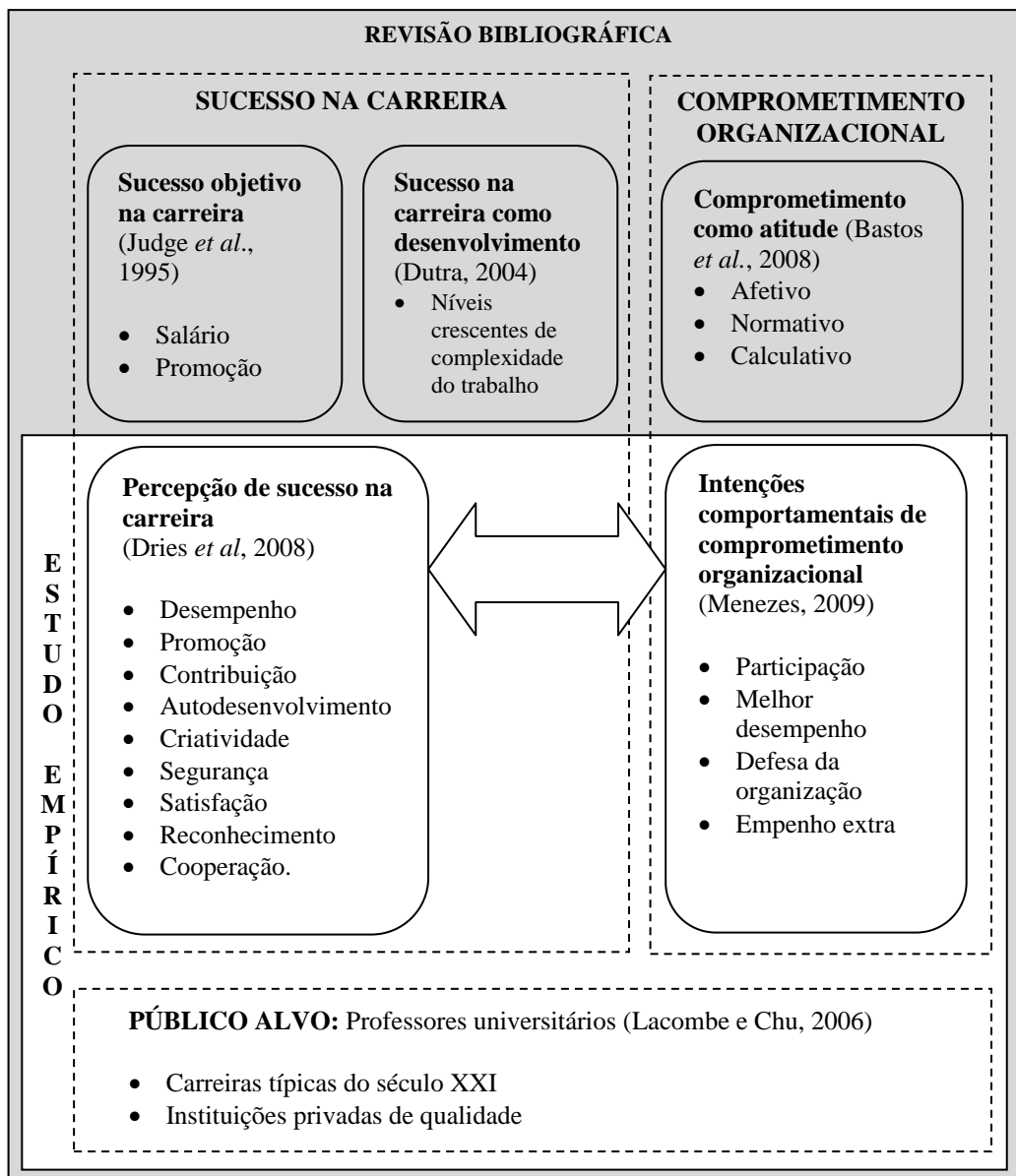
Opção A	-----	Opção B								
Eu <u>não</u> apresentaria as atividades que realizo para os demais colegas.	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">x</td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>					x				Eu apresentaria as atividades que realizo para os demais colegas.
				x						

**Ilustração 12 - Exemplo de pergunta no questionário EICCO**

Na adaptação da escala EICCO para os professores universitários, os especialistas sugeriram adaptar as respostas para o mesmo formato da escala PSC.

A escala PSC é composta por frases simples em que o respondente determina seu grau de concordância (de 1 a 10) com a respectiva frase para sua carreira. Para facilitar o respondente, a escala é mista, contendo frases subjetivas associadas aos graus, conforme o Quadro 30.





**Ilustração 13 – Modelo teórico da pesquisa**

## 5 ANÁLISES E RESULTADOS

Este capítulo apresenta as várias etapas da Pesquisa A e da Pesquisa B, discutindo os resultados somente quando estes são relevantes para as decisões das próximas etapas. O capítulo 6 trata especificamente da discussão teórica dos resultados obtidos nestas análises.

O capítulo 5 está subdividido em:

- Pesquisa A: com foco na criação e validação da escala de Percepção de Sucesso na Carreira (PSC), incluindo desde os primeiros encontros de discussão qualitativa até o modelo final da escala, validada estatisticamente junto à amostra A, composta de professores, alunos e funcionários de uma universidade privada da Grande São Paulo;
- Pesquisa B: a partir dos avanços da Pesquisa A, a Pesquisa B aborda a adaptação e a revalidação da escala EICCO (MENEZES, 2009) bem como a revalidação da escala de PSC junto à amostra B, composta de professores universitários das 10 melhores universidades privadas da Grande São Paulo, segundo *ranking* do MEC.
- Análises das relações entre Percepção de Sucesso na Carreira e Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional.

### 5.1 Pesquisa A – Criação e validação da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira

Antes da aplicação do instrumento houve a validação de conteúdo junto a especialistas da área de carreiras e o pré-teste com um pequeno grupo de respondentes. Desta validação, as principais alterações no instrumento foram:

- Substituição do nome do fator Desempenho por Competência, pois os especialistas consideraram que a palavra “competência” expressa melhor o que o instrumento pretende avaliar;
- Por consequência, os itens do fator Competência também foram reescritos;
- Não adotar o critério de variedade, pois mesclar itens favoráveis e desfavoráveis poderia confundir os respondentes;
- Retirada de quatro itens da escala que geravam dúvidas de interpretação.

Finalmente, o questionário foi aplicado a 366 pessoas, entre alunos, funcionários e professores de uma das universidades selecionadas para o estudo.

### 5.1.1 Caracterização da amostra da pesquisa A

A amostra não probabilística de 366 pessoas de uma das universidades privadas da Grande São Paulo, dentre as 10 melhores segundo o *ranking* do MEC, utilizada para a validação da escala de Percepção de Sucesso na Carreira, é formada por:

- 145 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%);
- A idade média é 34,5 anos com desvio padrão de 9,9 (coeficiente de variação igual a 0,29, isto é, variação média). A idade mínima é 17 e a máxima 67 anos. Os quartis são respectivamente 27, 33 e 41 anos (Gráfico 1);

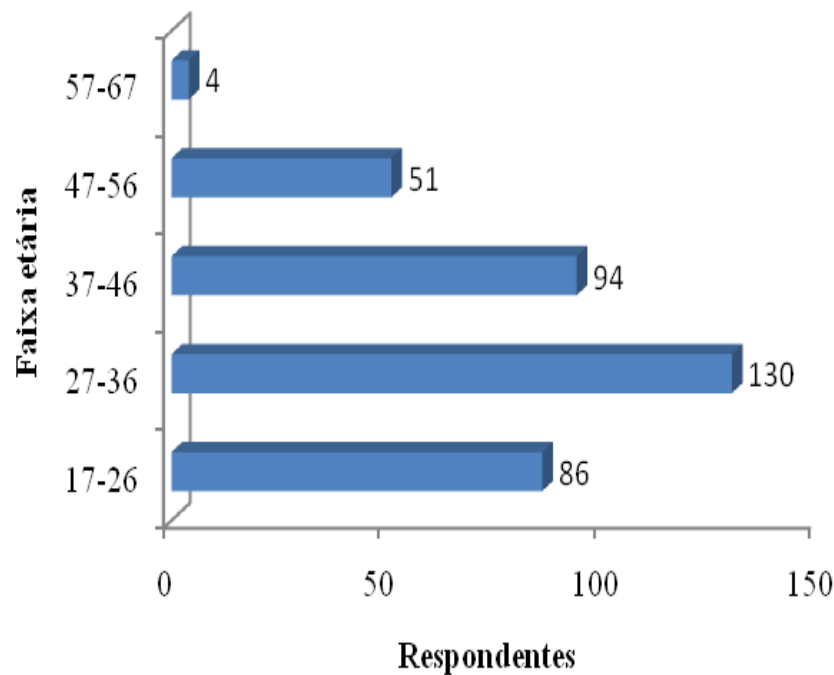
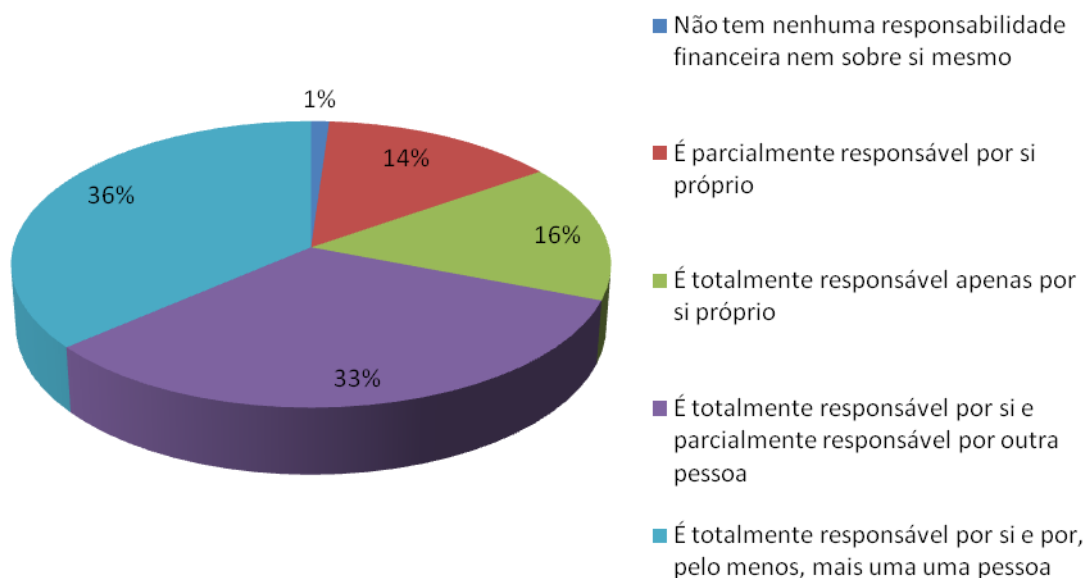


Gráfico 1 – Amostra da Pesquisa A por faixa etária (n=366)

- 171 (46,7%) não têm filhos, 89 (24,3%) têm um filho, 81 (22,1%) têm dois filhos e 25 (6,8%) têm de três a cinco filhos;
- 133 (36,3%) são responsáveis financeiramente por si próprios e por pelo menos mais uma pessoa, 120 (32,8%) são responsáveis financeiramente por si próprios e parcialmente por outra pessoa, 57 (15,6%) são responsáveis financeiramente somente por si próprios, 52 (14,2%) são parcialmente responsáveis financeiramente por si próprios e 4 (1,1%) não têm nenhuma responsabilidade financeira (Gráfico 2);



**Gráfico 2 – Grau de responsabilidade financeira da amostra da Pesquisa A (n=366)**

- 333 (91%) moram com a família, 30 (8,2%) moram sozinhos e 3 (0,8%) dividem a moradia com amigos;
- A distribuição de faixas salariais está demonstrada na Tabela 4. Nota-se que 59,6% recebem menos que 6 salários mínimos, algo em torno de R\$ 3.059,00;

**Tabela 4 – Distribuição salarial da amostra da Pesquisa A (n=366)**

Salário	n	%	% acumulado
Até R\$ 1529 (3 salários mínimos - S. M.)	112	30,6	30,6
Entre R\$ 1530 e R\$ 3059 (de 3 a 6 S. M.)	106	29,0	59,6
Entre R\$ 3060 e R\$ 4589 (de 6 a 9 S. M.)	47	12,8	72,4
Entre R\$ 4590 e R\$ 6119 (de 9 a 12 S. M.)	37	10,1	82,5
Entre R\$ 6120 e R\$ 7649 (de 12 a 15 S.M.)	9	2,5	85,0
Entre R\$ 7650 e R\$ 9179 (de 15 a 18 S.M.)	18	4,9	89,9
Entre R\$ 9180 e R\$ 10709 (de 18 a 21 S.M.)	17	4,6	94,5
Entre R\$ 10710 e R\$ 12239 (de 21 a 24 S.M.)	11	3,0	97,5
Entre R\$ 12240 e R\$ 13769 (de 24 a 27 S.M.)	3	,8	98,4
Acima de R\$ 13770 (acima de 27 S. M.)	6	1,6	100,0
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100</b>	

- 94 (25,7%) são professores universitários, 57 (15,6%) são funcionários técnico-administrativos, 19 (5,2%) são alunos de pós-graduação, 37 (10,1%) são alunos de graduação presencial e 159 (43,4%) são alunos de graduação a distância, porém de polos situados na Grande São Paulo;
- A distribuição por grau de instrução está demonstrada na Tabela 5;

**Tabela 5 – Distribuição por grau de instrução da amostra da Pesquisa A (n=366)**

<b>Grau de Instrução</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
Ainda não tem graduação completa	187	51,1	51,1
Graduação completa	45	12,3	63,4
Especialização Lato Sensu incompleta	28	7,7	71,0
Especialização Lato Sensu completa	23	6,3	77,3
Mestrado incompleto	19	5,2	82,5
Mestrado completo	35	9,6	92,1
Doutorado incompleto	11	3,0	95,1
Doutorado completo	15	4,1	99,2
Pós-doutorado incompleto	1	,3	99,5
Pós-doutorado completo	2	,5	100,0
<b>Total</b>	<b>366</b>	<b>100,0</b>	

- A média de idade de início de trabalho é 16 anos, variando de 8 a 26;
- O tempo dedicado ao trabalho varia de menos de um a 55 anos, sendo a média de 18,3 anos de trabalho. Os quartis são respectivamente: 10 anos, 17 anos e 25 anos.

A Tabela 6 apresenta a estatística descritiva das variáveis PSC01 a PSC53, que são variáveis do tipo razão variando de 1 a 10.

O coeficiente de variação é calculado pela divisão do desvio padrão pela média. Quando é menor que 15%, é considerado variação baixa; quando está entre 0,15 e 0,30, a variação é média; e quando é superior a 0,30, a variação é alta.

O teste K-S (Kolmogorov-Smirnov) é aplicado à variáveis do tipo razão para avaliar a normalidade das mesmas. Conforme mostra a Tabela 6, há menos de 0,1% de risco de rejeitar  $H_0$  verdadeira no teste KS em todas as variáveis PSC. Como  $H_0$  é a hipótese da distribuição ser Normal, e sendo reduzido o risco de rejeitar  $H_0$ , rejeita-se  $H_0$ , isto é, a distribuição não é Normal para todas as variáveis PSC. Segundo Hair Jr. *et al* (2005, p. 98), a normalidade não é obrigatória para as análises fatoriais, pois os desvios da normalidade apenas diminuem as correlações observadas.

Outra variável que pode ter ou não normalidade é a idade dos participantes. A significância do teste K-S ficou em 0,2%, ou seja, a idade também não tem distribuição normal. Só aceitamos dizer que uma distribuição é normal quando o risco de rejeitar  $H_0$  verdadeira é superior a 5%.



Tabela 6 – Estatística descritiva das variáveis de PSC da amostra da Pesquisa A (n=366)

Variável	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Dispersão	Sig K-S*	Normalidade
PSC01	7,628	1,467	19,2%	Média	0,000	Não
PSC02	5,590	2,346	42,0%	Alta	0,000	Não
PSC03	5,978	1,850	31,0%	Alta	0,000	Não
PSC04	5,224	2,337	44,7%	Alta	0,000	Não
PSC05	6,418	2,367	36,9%	Alta	0,000	Não
PSC06	7,134	2,214	31,0%	Alta	0,000	Não
PSC07	6,820	2,081	30,5%	Alta	0,000	Não
PSC08	7,757	1,847	23,8%	Média	0,000	Não
PSC09	7,046	2,130	30,2%	Alta	0,000	Não
PSC10	8,336	1,817	21,8%	Média	0,000	Não
PSC11	7,262	1,899	26,2%	Média	0,000	Não
PSC12	8,322	1,881	22,6%	Média	0,000	Não
PSC13	7,273	2,200	30,2%	Alta	0,000	Não
PSC14	8,429	1,589	18,9%	Média	0,000	Não
PSC15	7,730	1,930	25,0%	Média	0,000	Não
PSC16	8,383	1,430	17,1%	Média	0,000	Não
PSC17	8,178	1,398	17,1%	Média	0,000	Não
PSC18	5,574	2,434	43,7%	Alta	0,001	Não
PSC19	6,096	2,365	38,8%	Alta	0,000	Não
PSC20	4,904	2,409	49,1%	Alta	0,000	Não
PSC21	8,574	1,307	15,2%	Média	0,000	Não
PSC22	7,137	2,305	32,3%	Alta	0,000	Não
PSC23	7,538	1,854	24,6%	Média	0,000	Não
PSC24	7,216	2,124	29,4%	Média	0,000	Não
PSC25	5,978	2,558	42,8%	Alta	0,000	Não
PSC26	7,902	1,948	24,6%	Média	0,000	Não
PSC27	8,232	1,856	22,5%	Média	0,000	Não
PSC28	6,814	1,877	27,5%	Média	0,000	Não
PSC29	8,219	1,932	23,5%	Média	0,000	Não
PSC30	6,631	2,530	38,2%	Alta	0,000	Não
PSC31	7,568	1,891	25,0%	Média	0,000	Não
PSC32	7,055	1,927	27,3%	Média	0,000	Não
PSC33	7,555	1,838	24,3%	Média	0,000	Não
PSC34	7,197	2,281	31,7%	Alta	0,000	Não
PSC35	7,858	1,617	20,6%	Média	0,000	Não
PSC36	6,500	2,500	38,5%	Alta	0,000	Não
PSC37	8,388	1,628	19,4%	Média	0,000	Não
PSC38	8,598	1,432	16,6%	Média	0,000	Não
PSC39	8,014	1,726	21,5%	Média	0,000	Não
PSC40	7,691	1,952	25,4%	Média	0,000	Não
PSC41	7,885	1,941	24,6%	Média	0,000	Não
PSC42	6,505	2,421	37,2%	Alta	0,000	Não
PSC43	7,448	2,190	29,4%	Média	0,000	Não
PSC44	7,148	2,157	30,2%	Alta	0,000	Não
PSC45	7,290	2,182	29,9%	Média	0,000	Não
PSC46	7,426	2,035	27,4%	Média	0,000	Não
PSC47	7,959	1,539	19,3%	Média	0,000	Não
PSC48	6,150	2,493	40,5%	Alta	0,000	Não
PSC49	8,016	1,926	24,0%	Média	0,000	Não
PSC50	5,913	2,215	37,5%	Alta	0,000	Não
PSC51	7,593	1,870	24,6%	Média	0,000	Não
PSC52	8,016	1,647	20,5%	Média	0,000	Não
PSC53	5,555	2,705	48,7%	Alta	0,000	Não

\* Significância do teste de Kolmogorov-Smirnov

### 5.1.2 Análise fatorial exploratória

#### A primeira questão da análise fatorial é: a escala de PSC é unifatorial ou multifatorial?

Com toda a amostra (n=366), os valores encontrados foram:

- Teste de Barlett: 11459,367; graus de liberdade (df): 1378 e significância: 0,000.
- A MSA foi superior a 0,829 para todas as variáveis, quando o desejável era que fossem maiores que 0,5.
- Matriz de correlação anti-imagem: em módulo, todas as correlações parciais foram inferiores a 0,46 e a grande maioria foi inferior a 0,3.

**Esses resultados mostram que deve haver fatores nos dados.**

#### Decisão de prosseguir com grupos separados: a amostra é homogênea?

A análise fatorial exploratória foi realizada em três subgrupos além da amostra total (n=366):

- Professores e não professores;
- Graduados e não graduados;
- Que já trabalham há pelo menos cinco anos e que trabalham há menos de cinco anos.

A quantidade de fatores pelo critério dos autovalores (*eigenvalues*) maiores que 1 é apresentada na Tabela 7.

**Tabela 7 – Quantidade de fatores para cada grupo na primeira análise fatorial exploratória**

	<b>n</b>	<b>Fatores</b>	<b>Variância explicada</b>
<b>1ª divisão</b>			
Professores	94	12	75,47%
Não professores	272	12	66,46%
<b>2ª divisão</b>			
Graduados	179	11	69,79%
Não graduados	187	12	67,81%
<b>3ª divisão</b>			
Trabalham há mais de 5 anos	342	11	65,60%
Trabalham há menos de 5 anos	24	14	91,00%
<b>TODOS</b>	<b>366</b>	<b>10</b>	<b>63,35%</b>

Da matriz padrão para cada grupo, foi feita a primeira tentativa de interpretação de fatores, com a quantidade de 12 fatores, depois 11, 10 e, por fim, 9. A amostra do grupo que trabalha há menos de cinco anos é muito pequena, bem como a dos professores, perdendo-se muitos itens. Já entre os graduados e não graduados há semelhança de fatores revelando a importância de manter os dois grupos. Ainda não é possível saber se os que trabalham há menos de cinco anos têm suficiente vivência para responder ao instrumento com consistência.

Em seguida, foram retiradas uma a uma cada variável sem carga fatorial significativa nos fatores, e as análises anteriores foram refeitas para três grupos (amostra toda, somente com os que trabalham há mais de cinco anos e somente graduados), a fim de se chegar a um modelo melhor e aferição do público em que o instrumento deve ser aplicado. Nesta etapa, cada grupo foi explorado com retirada de variáveis com pouca carga fatorial e redução gradativa de fatores, até se chegar a um modelo razoável para prosseguir às análises confirmatórias.

Após a retirada da variável PSC31, que não apresentou carga fatorial significativa em nenhum dos grupos nem com 12 fatores, a análise exploratória revelou que, com autovalores maior que 1, formam-se 10 fatores em todos os três grupos: amostra toda (n=366), só graduados (n=179) e os que trabalham há mais de cinco anos (n=342).

Os itens PSC09 e PSC06 apresentaram comunalidade baixa e carga fatorial espalhada em muitos fatores. Primeiro foi excluído o item PSC09 e, posteriormente, o PSC06, de forma que a matriz fatorial melhorou com a retirada desses itens. Uma análise interpretativa é que eles geravam dúvidas de interpretação nos respondentes. Dos 53 itens do instrumento aplicado, os três excluídos foram:

- PSC31 - Minhas competências estão de acordo com o desempenho esperado em meus trabalhos;
- PSC09 - Tenho atingido os níveis acadêmicos que tenho almejado;
- PSC06 - Eu expressei quem eu sou através de minhas atividades profissionais.

Com as 50 variáveis (ou itens) restantes, foram realizadas análises fatoriais exploratórias com 10 e 11 fatores para os seguintes grupos:

- Graduados (n=179);
- Graduados e que trabalham há mais de cinco anos (n=177);
- Não graduados (n=187);

- Não graduados e que trabalham há mais de cinco anos (n=165);
- Todos que trabalham há mais de cinco anos (n=342);
- Todos (n=366).

### **Resultado da análise fatorial exploratória nos grupos**

A nomenclatura dada aos fatores foi melhor definida após a análise confirmatória, porém os títulos descritos a seguir acompanham as definições teóricas determinadas após a validação de conteúdo junto aos especialistas.

Para a análise com 10 fatores, quando se observa somente os **graduados**, um dos fatores engloba itens de **Competência** e de **Desenvolvimento**, o que aparece de forma dividida em dois fatores quando se analisa os outros grupos, inclusive quando se faz a análise de 11 fatores para os graduados. A melhor caracterização do fator Desenvolvimento aconteceu na amostra que inclui todos os que trabalham há mais de cinco anos, seguido pela amostra que envolve todos os entrevistados.

O fator identificado como **Competência** aparece em todas as análises realizadas, porém com muitos itens típicos de Desenvolvimento no grupo de graduados. Para este fator, a melhor caracterização também ficou para o grupo dos que trabalham há mais de cinco anos, seguido pela amostra do grupo todo.

Um fator que teoricamente era chamado de **Identidade/Equilíbrio** apresentou-se dividido em: **Identidade**, **Equilíbrio**, **Valores**, e parte de um outro fator que foi identificado melhor pelos não graduados, mas que trabalham há mais de cinco anos: a “**satisfação geral com a carreira**”. Esta revelação mostrou a importância de se considerar os não graduados na análise, pois não se pode dizer que somente graduados têm Percepção de Sucesso na Carreira. Porém, entre os graduados, este fator ficou com carga fatorial superior a 0,5 somente no item PSC18 (Se eu me aposentasse hoje, já teria deixado minha marca no mundo – legado). Este item é um tanto utópico e pode estar distorcendo as análises. Ele foi retirado para uma análise com 10 fatores comparando graduados e não graduados.

O fator **Equilíbrio vida-trabalho** agrupou-se separado do fator **Identidade** para todos os grupos, assim como o fator **Valores**.

O fator atribuído como **Identidade** ficou melhor identificado entre os graduados ou entre aqueles que já trabalham há mais de cinco anos, ficando relativamente indefinido ao considerar os não graduados que trabalham há menos de cinco anos.

Outro fator que se apresentou em todos os grupos, com pequenas variações de itens, foi **Reconhecimento** relativo à remuneração e à promoção. Tanto graduados quanto não graduados têm a percepção conjunta da remuneração e de promoção como forma de reconhecimento, isto é, do sucesso objetivo na carreira. Para este fator, os agrupamentos foram semelhantes entre graduados e não graduados.

O fator **Contribuição** também ficou claro em todos os grupos, assim como o fator **Empregabilidade**. Ficou mais evidente o fator Empregabilidade do que Segurança Financeira, pois alguns itens que tipificam a Segurança Financeira ficaram no fator Reconhecimento, enquanto os que se agruparam juntos faziam referência à Empregabilidade.

Mais um fator igualmente identificado em todos os grupos foi a **Criatividade**.

Curiosamente, a **Cooperação** somente apareceu como fator entre os que trabalham há mais de cinco anos, não se revelando na amostra toda, mesmo com 11 fatores.

Portanto, **a partir deste ponto, as análises fatoriais incorreram sobre o grupo de pessoas que já trabalha há mais de cinco anos**. Esta decisão foi tomada pela inconsistência dos fatores **Identidade** e **Cooperação** quando se considera a amostra toda, incluindo aqueles que ainda não têm um tempo mínimo de carreira. Portanto, a amostra passou a contar com **342 participantes em um único grupo: pessoas que trabalham há pelo menos cinco anos**.

### **Decisão de manutenção/abandono de itens e quantidade de fatores**

Vários testes foram realizados com 9, 10 e 11 fatores, com o método de extração de componentes principais e rotação oblíqua, enquanto algumas variáveis eram retiradas e recolocadas. Comparando as comunalidades, a variância total explicada e o melhor ajuste da matriz fatorial de acordo com a teoria, o resultado foi a composição de fatores expressa no Quadro 32.

**Quadro 32 – Fatores e itens da PSC após a análise fatorial exploratória.**

Fator	Ítem	Cód
Cooperação	Meus colegas de trabalho me ajudam.	PSC51
	Tenho construído bons relacionamentos durante a carreira	PSC16
	Eu e as equipes com quem trabalho temos alcançado resultados de sucesso juntos.	PSC33
	Sou reconhecido(a) pelos colegas de trabalho.	PSC47
	Ajudo meus colegas de trabalho.	PSC21
Competência	Os clientes das minhas atividades profissionais reconhecem meu trabalho.	PSC39
	Sou competente na realização das minhas atividades profissionais.	PSC38
	Tenho sucesso nas avaliações da minha competência.	PSC35
	Os desafios que enfrento no trabalho são coerentes com minhas competências.	PSC24
	Tenho atingido as metas de desempenho com competência.	PSC17
	Posso ser considerado um profissional de competência diferenciada.	PSC23
Contribuição	Minha carreira tem impacto positivo na comunidade.	PSC46
	Meu(s) trabalho(s) é(são) útil(eis) para a vida das outras pessoas.	PSC49
	Meu(s) trabalho(s) é (são) importante(s) para a(s) organização(ões) onde atuo.	PSC14
	Sou importante onde atuo.	PSC52
	Meu trabalho gera efeitos positivos na sociedade.	PSC41
Criatividade	Apresento ideias fora do comum.	PSC03
	Encontro soluções criativas para os problemas que aparecem em minhas atividades profissionais.	PSC01
	Tenho criado inovações importantes durante minha carreira profissional.	PSC28
Desenvolvimento	Os trabalhos que tenho desenvolvido são cada vez mais complexos.	PSC07
	Coopero com a gestão dos negócios em que estou envolvido.	PSC08
	Os trabalhos que executo compreendem grande variedade de tarefas.	PSC26
	Estou constantemente aprendendo e me desenvolvendo em minha carreira.	PSC27
	Os trabalhos que desenvolvo atualmente em minha carreira exigem um alto nível de competência.	PSC43
Empregabilidade	Estou tranquilo quanto a ter emprego ou trabalho no futuro.	PSC30
	Tenho várias oportunidades de trabalho disponíveis.	PSC50
	Tenho uma boa rede de contatos profissionais.	PSC32
Equilíbrio	Tenho controle sobre as fronteiras entre o meu tempo pessoal, da família e do trabalho.	PSC44
	Sou feliz com minha vida pessoal/familiar.	PSC37
	Minha carreira me permite desfrutar a vida fora do trabalho.	PSC05
	Tenho uma vida equilibrada.	PSC11

Quadro 32 (continuação) – Fatores e itens da PSC após a análise fatorial exploratória.

Fator	Ítem	Cód
Reconhecimento	Tenho recebido recompensas justas comparadas com as outras pessoas que conheço (não só na minha área).	PSC02
	A remuneração que recebo por minhas atividades profissionais é justa, pelo que já investi na carreira.	PSC04
	As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.	PSC36
	Sou reconhecido(a) pelos meus superiores.	PSC45
Identidade e satisfação com os resultados objetivos da carreira	Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade.	PSC19
	O prestígio (ou status) profissional da minha posição hierárquica está de acordo com meus interesses.	PSC48
	Minha carreira é reconhecida pelos meus amigos e familiares.	PSC15
	Estou tranquilo sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais.	PSC20
	Tenho estabilidade em minha vida profissional.	PSC25
	Sinto-me feliz com minha vida profissional.	PSC22
	Minha carreira é compatível com minhas vocações.	PSC34
	Tenho uma clara identidade profissional construída ao longo da minha carreira.	PSC13
	Minha renda supre as necessidades minhas e de meus dependentes.	PSC53
	Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira.	PSC42
Valores	Não tenho violado meus valores enquanto exerço minha carreira.	PSC29
	Minha carreira é ética.	PSC10
	Tenho orgulho do que faço profissionalmente.	PSC12

Foram eliminados, além dos itens PSC06, PSC09 e PSC31 pelos motivos já expostos, os itens PSC18 (Se eu me aposentasse hoje, já teria deixado minha marca no mundo – legado) e PSC40 (Divirto-me enquanto estou trabalhando), porque distorciam a matriz fatorial, apresentando pouca carga fatorial distribuída em muitos fatores.

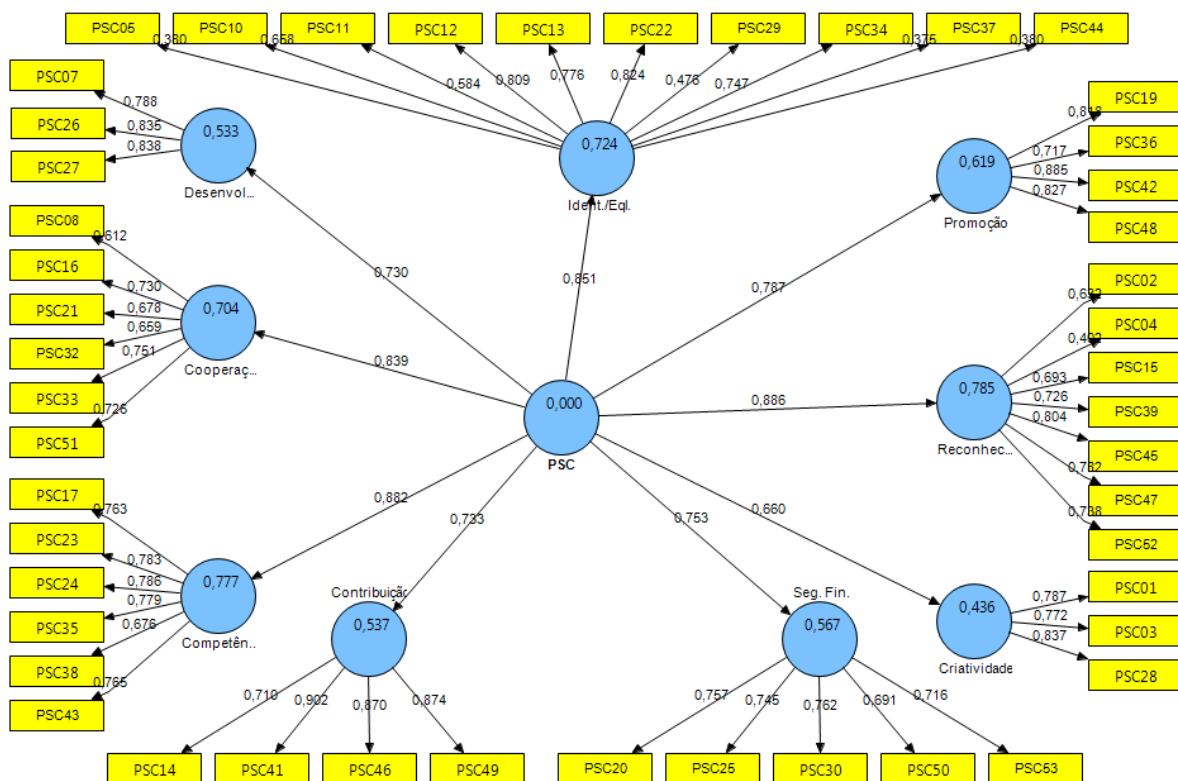
Com esta matriz, a comunalidade mínima ficou em PSC21 (0,533) e, das 48 variáveis da escala, somente oito tiveram comunalidades inferiores a 0,600. A menor medida de adequação da amostra (MSA), ficou em 0,822 para o PSC05. A variância total explicada ficou em 65,3%, o que é considerado aceitável em ciências sociais segundo Hair Jr. *et al* (2005). O KMO (Kaiser-Meyer-Olkin *Measure of Sampling Adequacy*) ficou em 0,936, e o teste de Bartlett de esfericidade apresentou índice 9.968,6 com 1176 graus de liberdade e significância inferior a 0,000 (portanto, a matriz fatorial é significativa estatisticamente).

### 5.1.3 Análise fatorial confirmatória

A análise fatorial confirmatória foi realizada por Modelagem em Equações Estruturais (MEE) com estimação via *Partial Least Squares* (PLS) no software SMART PLS, para dois modelos: um a partir do modelo teórico, outro a partir da análise fatorial exploratória. O objetivo foi verificar diferenças e analisar caso a caso. Em ambos os modelos, foram mantidas somente as 48 variáveis e a amostra com pessoas que já trabalhavam há mais de cinco anos.

#### 1º Modelo: análise fatorial confirmatória a partir do modelo teórico

Primeiramente, todas as variáveis latentes foram vinculadas às suas respectivas variáveis extraídas da validação de conteúdo (especialistas). Em seguida, uma variável latente denominada PSC (Percepção de Sucesso na Carreira) foi criada como um fator de segunda ordem, onde todos os nove fatores foram vinculados e também as 48 variáveis.



**Ilustração 14 - Análise PLS com 9 fatores do modelo teórico de Percepção de Sucesso na Carreira.**

OBS: as 48 variáveis vinculadas ao fator latente chamado PSC (no centro) foram ocultadas da ilustração, para melhor visualização.



Após executar o algoritmo PLS com a configuração *Factor Weighting Scheme*, as cargas fatoriais foram exibidas na Ilustração 14 (ver detalhes no Apêndice 06).

Uma primeira análise demonstrou que o fator **Identidade/Equilíbrio** contém muitas variáveis com carga fatorial baixa, tais como: PSC05 (Minha carreira me permite desfrutar a vida fora do trabalho), PSC10 (Minha carreira é ética), PSC11 (Tenho uma vida equilibrada); PSC29 (Não tenho violado meus valores enquanto exerço minha carreira), PSC37 (Sou feliz com minha vida pessoal/familiar) e PSC44 (Tenho controle sobre as fronteiras entre o meu tempo pessoal, da família e do trabalho). Esta análise sugere que estas variáveis deveriam compor outro fator, relacionado ao Equilíbrio vida-trabalho, de forma separada do fator Identidade.

As variáveis PSC02 (Tenho recebido recompensas justas comparadas com as outras pessoas que conheço - não só na minha área) e PSC04 (A remuneração que recebo por minhas atividades profissionais é justa, pelo que já investi na carreira) também apresentaram baixa carga fatorial em **Reconhecimento**. Ambas apontaram que a remuneração justa não se agrupa com Reconhecimento.

PSC08 (Coopero com a gestão dos negócios em que estou envolvido) e PSC32 (Tenho uma boa rede de contatos profissionais) também apresentaram uma correlação média em **Cooperação**. A cooperação com a gestão dos negócios só faz sentido em carreiras organizacionais. Como o intuito do instrumento é ser mais abrangente, essa variável não faz sentido para alguns respondentes.

### **Validade convergente para o modelo teórico**

A validade convergente demonstrou que as variáveis realmente convergem para uma variável latente (fator) e deveria obedecer aos seguintes critérios: alfa de Cronbach maior que 0,6, AVE (*Average Variance Extracted*) superior a 0,5 e Confiabilidade Composta maior que 0,7. A Tabela 8 apresenta os resultados da análise de convergência dos fatores, no caso do modelo teórico.

**Tabela 8 – Indicadores de validade convergente dos fatores do modelo teórico**

	<b>Confiabilidade composta</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>AVE</b>
<b>Cooperação</b>	0,847405	0,784485	<b>0,481859</b>
<b>Competência</b>	0,890817	0,852883	0,576844
<b>Contribuição</b>	0,906455	0,860092	0,709484
<b>Criatividade</b>	0,841045	0,721514	0,63845
<b>Desenvolvimento</b>	0,860826	0,757447	0,67356
<b>Ident./Eql.</b>	0,856056	0,817344	<b>0,39254</b>
<b>Promoção</b>	0,88649	0,827915	0,662539
<b>Reconhecimento</b>	0,862738	0,813373	<b>0,481443</b>
<b>Seg. Fin.</b>	0,854242	0,786554	0,539957

Todos os fatores atendem aos requisitos de convergência, exceto os três anteriormente apontados com problemas em algumas variáveis, ou seja, os fatores Cooperação, Identidade/Equilíbrio e Reconhecimento, que têm comunalidade abaixo de 0,5.

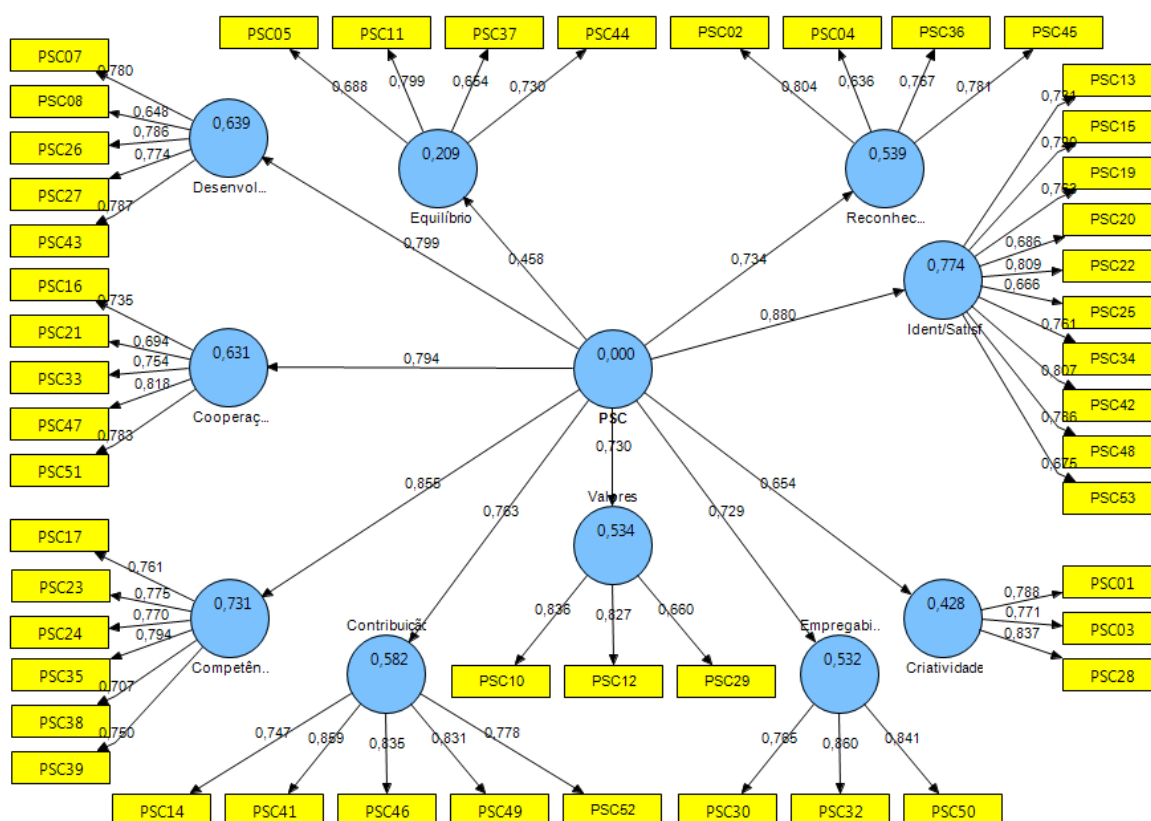
Uma vez que o modelo teórico apresentou problemas de convergência, na sequência é apresentado o modelo obtido na análise fatorial exploratória.

## **2º Modelo: análise fatorial confirmatória a partir do modelo da análise fatorial exploratória**

Constatado problema de convergência com algumas variáveis do modelo teórico, o modelo obtido na Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi implementado no SMART PLS. Os resultados estão representados na Ilustração 15, com 48 variáveis e 10 fatores (ver detalhes no Apêndice 07).

### **Validade convergente para o modelo da análise fatorial exploratória**

A Tabela 9 apresenta os indicadores da validade convergente. A menor AVE foi encontrada no fator Equilíbrio (0,52). O menor índice de confiabilidade composta foi 0,81, também no fator Equilíbrio e o menor alfa de Cronbach foi 0,67 no fator Valores. Todos os índices são suficientes para a validade convergente.



**Ilustração 15 - Análise PLS com 10 fatores obtidos na AFE de Percepção de Sucesso na Carreira.**

OBS: as 48 variáveis vinculadas ao fator latente chamado PSC (no centro) foram ocultadas da ilustração, para melhor visualização.

**Tabela 9 - Indicadores de validade convergente dos fatores obtidos na Análise Fatorial Exploratória**

	Confiabilidade composta	Alfa de Cronbach	AVE
<b>Cooperação</b>	0,870599	0,814558	0,574425
<b>Competência</b>	0,891154	0,853595	0,577389
<b>Contribuição</b>	0,905653	0,869657	0,658096
<b>Criatividade</b>	0,841007	0,721514	0,638383
<b>Desenvolvimento</b>	0,869728	0,812693	0,573017
<b>Empregabilidade</b>	0,862589	0,760525	0,677185
<b>Equilíbrio</b>	0,810305	0,692004	0,51783
<b>Reconhecimento</b>	0,836133	0,745594	0,562445
<b>Ident/Satisf</b>	0,924308	0,90874	0,55093
<b>Valores</b>	0,820231	0,674919	0,605928

As variáveis teoricamente descritas como **Identidade** agruparam-se com outras relacionadas à **Satisfação** em termos de interesses pessoais de remuneração e promoção concretizados na carreira, tais como: PSC19 (Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade); PSC48 (O prestígio ou status profissional da minha posição hierárquica está de acordo com meus interesses); PSC20 (Estou tranquilo sobre meu futuro quanto às minhas

necessidades financeiras e materiais); PSC53 (Minha renda supre as necessidades minhas e de meus dependentes); PSC42 (Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira).

No modelo multidimensional de sucesso na carreira (DRIES *et al*, 2008), a dimensão **Satisfação** é definida tanto pelo equilíbrio vida-trabalho, quanto por sentir autorrealização em função das conquistas pessoais, felicidade com as possibilidades, sentir orgulho de si mesmo e da independência conquistada. Na análise fatorial exploratória, esse fator agrupou questões de identidade profissional e satisfação com os resultados objetivos da carreira, porém questões ligadas ao equilíbrio vida-trabalho e aos valores, não se mantiveram agrupados nesse mesmo fator. O Quadro 32 compara os dois modelos, em termos de fatores.

**Quadro 33 – Comparação entre os fatores teóricos e da análise fatorial exploratória para PSC**

<b>Fatores extraídos da Análise Fatorial</b>	<b>Fatores da teoria</b>
Competência	Competência
Contribuição	Contribuição
Cooperação	Cooperação
Criatividade	Criatividade
Desenvolvimento	Desenvolvimento
Empregabilidade	Seg. Fin./Empregabilidade
Reconhecimento	Reconhecimento
Equilíbrio vida-trabalho	Identidade/Equilíbrio (inclui valores)
Valores	
Identidade/Satisfação (inclui promoção)	
	Promoção

### **Modelo reespecificado**

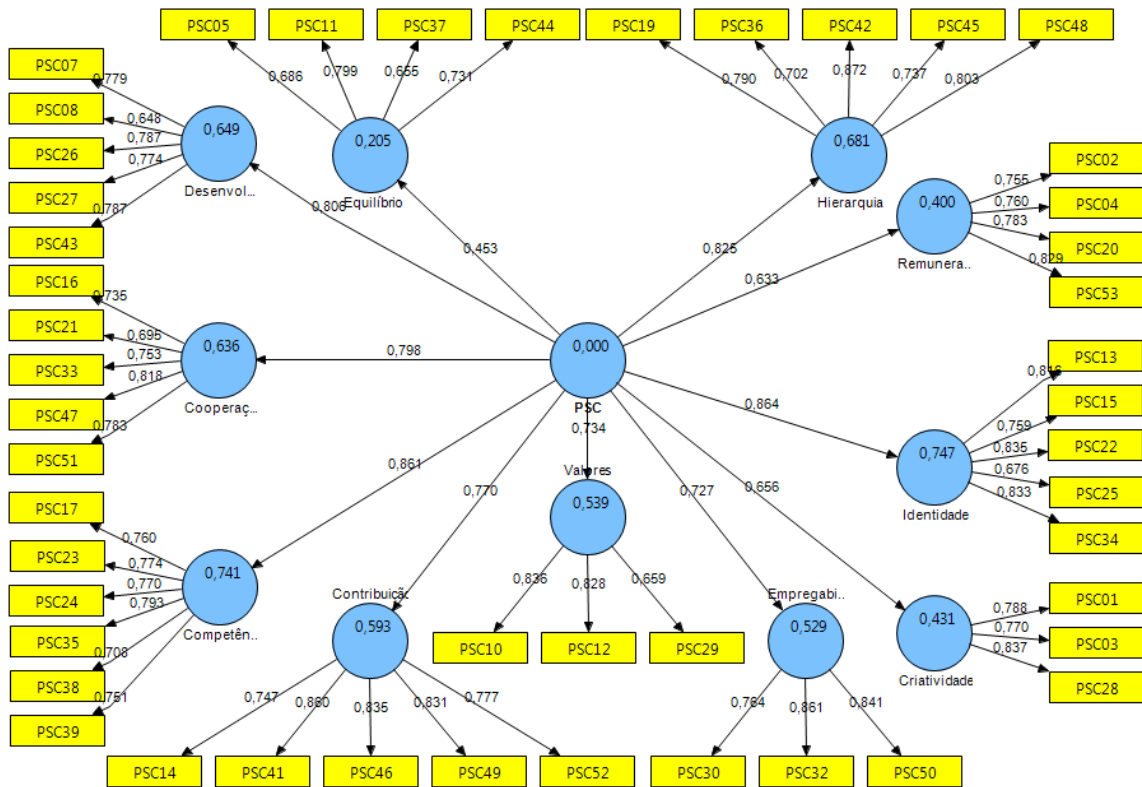
A reespecificação do modelo foi realizada com base no conteúdo dos itens envolvendo os fatores Reconhecimento, Equilíbrio vida-trabalho, Valores e Identidade/Satisfação. Como os fatores Equilíbrio e Valores ficaram consistentes e discriminantes, estes fatores serão mantidos. A reespecificação foi realizada alterando de fator os itens empiricamente agrupados nos fatores Reconhecimento e Identidade/Satisfação.

Pelo conteúdo, é possível observar que os itens tratam de remuneração, hierarquia ou promoção e identidade com a carreira. A análise do Quadro 34 refere-se à redistribuição dos itens nesses novos fatores.

**Quadro 34 – Ajustes de itens no modelo reespecificado de PSC**

Item	Descrição	Reconhecimento	Ident/Satisf	Novo Fator
PSC19	Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade.		0,763333	Hierarquia / promoção
PSC36	As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.	0,767274		
PSC42	Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira.		0,807272	
PSC45	Sou reconhecido(a) pelos meus superiores.	0,78133		
PSC48	O prestígio (ou status) profissional da minha posição hierárquica está de acordo com meus interesses.		0,786126	
PSC13	Tenho uma clara identidade profissional construída ao longo da minha carreira.		0,73085	Identidade
PSC15	Minha carreira é reconhecida pelos meus amigos e familiares.		0,71993	
PSC22	Sinto-me feliz com minha vida profissional.		0,809042	
PSC25	Tenho estabilidade em minha vida profissional.		0,666325	
PSC34	Minha carreira é compatível com minhas vocações.		0,761445	
PSC02	Tenho recebido recompensas justas comparadas com as outras pessoas que conheço (não só na minha área).	0,80386		Remuneração
PSC04	A remuneração que recebo por minhas atividades profissionais é justa, pelo que já investi na carreira.	0,635928		
PSC20	Estou tranquilo sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais.		0,685953	
PSC53	Minha renda supre as necessidades minhas e de meus dependentes.		0,675007	

Após os ajustes de itens, foi executado o algoritmo PLS para o modelo reespecificado. A Ilustração 16 contém o diagrama do modelo, com as correlações entre as variáveis e os fatores (Apêndice 08), os coeficientes padronizados (*path coefficients*) entre os fatores e a PSC, e o R Quadrado de cada fator (no interior dos círculos).



**Ilustração 16 - Análise PLS do modelo reespecificado de Percepção de Sucesso na Carreira.**

OBS: as 48 variáveis vinculadas ao fator latente chamado PSC (no centro) foram ocultadas da ilustração, para melhor visualização.

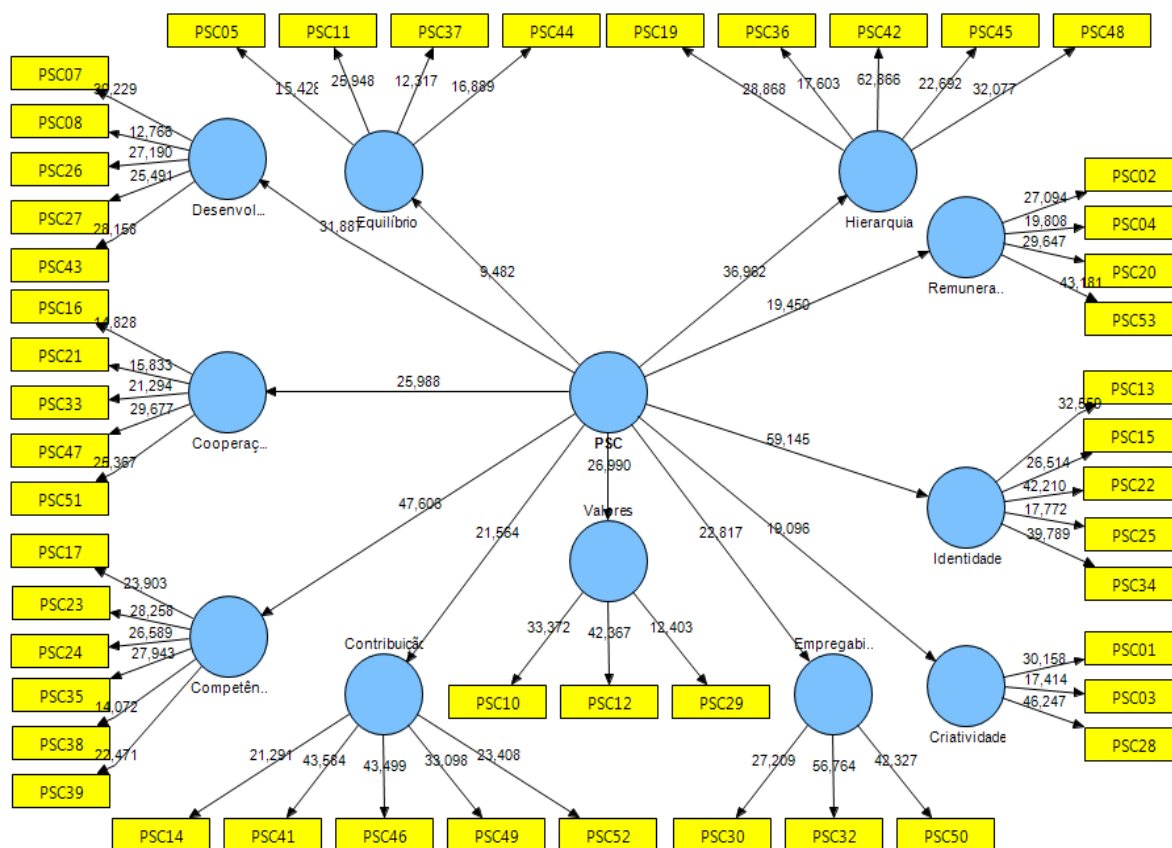
### Validade convergente para o modelo reespecificado

A Tabela 10 apresenta os indicadores da validade convergente. A menor AVE foi encontrada no fator Equilíbrio (0,52). O menor índice de confiabilidade composta foi 0,81, também no fator Equilíbrio e o menor alfa de Cronbach foi 0,67 no fator Valores. Todos os índices são suficientes para a validade convergente.

**Tabela 10 - Indicadores de validade convergente dos fatores obtidos no modelo reespecificado**

	Confiabilidade composta	Alfa de Cronbach	AVE
<b>Cooperação</b>	0,870623	0,814558	0,57447
<b>Competência</b>	0,891166	0,853595	0,57741
<b>Contribuição</b>	0,905671	0,869657	0,65815
<b>Criatividade</b>	0,840964	0,721514	0,63831
<b>Desenvolvimento</b>	0,869734	0,812693	0,57303
<b>Empregabilidade</b>	0,862573	0,760525	0,67717
<b>Equilíbrio</b>	0,81023	0,692004	0,51771
<b>Hier./Promoção</b>	0,863013	0,791254	0,61198
<b>Identidade</b>	0,889564	0,843758	0,61841
<b>Remuneração</b>	0,887267	0,840096	0,61284
<b>Valores</b>	0,820172	0,674919	0,60587

A fim de verificar se os coeficientes padronizados (*path coefficients*) têm significância, foi executado o procedimento de *Bootstrapping* no SMART-PLS com 500 amostras envolvendo as 342 variáveis. A Ilustração 17 apresenta os valores de *t de Student* para o modelo reespecificado com 11 fatores e 48 itens.



**Ilustração 17 - Modelo de PSC com 11 fatores – valores de *t de Student* das correlações**

OBS: as 48 variáveis vinculadas ao fator latente chamado PSC (no centro) foram ocultadas da ilustração, para melhor visualização.

Todos os valores são superiores a 1,96, portanto, todas as cargas são significantes, representando que há correlações entre as variáveis e as variáveis latentes e entre estas e a Percepção de Sucesso na Carreira.

### Validade discriminante para o modelo reespecificado

Para avaliar a validade discriminante, o Quadro 35 apresenta a carga cruzada entre os fatores e, na intersecção do fator, a raiz quadrada de AVE (*Average Variance Extracted*).

Não há nenhuma carga cruzada maior entre os fatores que a carga das suas respectivas variáveis componentes (em destaque), portanto **o modelo tem validade discriminante**. Porém, as altas cargas entre os fatores sugeriram haver fatores de segunda ordem, ou dimensões, no construto PSC.

**Quadro 35 – Matriz de cargas dos fatores e entre fatores do modelo PSC reespecificado**

	Cooperação	Competência	Contribuição	Criatividade	Desenvolvimento	Empregabilidade	Equilíbrio	Remuneração	Identidade	Hier./Prom.	Valores
Cooperação	0,758										
Competência	0,747	0,760									
Contribuição	0,682	0,629	0,811								
Criatividade	0,468	0,544	0,538	0,799							
Desenvolvimento	0,605	0,704	0,616	0,548	0,757						
Empregabilidade	0,503	0,564	0,480	0,484	0,534	0,823					
Equilíbrio	0,329	0,336	0,238	0,187	0,247	0,288	0,720				
Remuneração	0,387	0,401	0,291	0,356	0,342	0,507	0,397	0,782			
Identidade	0,565	0,668	0,579	0,518	0,660	0,632	0,365	0,600	0,786		
Hierarquia/Promoção	0,555	0,636	0,508	0,415	0,591	0,596	0,384	0,715	0,753	0,783	
Valores	0,523	0,596	0,560	0,461	0,571	0,474	0,399	0,393	0,652	0,523	0,778

### Quais fatores têm mais relevância?

Os fatores que têm mais relevância na Percepção de Sucesso na Carreira são aqueles que apresentam maiores coeficientes padronizados e, portanto, maior explicação ( $R^2$ ) da variância da PSC. O  $R^2$  é o valor apresentado no centro dos círculos de cada variável latente no PLS. Em ordem de maior relevância, os fatores são: **Identidade ( $R^2 = 0,747$ )**, **Competência ( $R^2 = 0,741$ )**, **Hierarquia ( $R^2 = 0,681$ )**, **Desenvolvimento ( $R^2 = 0,649$ )**, **Cooperação ( $R^2 = 0,636$ )**, **Contribuição ( $R^2 = 0,593$ )**, **Valores ( $R^2 = 0,539$ )**, **Empregabilidade ( $R^2 = 0,529$ )**, **Criatividade ( $R^2 = 0,431$ )**, **Remuneração ( $R^2 = 0,400$ )** e **Equilíbrio vida-trabalho ( $R^2 = 0,205$ )**.<sup>10</sup>

### Fatores de segunda ordem

Para avaliar os fatores de segunda ordem, foram calculados os escores fatoriais para cada um dos 11 fatores e estes foram submetidos a uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) no

<sup>10</sup> O  $R^2$  de cada fator encontra-se dentro dos círculos da Ilustração 16.



software SPSS, com método dos componentes principais, para autovalores maiores que 1 e rotação oblíqua. A solução revelou dois fatores (de segunda ordem), mas a variável Equilíbrio apresentou baixa comunalidade.

Em uma nova extração sem o fator Equilíbrio, os resultados obtidos foram:

- KMO (Kaiser-Meyer-Olkin *Measures of Sampling Adequacy*): 0,909; graus de liberdade: 45; teste de esfericidade de Bartlett (qui-quadrado): 2187,6; significância inferior a 0,000 (portanto, a matriz fatorial é significativa estatisticamente);
- Menor valor de MSA por variável (Medida de Adequação da Amostra): 0,804 para Hierarquia/Promoção;
- Comunalidade mínima por variável: 0,500 para Criatividade;
- Variância explicada: 69,3%.

A matriz padrão está apresentada na Tabela 11.

**Tabela 11 – Cargas fatoriais da matriz de fatores de segunda ordem da PSC (AFE)**

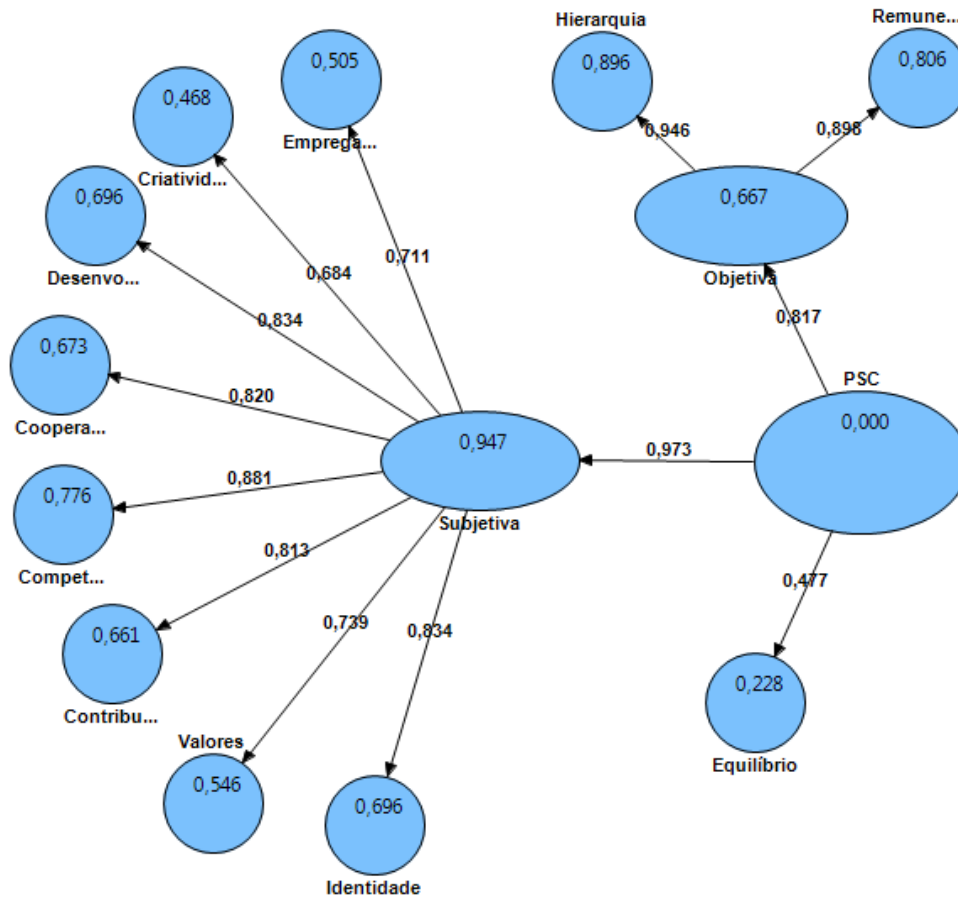
	Fator	
	1	2
Contribuição	,859	
Competência	,844	
Cooperação	,810	
Desenvolvimento	,789	
Valores	,625	
Criatividade	,617	
Identidade	,511	
Empregabilidade	,446	
Remuneração		,869
Hierarquia		,698

A matriz revela duas dimensões:

- Uma contendo os fatores: Contribuição, Competência, Desenvolvimento, Cooperação, Criatividade, Identidade, Empregabilidade e Valores. Todos esses fatores são subjetivos. Essa dimensão latente foi chamada de **sucesso subjetivo na carreira**;
- A outra dimensão contém os fatores: Hierarquia/promoção e Remuneração. Estes são os dois fatores típicos das tradicionais medidas de **sucesso objetivo na carreira**.

### Modelo reespecificado de PSC com fatores e dimensões

O modelo com os fatores de segunda ordem ou dimensões objetiva e subjetiva do sucesso na carreira foi submetido à análise PLS e é apresentado na Ilustração 18, com as respectivas cargas dos fatores e das dimensões.



**Ilustração 18 – Modelo da PSC com fatores e dimensões**

Obs: as cargas das variáveis nos fatores de primeira ordem podem ser observadas na Ilustração 18 ou no Apêndice 08.

Os dados mostram que a **carreira subjetiva** ( $R^2 = 0,947$ ) é mais relevante para a Percepção de Sucesso na Carreira do que a carreira objetiva ( $R^2 = 0,667$ ). Além disso, o fator **Competência** ( $R^2 = 0,776$ ) é o que mais explica o sucesso subjetivo na carreira, enquanto a **Hierarquia** ( $R^2 = 0,896$ ) explica o sucesso objetivo mais que a Remuneração.

A Ilustração 19 apresenta os valores de *t de Student* para *Bootstrapping* (de 500 amostras envolvendo as 342 variáveis) aplicado ao modelo reespecificado com fatores e dimensões.

Como o menor valor de  $t$  é 9,9 (muito superior a 1,96), pode-se concluir que todas as correlações são significantes, com risco bem inferior a 5%.

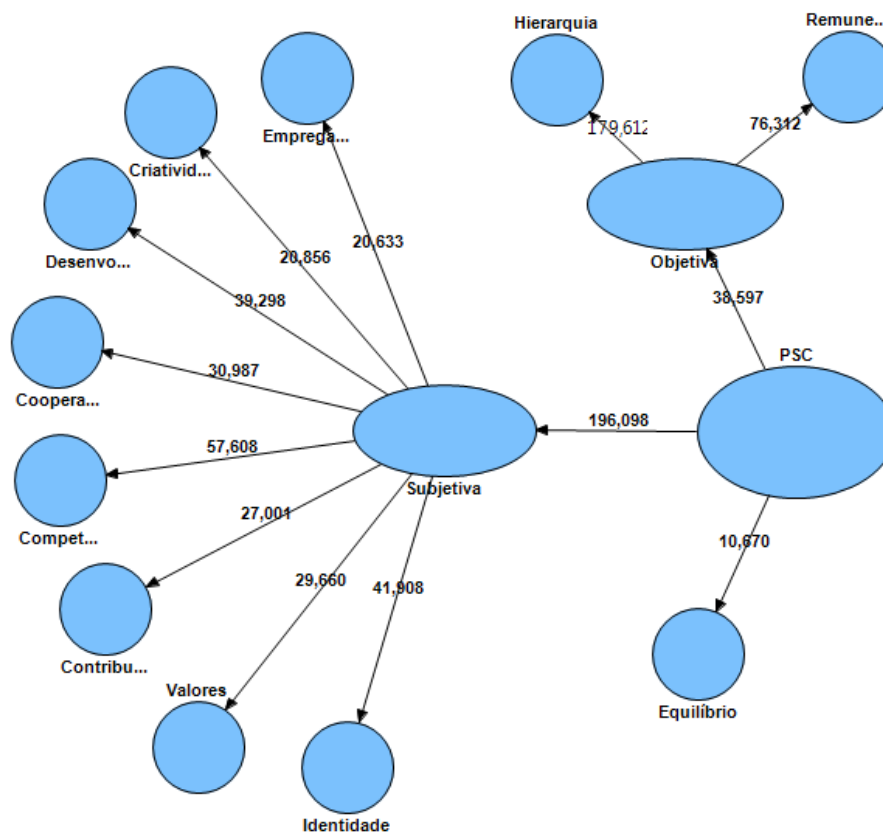


Ilustração 19 – Modelo da PSC com fatores e dimensões – valores de  $t$  de Student dos coeficientes

A Tabela 12 apresenta os valores dos coeficientes padronizados (*path coefficients*) de primeira ordem em relação às dimensões, bem como os valores de  $t$  de Student para o modelo.

Tabela 12 – Coeficientes padronizados do modelo de fatores e dimensões de PSC

	Objetiva	Subjetiva	PSC	$t$ de Student*
Cooperação		0,820		30,99
Competência		0,881		57,61
Contribuição		0,813		27,00
Criatividade		0,684		20,86
Desenvolvimento		0,834		39,30
Empregabilidade		0,711		20,63
Identidade		0,834		41,91
Valores		0,738		29,66
Equilíbrio			0,477	10,67
Remuneração	0,898			76,31
Hierarquia/Promoção	0,946			179,61
Subjetiva			0,973	196,10
Objetiva			0,817	38,60

\*  $t$  de Student superiores a 1,96 revelam que as cargas são significantes.

O **Equilíbrio vida-trabalho** apresentou baixo coeficiente ( $<0,5$ ) com a Percepção de Sucesso na Carreira e uma explicação ( $R^2$ ) de somente 22,8% da variância. Além disso, apresentou fracas correlações tanto com o sucesso subjetivo quanto objetivo. A rigor, este fator poderia ser retirado do modelo, mas como o teste  $t$  demonstrou que a correlação é significativa, optou-se por manter este fator nas análises seguintes.

O Quadro 36 apresenta o modelo PSC, com suas dimensões, fatores e itens.

**Quadro 36 – Dimensões, fatores e itens de Percepção de Sucesso na Carreira.**

<b>Dimensão subjetiva (<math>\alpha = 0,908</math>)</b>			
A dimensão subjetiva da carreira envolve os fatores intangíveis. Se a pessoa se sente competente no que faz, trabalha bem em equipe, gosta do que faz, presta um serviço útil à sociedade, respeita seus próprios valores, desenvolve-se como profissional, tem empregabilidade e criatividade para inovar.			
<b>Fator</b>	<b>Variável</b>	<b>Item</b>	<b>Carga fatorial</b>
<b>Competência</b> $\alpha =$ alfa de Cronbach $\alpha = 0,854$  Revela o quanto a pessoa se sente competente no que faz, o quanto se diferencia em termos profissionais.	PSC35	Tenho sucesso nas avaliações da minha competência.	0,792
	PSC17	Tenho atingido as metas de desempenho com competência.	0,759
	PSC23	Posso ser considerado um profissional de competência diferenciada.	0,776
	PSC24	Os desafios que enfrento no trabalho são coerentes com minhas competências.	0,767
	PSC39	Os clientes das minhas atividades profissionais reconhecem meu trabalho.	0,751
	PSC38	Sou competente na realização das minhas atividades profissionais.	0,712
<b>Cooperação</b> $\alpha = 0,814$  Revela o quanto a pessoa se sente bem-sucedida no trabalho em equipe.	PSC51	Meus colegas de trabalho me ajudam.	0,78
	PSC21	Ajudo meus colegas de trabalho.	0,705
	PSC47	Sou reconhecido(a) pelos colegas de trabalho.	0,817
	PSC16	Tenho construído bons relacionamentos durante a carreira.	0,737
	PSC33	Eu e as equipes com quem trabalho temos alcançado resultados de sucesso juntos.	0,748
<b>Contribuição</b> $\alpha = 0,870$  Revela o quanto a pessoa sente que sua carreira contribui com a sociedade.	PSC41	Meu trabalho gera efeitos positivos na sociedade.	0,862
	PSC46	Minha carreira tem impacto positivo na comunidade.	0,838
	PSC49	Meu(s) trabalho(s) é(são) útil(eis) para a vida das outras pessoas.	0,835
	PSC52	Sou importante onde atuo.	0,773
	PSC14	Meu(s) trabalho(s) é (são) importante(s) para a(s) organização(ões) onde atuo.	0,744
<b>Criatividade</b> $\alpha = 0,722$  Revela o quanto a pessoa é criativa profissionalmente	PSC28	Tenho criado inovações importantes durante minha carreira profissional.	0,836
	PSC01	Encontro soluções criativas para os problemas que aparecem em minhas atividades profissionais.	0,788
	PSC03	Apresento ideias fora do comum.	0,773

**Quadro 36 (continuação) – Dimensões, fatores e itens de Percepção de Sucesso na Carreira.**

<b>Dimensão subjetiva (<math>\alpha = 0,908</math>)</b>			
<b>Fator</b>	<b>Variável</b>	<b>Item</b>	<b>Carga fatorial</b>
<b>Desenvolvimento</b> $\alpha = 0,813$  Revela o quanto a pessoa sente que seu trabalho é cada vez mais desafiante, desenvolvendo-se como profissional.	PSC43	Os trabalhos que desenvolvo atualmente em minha carreira exigem um alto nível de competência.	0,785
	PSC27	Estou constantemente aprendendo e me desenvolvendo em minha carreira.	0,774
	PSC08	Coopero com a gestão dos negócios em que estou envolvido.	0,649
	PSC26	Os trabalhos que executo compreendem grande variedade de tarefas.	0,790
	PSC07	Os trabalhos que tenho desenvolvido são cada vez mais complexos.	0,778
<b>Empregabilidade</b> $\alpha = 0,761$  Revela o quanto a pessoa se sente segura em relação a ter oportunidades de trabalho.	PSC32	Tenho uma boa rede de contatos profissionais.	0,864
	PSC50	Tenho várias oportunidades de trabalho disponíveis.	0,838
	PSC30	Estou tranquilo quanto a ter emprego ou trabalho no futuro.	0,763
<b>Identidade</b> $\alpha = 0,844$  Revela o quanto a carreira da pessoa faz sentido para ela como expressão do seu ser, trazendo-lhe felicidade e reconhecimento das pessoas próximas.	PSC34	Minha carreira é compatível com minhas vocações.	0,885
	PSC22	Sinto-me feliz com minha vida profissional.	0,834
	PSC13	Tenho uma clara identidade profissional construída ao longo da minha carreira.	0,810
	PSC25	Tenho estabilidade em minha vida profissional.	0,675
	PSC15	Minha carreira é reconhecida pelos meus amigos e familiares.	0,760
<b>Valores</b> $\alpha = 0,675$  Revela o quanto a pessoa sente que respeita seus valores enquanto desenvolve sua carreira, trabalhando de forma ética e com orgulho.	PSC10	Minha carreira é ética.	0,839
	PSC12	Tenho orgulho do que faço profissionalmente.	0,823
	PSC29	Não tenho violado meus valores enquanto exerço minha carreira.	0,661

<b>O fator Equilíbrio vida-trabalho não compartilha as dimensões objetiva ou subjetiva</b>			
<b>Fator</b>	<b>Variável</b>	<b>Item</b>	<b>Carga fatorial</b>
<b>Equilíbrio vida-trabalho</b> $\alpha = 0,692$  Revela o quanto a pessoa lida com os desafios de desenvolver a carreira e ter vida pessoal.	PSC11	Tenho uma vida equilibrada.	0,795
	PSC44	Tenho controle sobre as fronteiras entre o meu tempo pessoal, da família e do trabalho.	0,732
	PSC05	Minha carreira me permite desfrutar a vida fora do trabalho.	0,693
	PSC37	Sou feliz com minha vida pessoal/familiar.	0,651

**Quadro 36 (continuação) – Dimensões, fatores e itens de Percepção de Sucesso na Carreira.**

<b>Dimensão objetiva (<math>\alpha = 0,826</math>)</b>			
A dimensão objetiva da carreira envolve os fatores tradicionalmente e socialmente considerados em uma carreira de sucesso, tais como o salário e o status do nível hierárquico ocupado. Uma pessoa que tem boa percepção de sucesso na dimensão objetiva tem atingido, na sua percepção, os níveis almejados e merecidos em termos de remuneração e posição hierárquica.			
<b>Fator</b>	<b>Variável</b>	<b>Item</b>	<b>Carga fatorial</b>
<b>Hierarquia e promoção</b> $\alpha = 0,791$ É a percepção de sucesso em termos de posição hierárquica e promoções obtidas na carreira.	PSC42	Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira.	0,874
	PSC48	O prestígio (ou status) profissional da minha posição hierárquica está de acordo com meus interesses.	0,813
	PSC19	Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade.	0,798
	PSC45	Sou reconhecido(a) pelos meus superiores.	0,714
	PSC36	As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.	0,703
<b>Remuneração</b> $\alpha = 0,840$ É a percepção de sucesso em termos de recompensas financeiras obtidas na carreira.	PSC53	Minha renda supre as necessidades minhas e de meus dependentes.	0,824
	PSC20	Estou tranquilo sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais.	0,770
	PSC04	A remuneração que recebo por minhas atividades profissionais é justa, pelo que já investi na carreira.	0,797
	PSC02	Tenho recebido recompensas justas comparadas com as outras pessoas que conheço (não só na minha área).	0,744

Para a validação nomológica, além do teste de significância das relações, o modelo estrutural foi aplicado a outra amostra, a amostra formada somente pelos professores universitários, e não somente de uma das universidades, mas de várias universidades dentre as 10 melhores privadas da Grande São Paulo. Antes de apresentar os resultados desta aplicação, a amostra é caracterizada.

## **5.2 Pesquisa B – Análise da relação entre Percepção de Sucesso na Carreira e Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional**

A pesquisa B teve como objetivo analisar a relação entre sucesso na carreira e comprometimento organizacional. Mais precisamente, entre a Percepção de Sucesso na Carreira (PSC) e as Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (ICCO).

Para tanto, este subcapítulo está subdividido em:

- Caracterização da amostra da Pesquisa B;
- Validação do instrumento PSC na amostra da Pesquisa B – esta validação também serve como validação nomológica do modelo, uma vez que ele se comporte de maneira similar

em duas amostras distintas. Segundo Hair Jr. *et al* (2005), “é preciso identificar relações teóricas a partir de princípios aceitos ou **pesquisa anterior e avaliar se a escala apresenta relações correspondentes**” (p. 112, grifos meus);

- Análise Fatorial do instrumento de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (ICCO) para a amostra da Pesquisa B;
- Análise das relações entre PSC e ICCO;
- Análise das relações entre as dimensões da PSC e ICCO;
- Análise das relações entre PSC e os fatores da ICCO;
- Análise das relações entre as dimensões da PSC e os fatores da ICCO.

### 5.2.1 Caracterização da amostra da pesquisa B

A amostra não probabilística de 97 professores das 10 melhores universidades privadas da Grande São Paulo, segundo o *ranking* do MEC, utilizada para a análise de relações entre a Percepção de Sucesso na Carreira (PSC) e as Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (ICCO), é formada por:

- 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);
- A idade média é 43,6 anos com desvio padrão de 10,4 (coeficiente de variação igual a 0,24, isto é, variação média). A idade mínima é 24 e a máxima 73 anos. Os quartis são respectivamente 35,5; 42 e 50,5 anos (Gráfico 3);

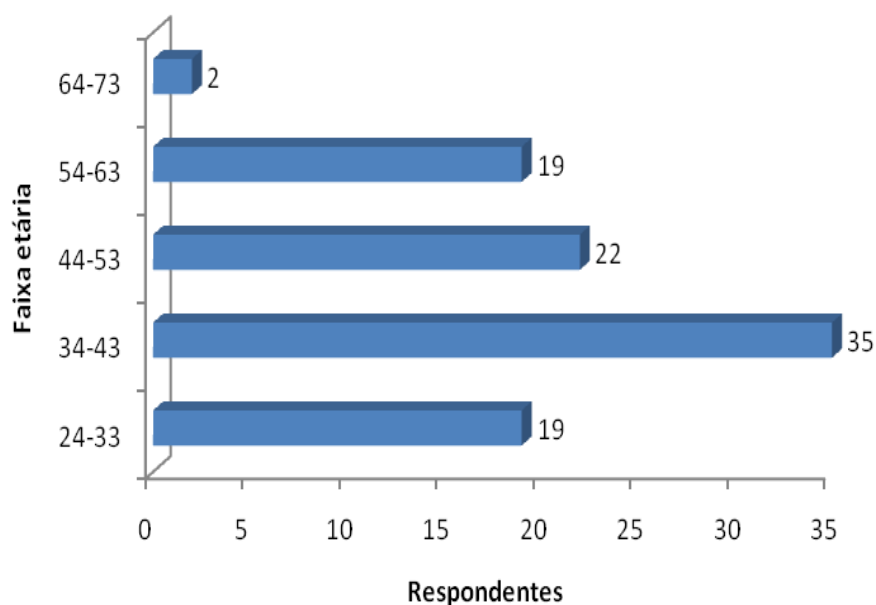
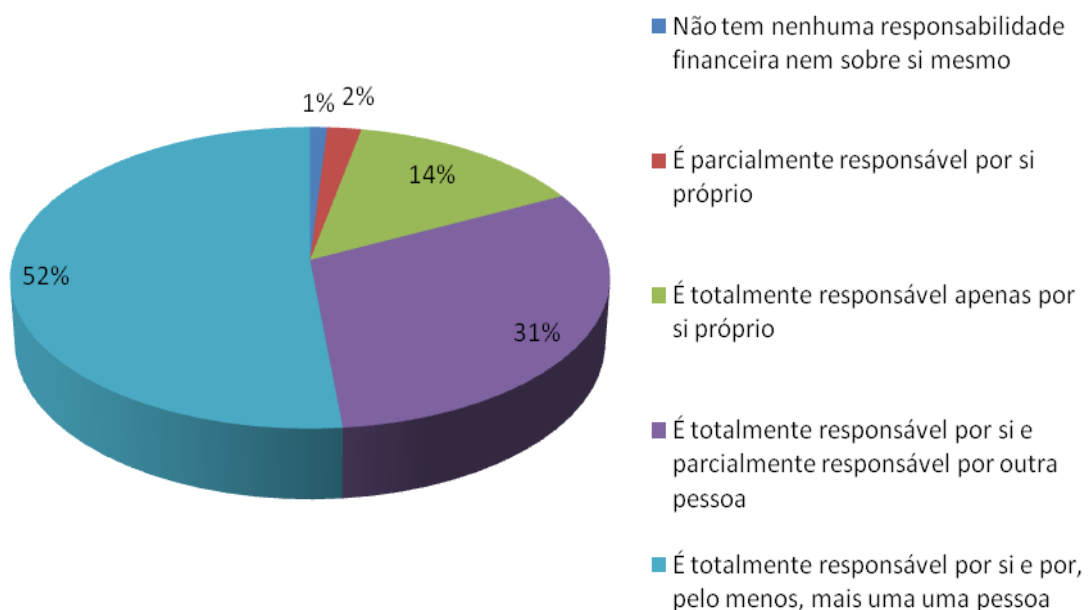


Gráfico 3 – Amostra da Pesquisa B por faixa etária (n=97)

- 39 (40,2%) não têm filhos, 21 (21,6%) têm um filho, 27 (27,8%) têm dois filhos, 8 (8,2%) têm três filhos e 2 (2,1%) têm quatro filhos;
- 50 (51,5%) são responsáveis financeiramente por si próprios e por pelo menos mais uma pessoa, 30 (30,9%) são responsáveis financeiramente por si próprios e parcialmente por outra pessoa, 14 (14,4%) são responsáveis financeiramente somente por si próprios, 2 (2,1%) são parcialmente responsáveis financeiramente por si próprios e 1 (1,0%) não têm nenhuma responsabilidade financeira (Gráfico 4);



**Gráfico 4 – Grau de responsabilidade financeira da amostra da Pesquisa B (n=97)**

- 81 (83,5%) moram com a família, 14 (14,4%) moram sozinhos e 2 (2,1%) dividem a moradia com amigos;
- 94 (25,7%) são professores universitários, 57 (15,6%) são funcionários técnico-administrativos, 19 (5,2%) são alunos de pós-graduação, 37 (10,1%) são alunos de graduação presencial e 159 (43,4%) são alunos de graduação a distância, porém de pólos situados na Grande São Paulo;
- A distribuição de faixas salariais está demonstrada na Tabela 13. Enquanto na amostra da Pesquisa A 59,6% recebem menos que 6 salários mínimos, algo em torno de R\$ 3.059,00; na Pesquisa B, só 13,4% recebem menos que 6 salários mínimos;



**Tabela 13 – Distribuição salarial da amostra da Pesquisa B (n=97)**

<b>Salário</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
Até R\$ 1529 (3 salários mínimos - S. M.)	1	1,0	1,0
Entre R\$ 1530 e R\$ 3059 (de 3 a 6 S. M.)	12	12,4	13,4
Entre R\$ 3060 e R\$ 4589 (de 6 a 9 S. M.)	8	8,2	21,6
Entre R\$ 4590 e R\$ 6119 (de 9 a 12 S. M.)	13	13,4	35,1
Entre R\$ 6120 e R\$ 7649 (de 12 a 15 S.M.)	9	9,3	44,3
Entre R\$ 7650 e R\$ 9179 (de 15 a 18 S.M.)	17	17,5	61,9
Entre R\$ 9180 e R\$ 10709 (de 18 a 21 S.M.)	9	9,3	71,1
Entre R\$ 10710 e R\$ 12239 (de 21 a 24 S.M.)	10	10,3	81,4
Entre R\$ 12240 e R\$ 13769 (de 24 a 27 S.M.)	7	7,2	88,7
Acima de R\$ 13770 (acima de 27 S. M.)	11	11,3	100,0
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100</b>	

- A distribuição por grau de instrução está demonstrada na Tabela 14. Enquanto na pesquisa A mais da metade (51,1%) ainda não tinham concluído uma graduação, na Pesquisa B só 23,7% ainda não chegaram a um grau de mestrado, ou seja, 76,3% já estão na Pós-graduação Stricto Sensu ou acima. Vale destacar que algumas pessoas podem ter preenchido o questionário de forma incorreta, pois é difícil imaginar um professor universitário que não tenham concluído a graduação;

**Tabela 14 – Distribuição por grau de instrução da amostra da Pesquisa B (n=97)**

<b>Grau de Instrução</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
Ainda não tem graduação completa	3	3,1	3,1
Graduação completa	3	3,1	6,2
Especialização Lato Sensu incompleta	8	8,2	14,4
Especialização Lato Sensu completa	9	9,3	23,7
Mestrado incompleto	31	32,0	55,7
Mestrado completo	14	14,4	70,1
Doutorado incompleto	23	23,7	93,8
Doutorado completo	1	1,0	94,8
Pós-doutorado incompleto	5	5,2	100,0
Pós-doutorado completo	3	3,1	3,1
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>	

- A média de idade de início de trabalho é 17 anos, variando de 11 a 26;
- O tempo dedicado ao trabalho varia de 5 a 59 anos, sendo a média de 26,4 anos de trabalho. Os quartis são respectivamente: 20 anos, 25 anos e 33 anos. Ou seja, 25% dos professores já têm mais de 33 anos de trabalho na vida;

- A média de idade de início na docência é 30 anos, variando de 17 a 54; o 1º quartil é 24, a mediana é 29 e o 3º quartil é 35;
- O tempo de docência varia de menos de um ano (duas pessoas) a 56 anos; a média é 13,4 anos de docência e os quartis são, respectivamente: 4,5 anos, 10 anos e 20 anos de docência; 17,5% da amostra é docente há menos de três anos e 28,9% há menos de 5 anos;
- A média de horas formais dedicadas à universidade para a qual responderam a pesquisa é 30,29 horas semanais; sendo o 1º quartil 20 horas, a mediana 36 horas e o 3º quartil 40 horas semanais. 42 professores (43,3%) dedicam 40 horas e 5 (5,1%) dedicam mais que 40 horas, pois acumulam funções administrativas;
- 55 professores (56,7%) dedicam-se exclusivamente à docência;
- 66 professores (68,0%) dedicam-se à docência somente em uma instituição;
- 40,2% não têm trabalho fora da instituição;
- 56 professores são da universidade A (57,7%), 28 professores são da Universidade B (28,9%) e 13 são das outras oito universidades (13,4%).

A Tabela 15 apresenta a estatística descritiva das variáveis PSC01 a PSC53, que são variáveis de PSC do tipo razão variando de 1 a 10.

A Tabela 16 apresenta a estatística descritiva das variáveis EIC01 a EIC23, que são as variáveis de ICCO do tipo razão variando de 1 a 10.

O teste K-S (Kolmogorov-Smirnov) é aplicado a variáveis do tipo razão para avaliar a normalidade das mesmas. Conforme mostram as Tabelas 15 e 16, só as variáveis PSC04 e EIC03 têm distribuição normal.

Algumas outras variáveis têm distribuição Normal, como: idade dos participantes (significância do teste Kolmogorov-Smirnov – Sig. K-S = 0,52, ou seja, maior que 0,05), idade de início de trabalho (Sig. K-S = 0,07), idade de início na docência (Sig. K-S = 0,376) e tempo de trabalho (Sig. K-S = 0,296). Estas variáveis podem ser submetidas a algumas análises estatísticas mais exigentes do que a análise fatorial.

Tabela 15 – Estatística descritiva das variáveis de PSC da amostra da Pesquisa B (n=97)

Variável	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Dispersão	Sig K-S*	Normalidade
PSC01	8,13	1,497	18,4%	Média	,000	Não
PSC02	6,23	2,163	34,7%	Alta	,034	Não
PSC03	6,66	1,670	25,1%	Média	,013	Não
PSC04	5,36	2,180	40,7%	Alta	,073	Sim
PSC05	6,38	2,247	35,2%	Alta	,035	Não
PSC06	8,01	1,643	20,5%	Média	,027	Não
PSC07	7,46	1,979	26,5%	Média	,004	Não
PSC08	7,86	1,984	25,3%	Média	,002	Não
PSC09	8,02	1,658	20,7%	Média	,001	Não
PSC10	9,34	1,249	13,4%	Baixa	,000	Não
PSC11	7,63	1,938	25,4%	Média	,006	Não
PSC12	9,44	,979	10,4%	Baixa	,000	Não
PSC13	8,31	1,654	19,9%	Média	,008	Não
PSC14	8,53	1,494	17,5%	Média	,000	Não
PSC15	8,51	1,549	18,2%	Média	,000	Não
PSC16	8,69	1,453	16,7%	Média	,000	Não
PSC17	8,52	1,259	14,8%	Baixa	,001	Não
PSC18	6,67	2,370	35,5%	Alta	,006	Não
PSC19	7,16	2,154	30,1%	Alta	,000	Não
PSC20	5,66	2,254	39,8%	Alta	,007	Não
PSC21	8,71	1,250	14,3%	Baixa	,001	Não
PSC22	8,24	1,606	19,5%	Média	,004	Não
PSC23	8,25	1,507	18,3%	Média	,000	Não
PSC24	7,75	1,877	24,2%	Média	,001	Não
PSC25	6,53	2,237	34,3%	Alta	,003	Não
PSC26	8,08	1,675	20,7%	Média	,007	Não
PSC27	8,72	1,116	12,8%	Baixa	,001	Não
PSC28	7,88	1,522	19,3%	Média	,007	Não
PSC29	8,81	1,641	18,6%	Média	,000	Não
PSC30	6,71	2,462	36,7%	Alta	,010	Não
PSC31	7,95	1,686	21,2%	Média	,000	Não
PSC32	7,69	1,550	20,2%	Média	,003	Não
PSC33	7,95	1,654	20,8%	Média	,000	Não
PSC34	8,52	1,473	17,3%	Média	,001	Não
PSC35	8,22	1,522	18,5%	Média	,000	Não
PSC36	6,87	2,154	31,4%	Alta	,005	Não
PSC37	8,53	1,494	17,5%	Média	,003	Não
PSC38	8,91	1,284	14,4%	Baixa	,000	Não
PSC39	8,36	1,386	16,6%	Média	,000	Não
PSC40	8,32	1,617	19,4%	Média	,001	Não
PSC41	8,69	1,417	16,3%	Média	,001	Não
PSC42	7,46	1,948	26,1%	Média	,000	Não
PSC43	8,18	1,726	21,1%	Média	,000	Não
PSC44	6,75	2,052	30,4%	Alta	,043	Não
PSC45	7,75	1,671	21,6%	Média	,000	Não
PSC46	8,21	1,527	18,6%	Média	,000	Não
PSC47	8,18	1,414	17,3%	Média	,000	Não
PSC48	7,39	1,891	25,6%	Média	,000	Não
PSC49	8,65	1,507	17,4%	Média	,000	Não
PSC50	6,87	2,070	30,1%	Alta	,013	Não
PSC51	8,03	1,655	20,6%	Média	,001	Não
PSC52	8,10	1,558	19,2%	Média	,000	Não
PSC53	6,71	2,432	36,2%	Alta	,010	Não

\* Significância do teste de Kolmogorov-Smirnov

Tabela 16 – Estatística descritiva das variáveis de ICCO da amostra da Pesquisa B (n=97)

Variável	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Dispersão	Sig K-S*	Normalidade
EIC01	7,79	1,848	23,7%	Média	,005	Não
EIC02	8,16	2,024	24,8%	Média	,000	Não
EIC03	6,86	1,915	27,9%	Média	,083	Sim
EIC04	8,76	1,772	20,2%	Média	,000	Não
EIC05	8,48	1,608	19,0%	Média	,000	Não
EIC06	7,31	2,284	31,2%	Alta	,005	Não
EIC07	8,36	1,641	19,6%	Média	,000	Não
EIC08	8,27	1,643	19,9%	Média	,004	Não
EIC09	8,80	1,484	16,9%	Média	,000	Não
EIC10	8,05	1,740	21,6%	Média	,015	Não
EIC11	8,20	1,896	23,1%	Média	,000	Não
EIC12	8,25	1,683	20,4%	Média	,001	Não
EIC13	8,25	1,671	20,3%	Média	,004	Não
EIC14	8,48	1,528	18,0%	Média	,001	Não
EIC15	8,26	1,309	15,9%	Média	,016	Não
EIC16	8,59	1,240	14,4%	Baixa	,002	Não
EIC17	8,67	1,313	15,1%	Média	,000	Não
EIC18	8,78	1,348	15,3%	Média	,000	Não
EIC19	8,27	1,693	20,5%	Média	,000	Não
EIC20	8,29	1,683	20,3%	Média	,001	Não
EIC21	8,19	1,895	23,1%	Média	,001	Não
EIC22	8,98	1,199	13,4%	Baixa	,000	Não
EIC23	9,03	1,270	14,1%	Baixa	,000	Não

\* Significância do teste de Kolmogorov-Smirnov

### 5.2.2 Validação do instrumento PSC na amostra da Pesquisa B

A amostra final da Pesquisa A, utilizada para validação do instrumento de PSC, era composta por 342 pessoas, sendo 94 professores (55 também responderam a Pesquisa B), 57 funcionários e 191 alunos que trabalhavam há mais de cinco anos, de uma mesma universidade. Já a Pesquisa B foi aplicada a uma amostra com 97 professores de várias universidades, sendo que os respondentes em comum das duas amostras foram somente de 55 professores (Ilustração 20).

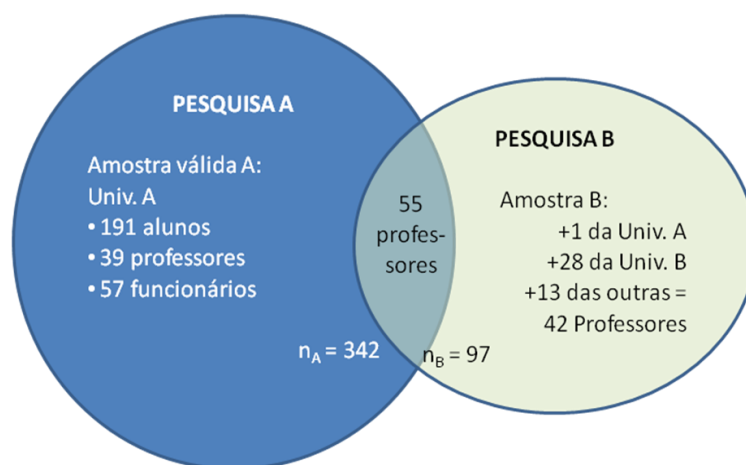


Ilustração 20 – Representação gráfica das amostras das pesquisas A e B

Além de profissionais de atividades diferentes (professores de áreas diversas, alunos e funcionários de áreas administrativas diversas), as duas amostras apontaram outras diferenças demográficas representadas no Quadro 37.

**Quadro 37 – Diferenças demográficas entre amostras da Pesquisa A e da Pesquisa B**

	<b>Pesquisa A</b>	<b>Pesquisa B</b>
<b>Universidades</b>	1	10
<b>Função</b>	Professores, funcionários e alunos	Professores
<b>Média de anos de trabalho</b>	16 anos	26 anos
<b>Grau de instrução</b>	51,1% ainda não concluíram graduação	76,3% já estão ao menos cursando o mestrado
<b>Salário</b>	59,6% recebem menos que 6 salários mínimos	13,4% recebem menos que 6 salários mínimos

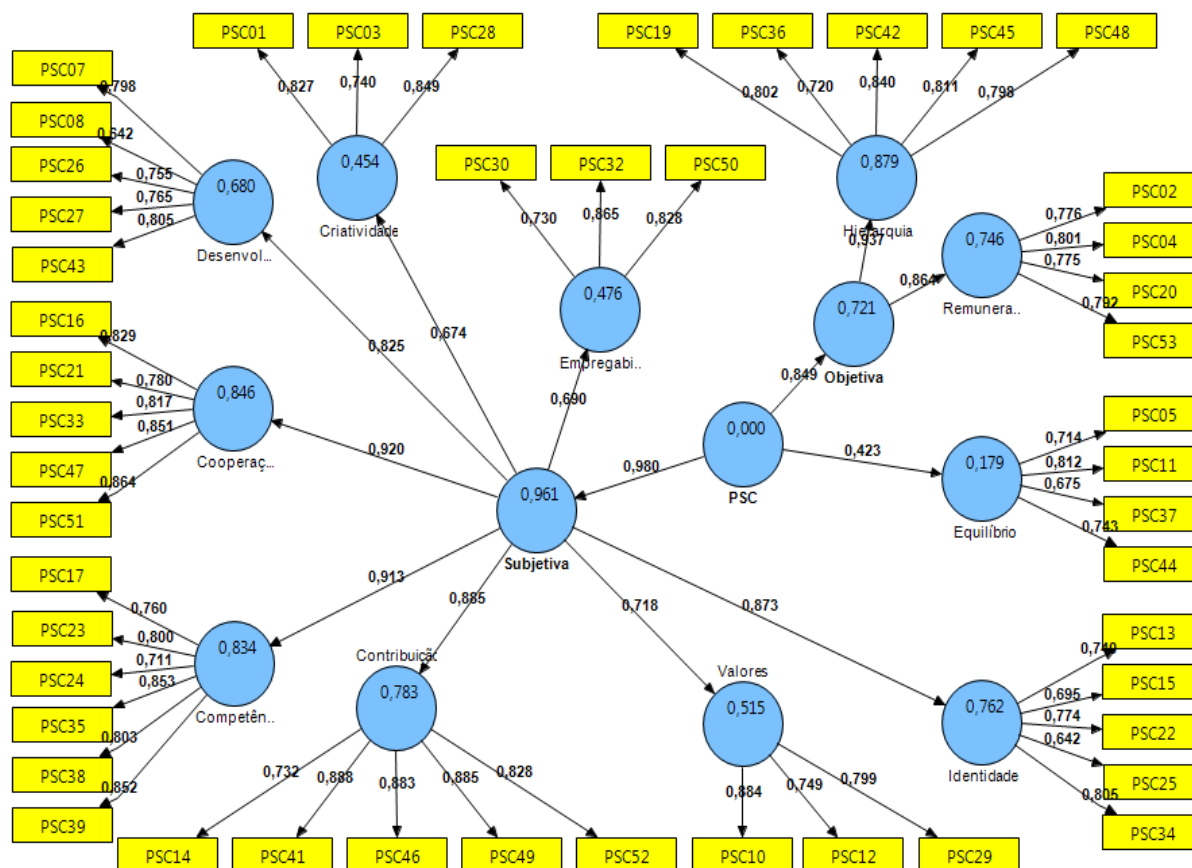
Fez-se necessário aplicar o modelo PSC da amostra da Pesquisa A para verificar se haveria grandes divergências na amostra da Pesquisa B ou se o modelo poderia ser aplicado a grupos diferentes.

### **Validade da PSC para professores universitários**

O resultado da aplicação do modelo estrutural da PSC sobre a amostra de professores universitários, no algoritmo PLS, é apresentado na Ilustração 21. Exceto pela relação da PSC com o Equilíbrio Vida-Trabalho, como ocorreu na amostra anterior, todas as cargas fatoriais são altas (acima de 0,60) e significantes em 95%, pois o *t de Student* é superior a 1,99 (ver em detalhes no Apêndice 09).

A Tabela 17 compara o R quadrado ( $R^2$ ), que é o coeficiente de correlação ao quadrado, também conhecido como coeficiente de determinação. Esse valor indica o percentual de variação total de Y (variável que recebe a seta) explicado por X (variável de onde parte a seta) em uma relação entre variáveis. As duas colunas foram submetidas ao teste de Wilcoxon, para verificar se houve diferença entre elas. O teste de Wilcoxon avalia se dois resultados são iguais antes e depois de um procedimento. O teste de Wilcoxon apresentou  $z = 0,594$

( $z < 1,96$ ), portanto,  $H_0$  não deve ser rejeitado e os dois resultados são considerados estatisticamente iguais.



**Ilustração 21 – Análise PLS do modelo PSC sobre a amostra da Pesquisa B**

**Tabela 17 – Valores  $R^2$  dos fatores do modelo PSC aplicado à amostra A (n=342) e à amostra B (n=97)**

Fator	Amostra A	Amostra B
Cooperação	0,6731	0,8457
Competência	0,7762	0,8342
Contribuição	0,6615	0,7830
Criatividade	0,4684	0,4541
Desenvolvimento	0,6956	0,6800
Empregabilidade	0,5051	0,4762
Equilíbrio	0,2279	0,1792
Hierarquia	0,8956	0,8789
Identidade	0,6956	0,7617
Remuneração	0,8061	0,7463
Valores	0,5457	0,5149
Objetiva	0,6673	0,7213
Subjetiva	0,9471	0,9606

A partir deste ponto, a Percepção de Sucesso na Carreira pode ser analisada em relação a outros construtos.

### 5.2.3 Análise Fatorial do instrumento de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (ICCO) para a amostra da Pesquisa B

Apesar de validada por Menezes (2009), a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) foi adaptada para a amostra de professores. Assim, foi fundamental revalidar a escala para esta amostra, verificando: se era unidimensional ou multidimensional, quais seriam as variáveis latentes, se todas as variáveis deveriam ser utilizadas ou algumas deveriam ser descartadas e se havia convergência e discriminância entre as variáveis latentes, como foi feito no instrumento PSC.

Após vários testes com extração dos componentes principais, rotação oblíqua, variando de dois a seis fatores, repetidas inclusões e exclusões de algumas variáveis, a escala ficou bem representada com 15 itens, distribuídos em dois fatores. Os itens eliminados e os respectivos motivos estão apresentados no Quadro 38.

**Quadro 38 – Itens retirados na escala ICCO após a análise fatorial**

Itens	Texto	Motivo
EIC04	Em um contexto fora de sua instituição, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários, criticando-a injustamente. Você a defenderia?	Baixa comunalidade
EIC05	Imagine que, devido a algum motivo irrelevante, haja divergências e tensões entre diferentes cursos em que você atua dentro da instituição. Você interviria no sentido de ajudar a superar as divergências e tensões?	Baixa comunalidade
EIC06	Na sua instituição, você é avaliado satisfatoriamente para dar conta de turmas com 40 alunos. No entanto, você é designado para turmas com 80 alunos por tempo indeterminado, mantidas as mesmas condições de trabalho. Você manteria o mesmo nível de desempenho?	Baixa comunalidade
EIC07	Em comparação com instituições similares, os processos pedagógicos da sua instituição são ineficazes e seguem somente os modelos tradicionais. Você possui uma ideia inovadora e que poderia aperfeiçoá-los. Você difundiria sua ideia para a instituição?	Pouca carga nos fatores
EIC11	Suponha que sua instituição lhe solicitou que se engaje em atividades para melhorar a forma como ela é vista pela sociedade. Você participaria?	Baixa carga fatorial em vários fatores
EIC18	Um dos alunos da sua instituição faz críticas ao ensino e insinua que a maior concorrente possui uma qualidade de ensino superior. Você defenderia a instituição das críticas do aluno?	Baixa comunalidade
EIC19	Sua instituição está sendo reestruturada, o que implica em redimensionamento de faculdades/cursos e remanejamento de professores. Estas mudanças são vistas pela instituição como necessárias para a melhoria de seu desempenho. Você mudaria de faculdade/curso caso fosse necessário?	Baixa comunalidade
EIC20	Sua instituição está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a um grupo de trabalho do qual você não faz parte. Você possui alguma ideia de como resolvê-lo. Você se ofereceria para ajudar?	Baixa comunalidade

Após executar a análise confirmatória no SMART-PLS (Ilustração 22), as cargas fatoriais e fatores extraídos estão representados no Quadro 39.

Foram revelados dois fatores, cuja nomenclatura aqui apresentada segue o que foi sugerido por Menezes (2009): **Melhor desempenho e produtividade** (abreviada por **Melhoria**) e **Esforço extra ou sacrifício adicional** (abreviada por **Esforço**).

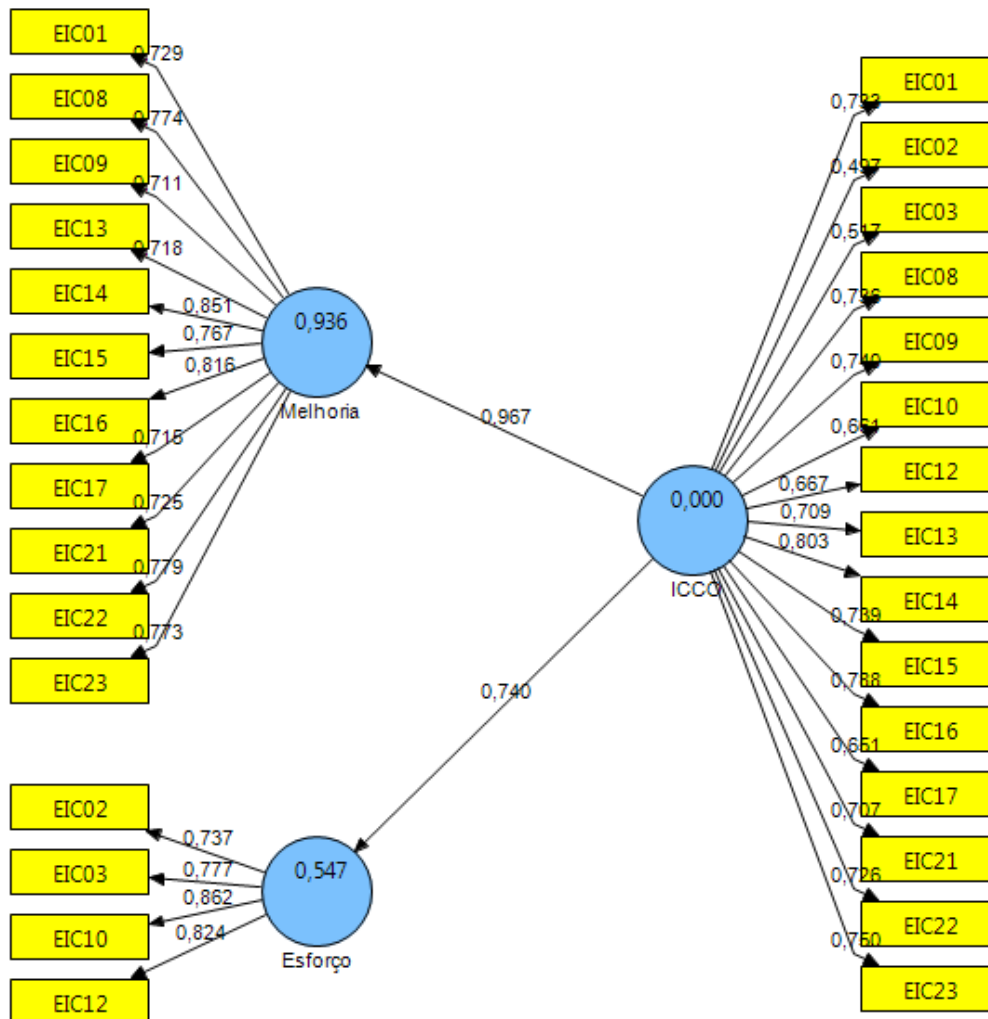


Ilustração 22 – Análise PLS da Escala ICCO

O fator **Melhor desempenho e produtividade** é o que mais explica ( $R^2 = 0,936$ ) as intenções comportamentais de comprometimento organizacional, porém o fator **Esforço extra ou sacrifício adicional** também é bastante relevante pois explica 54,7% da variância total de ICCO.



Quadro 39 – Itens e fatores da escala ICCO

Fator	Item	Descrição	Cargas	t
<b>Melhor desempenho e produtividade</b> $\alpha = 0,927$  É a intenção de se comprometer com situações cuja finalidade é a melhoria dos processos de trabalho, da qualidade do serviço da instituição, do seu desempenho pessoal ou da equipe.	EIC14	Sua instituição adota um modelo de gestão participativa, por meio de colegiados e comissões, para que seus docentes possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos. Diante da possibilidade, você participaria?	0,851	22,6
	EIC16	Sua instituição está implantando programas de melhoria da qualidade de seus cursos. Estes programas exigirão mudanças na sua forma de atuar e a necessidade de uma nova adaptação à sua atividade docente. Você se engajaria nestes programas?	0,812	20,3
	EIC22	Se sua instituição implantasse um sistema de avaliação docente pelos alunos. Você utilizaria a devolutiva dos alunos para melhorar suas práticas pedagógicas?	0,779	14,7
	EIC08	O sistema de avaliação de desempenho da sua instituição detectou que a avaliação do curso em que você atua não foi satisfatória, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Se lhe fosse solicitado, você assumiria um comportamento de liderança com o objetivo de melhorar o desempenho geral da equipe?	0,774	12,1
	EIC23	Se sua instituição lhe desse liberdade para utilizar novas abordagens pedagógicas, você buscaria identificar pontos de melhoria e testaria novos métodos?	0,773	12,1
	EIC15	Sua instituição redefiniu as metas de desempenho para o próximo ano e isso exigirá de você uma carga de trabalho adicional. Você mudaria sua forma de trabalhar, para se adequar às novas metas?	0,767	12,4
	EIC01	Se sua instituição convidasse professores para, voluntariamente, participarem de reuniões, uma vez por semana, fora do horário de aulas e sem remuneração, a fim de discutir questões não pedagógicas, porém de interesse da instituição, e você pudesse participar, você participaria?	0,729	11,8
	EIC21	Se sua instituição convidasse professores para, voluntariamente, participarem de reuniões, fora do horário de aulas e sem remuneração, a fim de discutir métodos que permitam ampliar a aprendizagem dos estudantes, e você pudesse participar, você participaria?	0,725	10,5
	EIC13	Numa conversa descontraída com seus colegas de curso, um deles questiona e critica injustamente a instituição. Você defenderia sua instituição das críticas dos colegas?	0,718	10,3
	EIC17	Sua instituição implantou um sistema de críticas e sugestões acessível a todos os professores. Caso tivesse críticas e sugestões, você as apresentaria à instituição?	0,715	10,3
EIC09	Numa etapa de planejamento pedagógico, seu grupo conclui as atividades com êxito. Outro grupo da sua instituição solicita auxílio para finalização da atividade. Diante da possibilidade de contribuição, você ajudaria a outra equipe a finalizar suas atividades?	0,711	8,5	

**Quadro 39 (continuação) – Itens e fatores da escala ICCO**

Fator	Item	Descrição	Cargas	t
<b>Esforço extra ou sacrifício adicional</b> $\alpha = 0,814$  É a intenção de se comprometer com situações que fogem ao interesse da atividade docente, normalmente em virtude de necessidades não previstas e dificuldades da organização por motivos contingenciais.	EIC02	Imagine que sua instituição o convide para substituir, durante um mês, um colega professor, de uma disciplina da sua área de conhecimento, mas que você nunca ministrou e, para a qual, deverá se preparar. Você aceitaria?	0,737	8,6
	EIC03	Em um determinado momento, sua instituição necessita que você assuma atividades que se distanciam de seus interesses acadêmicos atuais. Você aceitaria?	0,777	12,6
	EIC10	Sua instituição teve que fazer uma redução no quadro de pessoal, requerendo de você a realização de mais tarefas do que a sua obrigação docente, tendo em vista a manutenção do desempenho institucional. Diante da solicitação e sabendo que você possui o conhecimento necessário para realizar essas novas atividades, você assumiria essas novas tarefas?	0,862	22,2
	EIC12	Imagine que sua instituição está passando por dificuldades financeiras e, portanto, necessita de maior dedicação dos seus professores. Você elevaria seu nível de dedicação?	0,824	20,0

A análise com *Bootstrapping* de 97 casos para 500 amostras, para verificar a significância das relações, apresentaram *t de Student* significativa para todas as correlações. Os valores de *t de Student* estão na última coluna do Quadro 39 e o valor de *t* para a relação ICCO -> Melhoria foi 102,4 e para ICCO->Esforço foi 7,8. Como todos são superiores a 1,99 (amostra de 97 pessoas), pode-se assumir com risco inferior a 5% que as correlações são significantes. A confiabilidade da escala ICCO (alfa de Cronbach) é 0,924.

A Tabela 18 apresenta os valores de convergência da escala ICCO, atendendo a todos os critérios de convergência:

- AVE maior que 0,5;
- Alfa de Cronbach maior que 0,6;
- Confiabilidade composta maior que 0,7.

**Tabela 18 – Dados de validade convergente da escala ICCO**

	AVE	Confiabilidade composta	Alfa de Cronbach	Raiz quadrada de AVE
<b>Melhoria</b>	0,579	0,938	0,927	0,761
<b>Esforço</b>	0,642	0,877	0,815	0,801

A Tabela 19 apresenta a validade discriminante, com as cargas dos fatores bem maiores que a carga entre eles.

	Melhoria	Esforço
Melhoria	0,761	
Esforço	0,545	0,801

Tabela 19 – Cargas dos fatores e entre os fatores (validade discriminante)

Uma vez definida a matriz fatorial da escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional validada para professores, ela pôde ser comparada com outros construtos.

### 5.3 Análise das relações entre PSC e ICCO

Neste ponto o objetivo principal do estudo pode ser atingido: verificar se o sucesso na carreira tem relação com o comprometimento organizacional. Mais precisamente, se a Percepção de Sucesso na Carreira tem relação com as Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional.

O modelo foi aplicado ao PLS e o resultado está demonstrado na Ilustração 23 em destaque.

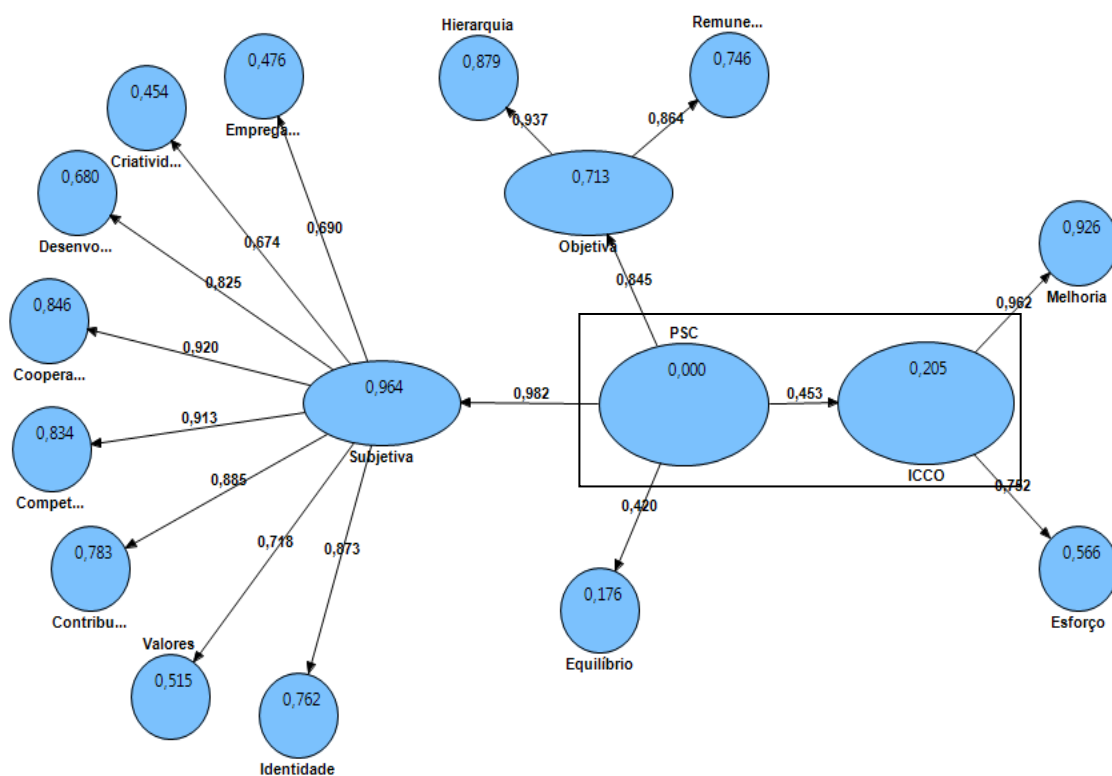


Ilustração 23 – Análise PLS para a relação entre PSC e ICCO

A análise PLS revelou que:

**Há relação média entre PSC e ICCO (coeficiente igual a 0,453) e a Percepção de Sucesso na Carreira explica 20,5% das Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional.**

O teste de *Bootstrapping* com 97 casos e 500 amostras apresentou um índice *t de Student* de 3,296 (maior que 1,99), demonstrando que a relação entre PSC e ICCO é significativa (com risco de erro inferior a 5%).

O teste de correlação de Pearson foi realizado no SPSS, considerando os escores fatoriais de PSC e ICCO e o resultado apresentou correlação 0,428 com risco de erro inferior a 1%.

### 5.3.1 Análise das relações entre as dimensões da PSC e os fatores da ICCO

A fim de verificar como as dimensões da PSC se relacionam com o comprometimento, foi submetido ao PLS um modelo tendo as dimensões da PSC (Subjetiva, Objetiva e Equilíbrio) ligadas diretamente à ICCO. O resultado está demonstrado na Ilustração 24.

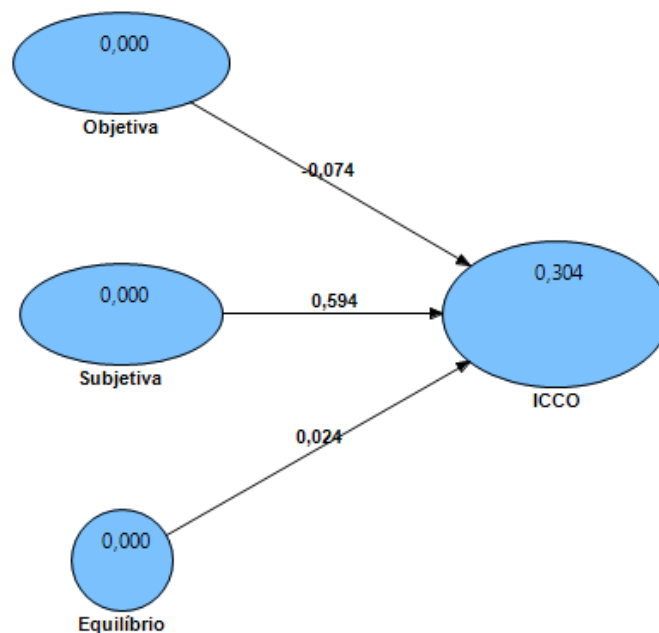
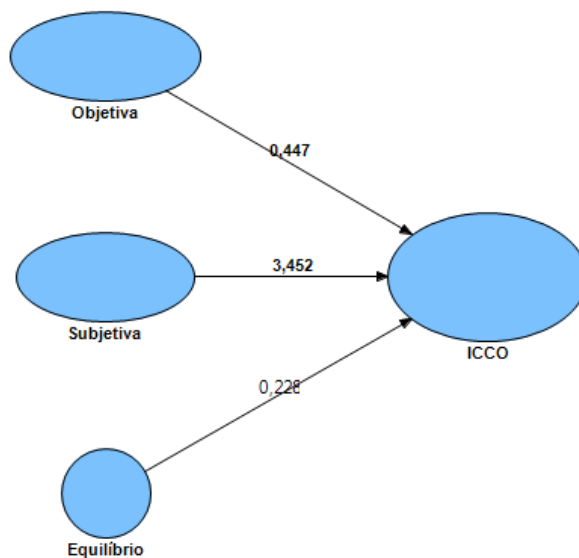


Ilustração 24 – Análise PLS para a relação entre as dimensões da PSC e ICCO

O teste *t de Student* com *Bootstrapping* apresentou o resultado demonstrado na Ilustração 25.



**Ilustração 25 – Valores de *t de Student* para a relação entre as dimensões da PSC e ICCO**

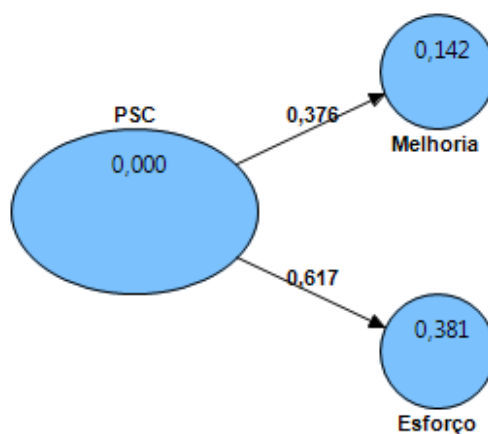
As relações entre carreira **Objetiva** e **ICCO** e entre **Equilíbrio** e **ICCO** apresentaram correlação praticamente igual a zero e sem significância segundo o teste *t de Student*, com valores de *t* iguais a 0,447 e 0,228 (inferiores a 1,99) respectivamente.

A única dimensão da PSC que tem relação com a ICCO é a dimensão **Subjetiva**, com correlação de 0,594 e significância igual a 3,452 (maior que 1,99), portanto, com risco de erro abaixo de 5%.

### 5.3.2 Análise das relações entre PSC e os fatores da ICCO

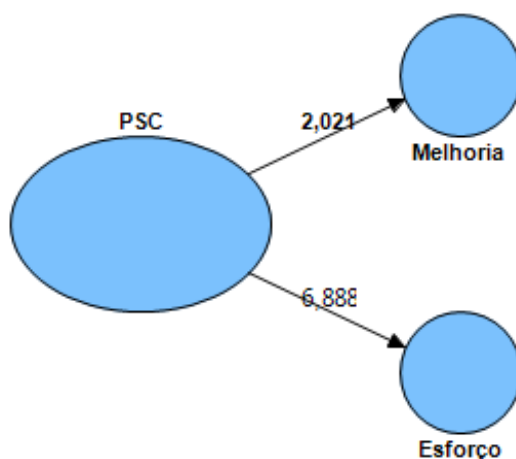
A fim de verificar com qual dos fatores da ICCO a PSC se relaciona com mais explicação, foi submetido ao PLS um modelo tendo a PSC ligada diretamente aos fatores da ICCO (Melhoria e Esforço). O resultado está demonstrado na Ilustração 26.

O teste *t de Student* pelo procedimento de *Bootstrapping* demonstrou que as relações são significantes, com *t* maiores que 1,99, sendo respectivamente 2,021 para Melhoria e 6,888 para Esforço (Ilustração 27).



**Ilustração 26 – Análise PLS para a relação entre a PSC e os fatores da ICCO**

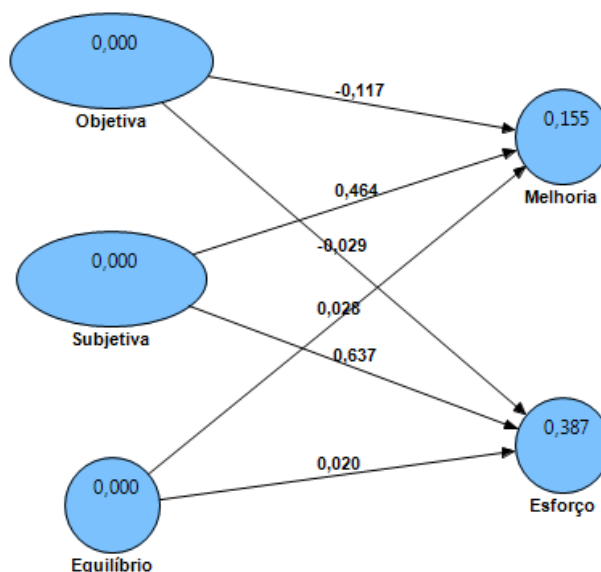
A Percepção de Sucesso na Carreira explica mais a intenção de se comprometer em forma de **Esforço extra ou sacrifício adicional** ( $R^2 = 0,381$ ) do que com a **Melhor desempenho e produtividade** ( $R^2 = 0,142$ ).



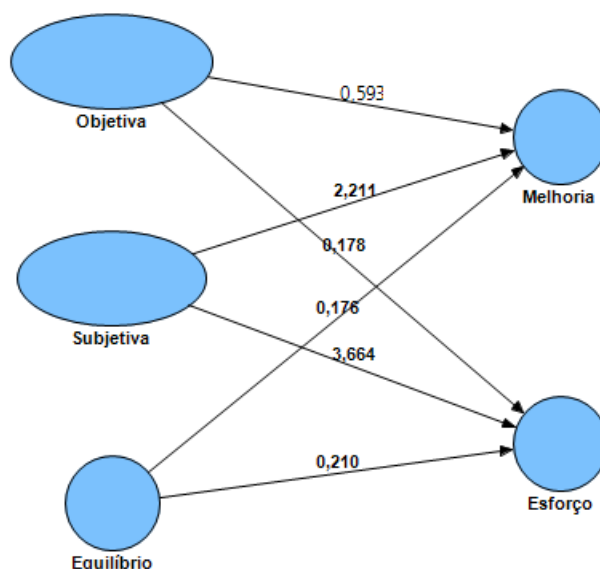
**Ilustração 27 – Valores de *t de Student* para a relação entre a PSC e os fatores da ICCO**

### **5.3.3 Análise das relações entre as dimensões da PSC e os fatores da ICCO.**

Por fim, as dimensões da PSC foram submetidas ao método PLS ligadas diretamente aos dois fatores da ICCO (Ilustração 28) e ao procedimento de *Bootstrapping* para verificar a significância das relações (Ilustração 29).



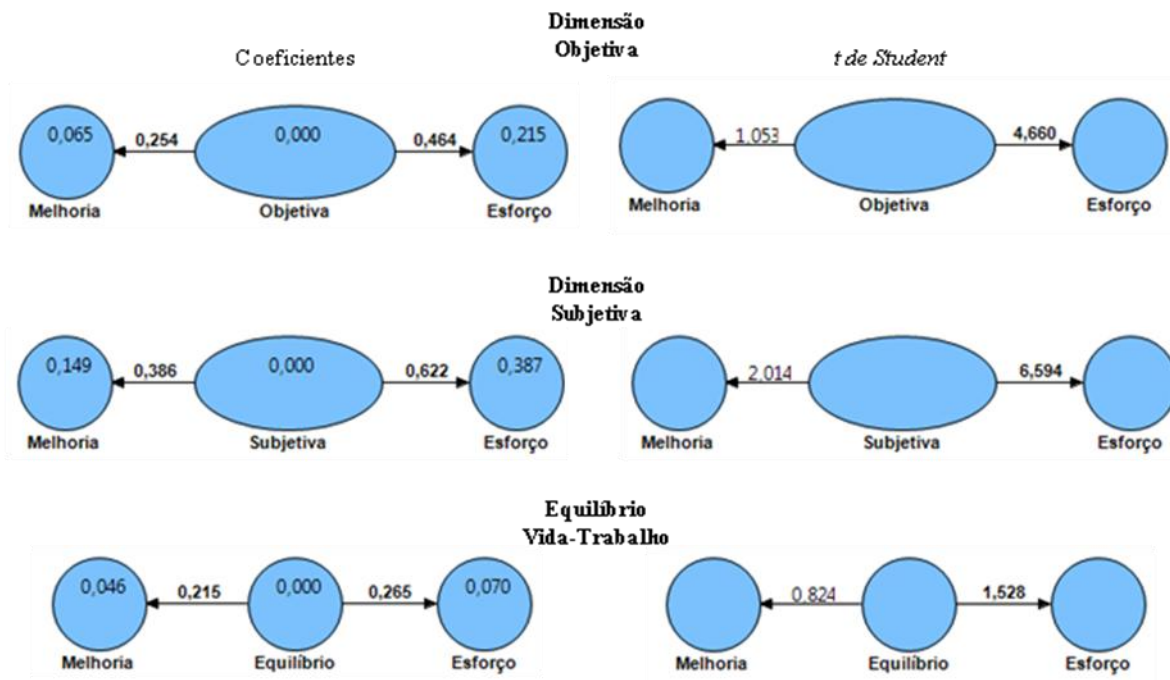
**Ilustração 28 – Análise PLS para a relação entre as dimensões da PSC e os fatores da ICCO**



**Ilustração 29 – Valores de *t* de Student para a relação entre as dimensões da PSC e os fatores da ICCO**

Essas análises revelaram que, quando analisados em conjunto, somente a dimensão **Subjetiva** tem relação com os fatores de **Melhor desempenho e produtividade** e também com **Esforço extra ou sacrifício adicional**. A dimensão **Subjetiva** explica significativamente 15,5% da intenção em se comprometer com a **Melhoria** ( $t = 2,211$  e, portanto, maior que 1,99) e 38,7% da intenção em se comprometer com o **Esforço** ( $t = 3,664$ ). As correlações do Equilíbrio e da dimensão Objetiva da carreira não têm significância em relação aos fatores da ICCO ( $t$  inferiores a 0,6 e, portanto, abaixo de 1,99) quando analisados em conjunto.

Para confirmar se há ou não relação entre as dimensões da PSC e os fatores da ICCO, cada dimensão da PSC foi submetida ao método PLS individualmente em relação aos fatores da ICCO (Ilustração 30).

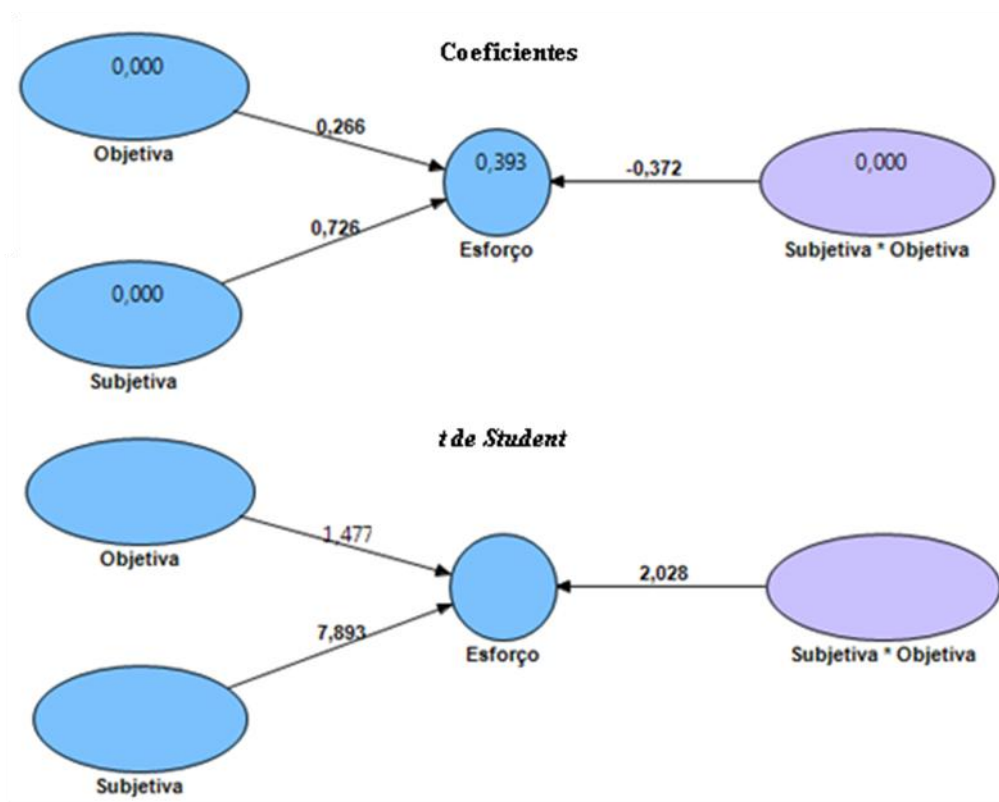


**Ilustração 30 – Análises PLS para relações entre as dimensões da PSC e os fatores da ICCO individualmente**

As análises individuais confirmaram que o **Equilíbrio vida-trabalho** não tem relação significativa ( $t$  menores que 1,99) com os fatores de comprometimento. A percepção de sucesso na dimensão **Subjetiva** tem relação significativa tanto com o comprometimento com o **Melhor desempenho** quanto com o **Esforço extra**, porém mais forte com o Esforço. Já a percepção de sucesso na dimensão **Objetiva**, que não havia apresentado relação significativa quando os demais estavam presentes, apresenta agora uma relação significativa ( $t = 4,66$ , maior que 1,99) com a intenção de comprometimento em relação a um **Esforço extra ou sacrifício adicional** ( $R^2 = 0,215$ ).

Esse efeito sugeriu que a dimensão **Objetiva** fosse moderadora da relação. A análise PLS com a dimensão **Subjetiva** como preditora e a dimensão **Objetiva** como moderadora mostrou que o efeito é negativo sobre a intenção de **Esforço extra**, isto é, se o sujeito tem alta percepção de sucesso subjetivo, mas também tem alta percepção de sucesso objetivo, ele tende a diminuir a intenção de comprometimento com o **Esforço extra** (Ilustração 31).

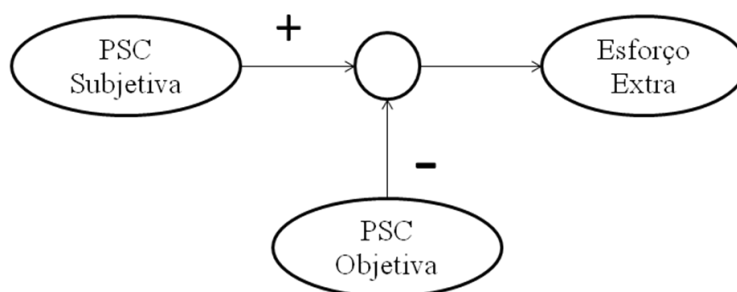




**Ilustração 31** –Análises PLS para a relação entre a PSC Subjetiva moderada pela PSC Objetiva sobre o Esforço

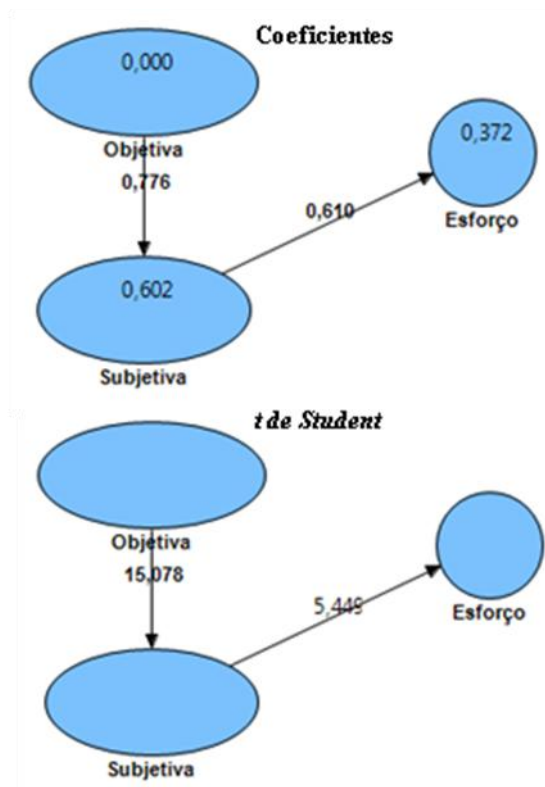
A falta de significância ( $t = 1,477$ , menor que 1,99) para a relação entre a PSC **Objetiva** e a intenção de **Esforço extra**, demonstrou que essa dimensão realmente não tem relação com a intenção de **Esforço**, mas sua influência é como moderadora da relação entre a PSC subjetiva e o Esforço Extra.

A representação da relação está demonstrada na Ilustração 32.



**Ilustração 32** –Relação da PSC Subjetiva moderada pela PSC Objetiva sobre o Esforço extra

Como a PSC objetiva tem relação com a subjetiva, pôde-se avaliar também o efeito mediador da PSC subjetiva. Os resultados são apresentados na Ilustração 33.



**Ilustração 33 –Relação da PSC Objetiva mediada pela PSC Subjetiva sobre o Esforço extra**

Apesar de forte relação entre a PSC Objetiva e a PSC Subjetiva, o efeito sobre o Esforço extra (37,2%) não foi maior do que o efeito da PSC Subjetiva moderado pela PSC Objetiva (39,3%). Porém, o efeito conjunto é negativo sobre o Esforço extra, ou seja, a PSC Subjetiva é que tem maior influência sobre o Esforço extra, e essa influência é ainda maior se houver baixa PSC Objetiva.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo são apresentados resumidamente no Quadro 40.

Os principais resultados empíricos estão demonstrados no objetivo específico 5, identificados com as letras A até M. A seguir são apresentados os resultados de A até M.

### 6.1 Discussão sobre a criação do instrumento Percepção de Sucesso na Carreira

O primeiro resultado sobre a criação do instrumento de Percepção de Sucesso na Carreira ocorreu ainda na fase de análise fatorial exploratória, ao se constatar que os dados dos alunos que trabalhavam há menos que cinco anos distorciam a matriz fatorial. Assim como o instrumento de Âncoras de Carreira é indicado para pessoas que já trabalham há pelo menos cinco anos (SCHEIN, 1990) e Lacombe e Chu (2006) também encontraram variações na carreira dos professores que trabalhavam há pouco tempo, o instrumento PSC não se aplica às pessoas que trabalham há menos que cinco anos.

O processo de criação e validação do instrumento para avaliar a Percepção de Sucesso na Carreira (PSC) revelou duas grandes dimensões em relação a este construto. Uma das dimensões é inerente com a satisfação e percepção de sucesso em termos de remuneração (Remuneração) e posição hierárquica (Hierarquia e Promoção). A outra dimensão diz respeito a sentimentos de valor pessoal em relação à carreira, tais como: sentir-se competente no que faz (Competência), cooperar com os colegas (Cooperação), contribuir à sociedade positivamente (Contribuição), ter uma identidade profissional e reconhecimento da família (Identidade), vencer desafios desenvolvendo-se (Desenvolvimento), manter-se fiel aos princípios e valores pessoais (Valores), ter oportunidades disponíveis no mercado de trabalho (Empregabilidade) e ser criativo contribuindo com ideias inovadoras (Criatividade).

A nomenclatura escolhida para estas dimensões foi: Objetiva e Subjetiva. Judge *et al*(1995) chama de sucesso objetivo na carreira o que é mensurado por métricas observáveis, e subjetivo o que é mensurado por sentimentos de realização e satisfação com a própria carreira. Na realidade, as duas dimensões reveladas são subjetivas, pois mesmo no que se refere à remuneração e à hierarquia, a avaliação é sobre a satisfação da pessoa em relação a esses resultados, e não à posição hierárquica e ao salário objetivamente atingidos.

Quadro 40 – Quadro resumo dos resultados do estudo

Objetivo	Resultado	Confir- mado
Geral: verificar se a percepção de sucesso na carreira tem relação com as intenções comportamentais de comprometimento organizacional.	<b>R<sup>2</sup> (PSC -&gt; ICCO) = 0,205 (t = 3,296, significativa). A PSC explica 20,5% da ICCO</b>	SIM
Específico 1 - criar e validar um instrumento de Percepção de Sucesso na Carreira (PSC).	O instrumento foi criado com as seguintes etapas: revisão da literatura, validação de conteúdo junto à especialistas, pré-teste, testes estatísticos (n=342) de validade convergente, discriminante e nomológica, aplicando o modelo em duas amostras distintas. O instrumento final ficou com 48 variáveis, 11 fatores e duas dimensões com alfa de Cronbach igual a 0,958 e KMO igual a 0,936 e explicação de 65,3% da variância.	SIM
Específico 2 - definir quais são os fatores que compõem a percepção de sucesso na carreira e quais os que têm mais relevância.	A PSC tem duas grandes dimensões, PSC Objetiva e PSC Subjetiva. A Subjetiva tem maior relevância, com R <sup>2</sup> igual a 0,947 contra 0,667 da Objetiva. Já a ordem de relevância dos fatores da PSC são: Identidade (R <sup>2</sup> = 0,747), Competência (R <sup>2</sup> = 0,741), Hierarquia (R <sup>2</sup> = 0,681), Desenvolvimento (R <sup>2</sup> = 0,649), Cooperação (R <sup>2</sup> = 0,636), Contribuição (R <sup>2</sup> = 0,593), Valores (R <sup>2</sup> = 0,539), Empregabilidade (R <sup>2</sup> = 0,529), Criatividade (R <sup>2</sup> = 0,431), Remuneração (R <sup>2</sup> = 0,400) e Equilíbrio vida-trabalho (R <sup>2</sup> = 0,205).	SIM
Específico 3 - Adaptar a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) para a amostra de professores universitários.	A escala foi adaptada em reunião com sete professores de uma das universidades da pesquisa. O resultado foi o instrumento chamado de ICCO para professores, com 23 itens e escala mistas, igual à do PSC.	SIM
Específico 4: Definir empiricamente quais fatores compõem a escala adaptada de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (ICCO) e quais os que têm mais relevância.	A escala foi aplicada aos 97 professores e passou por análise fatorial exploratória, confirmatória, validade convergente e discriminante. O instrumento final ficou com 15 itens, distribuídos em dois fatores, cuja nomenclatura seguiu a da teoria a partir da qual o instrumento foi criado: (1) Melhor desempenho e produtividade e (2) Esforço extra ou sacrifício adicional. A intenção de comprometimento com Melhor desempenho e produtividade é mais relevante (R <sup>2</sup> = 0,936).	SIM
Específico 5: Testar se a PSC explica significativamente as ICCO.		
Neste ponto, foram realizados vários testes, não só com a PSC em relação à ICCO, mas também com as dimensões da PSC e os fatores da ICCO. Os resultados são apresentados abaixo:		
A	PSC -> ICCO (R <sup>2</sup> = 0,205) significativa	SIM
B	PSC Objetiva -> ICCO (Coef.* = -0,074) não significativa	NÃO
C	PSC Subjetiva -> ICCO (Coef. = 0,594) significativa	SIM
D	Equilíbrio -> ICCO (Coef. = 0,024) não significativa	NÃO
E	PSC -> Melhoria (R <sup>2</sup> = 0,142) significativa	SIM
F	PSC -> Esforço (R <sup>2</sup> = 0,381) significativa	SIM
G	PSC Objetiva -> Melhoria (Coef. = -0,117) não significativa	NÃO
H	PSC Subjetiva -> Melhoria (Coef. = 0,464) significativa	SIM
I	Equilíbrio -> Melhoria (Coef. = 0,028) não significativa	NÃO
J	PSC Objetiva -> Esforço (Coef. = -0,029) não significativa	NÃO
K	PSC Subjetiva -> Esforço (Coef. = 0,637) significativa	SIM
L	Equilíbrio -> Esforço (Coef. = 0,020) não significativa	NÃO
M	PSC Subjetiva x PSC Objetiva (Coef. = -0,372) significativa	SIM

\* Coef. – Coeficientes padronizados (*path coefficients*). O R<sup>2</sup> (R quadrado) é o coeficiente ao quadrado, mas quando há vários construtos para a variável latente dependente, o R quadrado é o efeito total. Nestes casos, a relação pode ser confirmada pelos coeficientes padronizados significantes.

Ainda sobre a nomenclatura das dimensões, Sturges (1999) divide o sucesso na carreira em: **sucesso externo**, representado pelas recompensas financeiras, nível hierárquico e promoção; e **sucesso interno**, em função do poder de influência, reconhecimento, competência, realização pessoal, diversão, integridade, equilíbrio, bons *feedbacks* e responsabilidade. Já Nabi (2001) chama de **sucesso extrínseco no trabalho** o pagamento equitativo, a renda justa, a responsabilidade e as oportunidades de promoção; e **sucesso intrínseco no trabalho** a felicidade no emprego, o apoio à gestão, um trabalho agradável, boas avaliações de desempenho e confiança do supervisor.

Pelas definições empregadas por estes autores, o nome mais adequado as duas dimensões de Percepção de Sucesso na Carreira segue as definições de Sturges (1999):

- **Percepção de Sucesso na Carreira** em relação a critérios **Externos** (PSCE): representada pela satisfação com os resultados financeiros e posições atingidas;
- **Percepção de Sucesso na Carreira** em relação a critérios **Internos** (PSCI): representada pelo sentimento da pessoa em relação a resultados intangíveis da sua vida profissional, medidos sem referenciais externos, mas pela atribuição de valor em função dos seus próprios critérios. Os fatores dessa dimensão são muito próximos dos avaliados pelo modelo de Sturges (1999).

Assim como nos estudos de Dries *et al* (2008) para a criação do MMSC – Modelo Multidimensional de Sucesso na Carreira, neste estudo o construto sucesso na carreira confirmou ser multidimensional, envolvendo vários fatores em comum com o MMSC, tais como: Promoção (Hierarquia), Desenvolvimento, Cooperação, Criatividade e Contribuição. 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).

A divisão de duas dimensões, entre carreira interna e externa, ficou mais evidente neste estudo que os quatro quadrantes do MMSC. As diferenças não invalidam nenhum dos

trabalhos, pois eles tinham objetivos diferentes. O primeiro tinha intenção de descobrir os fatores e itens, este estudo tinha o intuito de medi-los. Um complementa o outro. As diferenças encontradas sugerem que mais estudos sejam realizados, não só com gerentes, como o estudo do MMSC, mas com um público mais amplo. Além disso, metodologias diversas e em vários idiomas podem confirmar as dimensões do construto.

O instrumento PSC criado pode ser empregado de diversas formas:

- Pelos indivíduos, comparando seus escores tanto em PSC 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;
- 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 que 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, empreendedores e outros, a fim de que ele se transforme em um parâmetro independente da categoria profissional, que possa acompanhar a pessoa em suas diversas trajetórias desenvolvidas durante a vida.

## **6.2 Discussão sobre a relevância dos fatores na Percepção de Sucesso na Carreira**

Dentre as duas dimensões – percepção de sucesso na carreira em relação a critérios externos (PSCE) e em relação a critérios internos (PSCI) – os internos apresentaram mais relação com

a PSC. De forma prática, a pessoa que se sente competente no que faz e fazendo o que gosta sente-se mais bem sucedida que aquela que está satisfeita com sua remuneração e seu cargo.

Esse resultado corrobora o que Schein já dizia em 1978, que o termo “carreira” não deve se limitar a ocupações que tenham vínculo com progresso vertical. Apoiar também a ideia de que o sucesso é um conceito avaliativo que depende de quem está julgando (JUDGE *et al*, 1995), que deve ser avaliado em função das expectativas da pessoa. Arthur *et al* (2005) ressaltam 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 em vez de títulos, realização no lugar de promoção e preferindo papéis a posições.

Essa informação é muito valiosa para os gestores de pessoas. Qualquer prática de gestão não pode deixar de levar em consideração a percepção de sucesso das pessoas sob seus critérios internos, supondo apenas que uma remuneração justa e possibilidades de crescimento vertical vão manter a pessoa sentindo-se bem sucedida, e que a estimularão a recusar uma proposta de trabalho em outra empresa que não ofereça tão boa remuneração ou possibilidades de promoção.

Quando se analisa no nível dos fatores, os que mais explicam a PSC são: a identidade com o que faz, a percepção de competência no que faz, a satisfação com a posição hierárquica e o desenvolvimento mediante desafios.

Os resultados reforçaram 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, e que 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. Em uma pesquisa com dados das melhores empresas para trabalhar no Brasil, Costa e Chiuzi (2009) concluíram que as pessoas acima de 40 anos consideram a identificação com a empresa e seus valores a qualidade mais importante em uma boa empresa para se trabalhar, independentemente da função que ocupam.

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 PSC com critérios externos, a satisfação com a posição hierárquica e as promoções 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 a afirmação de Heslin (2003), que as percepções individuais de sucesso também dependem das opiniões de outros em relação à sua vida profissional. Recomenda-se mais pesquisas sobre o tema “*status* da carreira”, pois essa pode ser a razão da Hierarquia apresentar mais relação com a percepção de sucesso que a Remuneração. A Hierarquia dá um título à pessoa, uma certa correlação com a identificação profissional, já a remuneração é menos conhecida pelos outros.

O fator Equilíbrio Vida-Trabalho foi o que apresentou menos relação com a Percepção de Sucesso na Carreira, embora ainda significativa. Apesar desse tema estar nas discussões sobre carreira (BAILY, 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 e uma vida equilibrada em termos pessoais e profissionais. 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 à aplicação dos resultados na relação empregador-empregado, monitorar o escore em cada fator pode ser tão importante quanto nas dimensões e na PSC de modo geral, pois dá condições da pessoa e do gestor conhecer o que está impedindo a fluência da carreira de modo mais específico.



### 6.3 Discussão sobre a adaptação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional

A Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) foi criada e desenvolvida por Menezes (2009) em relação à organizações. Embora a universidade também seja uma organização, os comportamentos que revelam que um professor é comprometido acontecem em situações diferentes de uma organização não universitária. Por exemplo, “Imagine que você foi chamado para substituir um colega de outro setor durante um mês e que terá de aprender como executar as tarefas relacionadas ao cargo. Qual posição você assumiria?” é uma situação que não faz sentido para o professor. Porém, se for questionada de forma um pouco diferente, como “Imagine que sua instituição o convide para substituir, durante um mês, um colega professor, de uma disciplina da sua área de conhecimento, mas que você nunca ministrou e, para a qual, deverá se preparar. Você aceitaria?” faz mais sentido e expressa o mesmo tipo de intenção.

Assim, toda a escala EICCO foi substituída. Os professores que participaram da adaptação também sugeriram dividir algumas questões que representavam duas decisões de comprometimento. Por fim, a escala original de 20 itens ficou adaptada com 23. Os professores também sugeriram que a escala de respostas fosse a mesma da escala PSC, ou seja, posições de 1 a 10 variando o grau a probabilidade entre a pessoa “certamente NÃO APRESENTAR” (1) até “certamente APRESENTAR” (10) o comportamento descrito nas situações.

A EICCO original foi analisada sob a metodologia de TRI – Teoria de Resposta ao Item – e Menezes (2009) concluiu que a escala não era multidimensional, embora tivesse identificado quatro facetas da intenção de comprometimento: Participação; Empenho extra ou sacrifício adicional; Melhor desempenho e produtividade, e Defesa da organização.

A escala adaptada, que recebeu o apelido de ICCO – Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional – e que só tem sentido para professores, resultou em 15 itens distribuídos em dois fatores confirmados pelo método PLS-PM (*Partial Least Squares Path Modeling*).

Os itens originalmente pertencentes à Participação ficaram agrupados no mesmo fator que Melhor desempenho e produtividade, representando uma intenção de comprometimento relacionada à melhoria da qualidade tanto do trabalho docente quanto dos processos institucionais. Já o fator Empenho Extra ou Sacrifício Adicional refere-se à intenção em se comprometer com as necessidades emergenciais da instituição, normalmente não vinculadas à atividade docente. A faceta Defesa da Organização apresentou fraca consistência, revelando que as situações em que o professor defende ou não a organização depende mais de outras variáveis latentes não correlacionadas com fatores de intenção de comprometimento.

Os resultados são semelhantes aos encontrados nas primeiras pesquisas sobre focos de comprometimento realizadas no Brasil, por Bastos e seus associados, a partir de 1994, e que identificaram o comprometimento com a organização, com a carreira e com o sindicato (MEDEIROS, 2003). A intenção de Melhor desempenho e produtividade é característica de um comprometimento com a carreira, enquanto o Esforço extra ou sacrifício adicional é característica de um comprometimento com a organização.

A adaptação da escala tem várias ressalvas, pois o grupo de professores participante dessa etapa pertencia somente a uma das universidades o que pode ter enviesado as situações. Porém, isso não impediu que a pesquisa como um todo apresentasse resultados interessantes.

O instrumento pode ser aplicado para analisar a intenção de comprometimento em relação a vários outros construtos do ambiente educacional, tais como: vínculo institucional (horista, parcial ou integral); satisfação com as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão; grau de participação na gestão (coordenação, direção, comitês), dentre outros. Porém, sugere-se que a adaptação da escala seja revista quando aplicada a outras instituições de ensino.

#### **6.4 Discussão sobre a relevância dos fatores nas Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional**

A ICCO revelou que os dois fatores têm alta explicação das intenções de comprometimento, porém o fator **Melhor desempenho e produtividade** é o que mais explica ( $R^2 = 0,936$ ). Esses resultados corroboram com a pesquisa de Weasmer *et al* (2008), que identificaram que professores fortemente comprometidos têm as seguintes características: estão sempre procurando novas maneiras de enriquecer o ensino; desejam expandir a aprendizagem dos

estudantes; abraçam práticas inovadoras e procuram aprender novas práticas em benefício dos seus alunos; procuram se envolver em grupos colegiados para dialogarem com outros professores, tanto dentro quanto fora da instituição e do curso; consideram a devolutiva dos alunos como um motivador para melhorar as práticas pedagógicas; estão sempre testando novas abordagens pedagógicas; identificam áreas de melhoria, criam métodos ou materiais, testam sua eficácia e publicam os resultados.

Por outro lado, o **Esforço extra ou sacrifício adicional**, típico do comprometimento com a organização, é o que realmente desejam os gestores das instituições de ensino. Eles esperam que, em situações emergenciais, possam contar com seus professores a fim de que realizem atividades além de seus interesses pessoais de carreira.

Conhecer o tipo específico de comprometimento dos professores é importante para a instituição identificar os grupos de professores que vão trabalhar cada vez melhor e com mais comprometimento com a carreira e a profissão, e os grupos com os quais ela vai poder contar em momentos de crise.

## **6.5 Discussão sobre as relações entre Percepção de Sucesso na Carreira e Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional**

A primeira relação significativa, e que foi o principal objetivo deste estudo, revela que a Percepção de Sucesso na Carreira tem relação com as Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional, explicando 20,5% dessas intenções (Quadro 40 – A).

Esse resultado confirma o que é esperado pela estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais (ALBUQUERQUE, 2002). Quando a organização que tem o foco na competitividade busca juntar o pensar e o fazer (*empowerment*); enriquece o trabalho, gerando desafios; disponibiliza tecnologia; estimula a participação, sugerindo que as decisões sejam tomadas pelo grupo; prepara o funcionário para futuras funções; e contrata para uma carreira longa na empresa, baseada na competência; ela está estimulando a percepção de Competência, Cooperação, Desenvolvimento e Identidade, que são os fatores que mais expressam a Percepção de Sucesso na Carreira na dimensão interna. Quando ela cria critérios justos de promoção, com baixa diferenciação entre os níveis e conciliando os interesses da pessoa com os da empresa; ela estimula a percepção de sucesso em termos de

Hierarquia e Promoção. A pessoa sente que ocupa uma posição justa e de acordo com seus interesses. Esse fator é o mais importante do ponto de vista da PSC na dimensão externa.

Ao pesquisar qual das dimensões da PSC tem mais efeito sobre as ICCO (Quadro 40 – B e C), ficou evidente que somente a PSC na dimensão interna (Subjetiva) tem efeito sobre as ICCO. Esse resultado comprova as pesquisas de Medeiros (2003), que apontavam que somente os componentes afetivos influenciavam o desempenho. O autor também identificou que a hierarquização influencia a base calculativa do comprometimento, e que esta, por sua vez, tem efeitos negativos sobre o desempenho. Isso pode explicar porque o efeito moderador da PSC na dimensão externa tem correlação negativa com o Esforço Extra (Quadro 40 - M). Embora este estudo não tenha sido sobre o desempenho, as intenções de comprometimento revelam resultados semelhantes.

O Equilíbrio Vida-Trabalho também não apresentou relação com o comprometimento nem com seus fatores em particular (Quadro 40 – D, I e L). É preciso interpretar esse resultado com particularidade ao perfil do professor universitário, pois a generalização para outras profissões implica em dizer que criar condições para reduzir o conflito vida-trabalho não afeta o comprometimento da pessoa com a organização. Não foram encontrados estudos anteriores relacionando estes dois construtos. Alguns estudos apontam uma tendência de aumento da saída da carreira corporativa em função da busca de mais equilíbrio e liberdade (BAILYN, 2006; MAINIERO; SULLIVAN, 2006; VALCOUR *et al*, 2007), porém Menezes (2009) apontou que a intenção de sair da organização não deve ser analisada como falta de comprometimento.

A Percepção de Sucesso na Carreira tem mais relação com o Esforço extra do que com o Melhor desempenho, embora ambas sejam significativas (Quadro 40 – E e F). O Esforço extra ou sacrifício adicional (Esforço) representa a intenção em colaborar em uma situação circunstancial, enquanto o Melhor desempenho e produtividade (Melhoria) implica em intenção de comprometimento com a carreira, com a melhoria da qualidade do trabalho e dos processos. Este resultado pode ser melhor avaliado pela análise das dimensões da carreira em relação aos tipos de comprometimento, mas já revelam que pessoas que se sentem bem sucedidas têm forte interesse em colaborar em situações emergenciais.

A PSC sob os critérios internos (Subjetiva) é a única que tem relação significativa com a intenção de comprometimento com o Melhor desempenho e produtividade (Quadro 40 – G e H). O efeito da PSC Subjetiva sobre a Melhoria já era esperado, pois a percepção de sucesso em termos de competência, identidade, cooperação, contribuição à sociedade e desenvolvimento demonstram uma predisposição em querer participar de discussão de melhorias. A PSC Objetiva (satisfação com Hierarquia e Remuneração) já não havia apresentado relação com as ICCO, e também não apresenta relação com a intenção de se comprometer com Melhorias. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que Hierarquia e Remuneração representam a base calculativa do comprometimento, que já mostrou não influenciar o desempenho (MEDEIROS, 2003).

Por fim, a PSC sob critérios internos (PSC Subjetiva) também é a única que tem relação com a intenção de Esforço extra ou sacrifício adicional (Quadro 40 - J e K). Mais uma vez, a PSC sob critérios externos não tem relação com o comprometimento. Além de não contribuir para o comprometimento, a PSC sob critérios externos (PSC Objetiva) modera negativamente a relação da PSC Subjetiva com o Esforço extra ou sacrifício adicional (Quadro 40 - M). Essa moderação negativa pode ser explicada pela teoria da autorregulação, que se baseia no princípio de que o esforço diminui à medida que a pessoa se aproxima do seu objetivo (LORD *et al*, 2010), ou seja, para fins de comprometimento com Esforço extra em momentos de crise, a instituição pode contar com os professores que têm alta percepção de sucesso por fatores intrínsecos. No entanto, se estas pessoas estiverem muito satisfeitas com sua posição e com sua remuneração, o comprometimento com as necessidades emergenciais da organização pode ser atenuado.

O comprometimento com o Melhor desempenho não é afetado pela PSC Objetiva, nem de forma direta nem moderada, sendo relacionada somente com a PSC Subjetiva.

Do ponto de vista do gestor, esses resultados revelam a importância de se criar condições de trabalho para o professor, valorizando sua competência com prêmios, favorecendo o seu desenvolvimento, a sua identidade como profissional, os resultados obtidos em equipe, sua contribuição à sociedade, oferecendo condições para que o professor se sinta seguro em relação ao seu emprego, respeitando seus valores e exaltando suas contribuições criativas. Não é com aumentos salariais ou com cargos formais que uma universidade vai obter

empenho extra quando precisar. É mais provável que o empenho seja obtido das pessoas que não estejam tão satisfeitas com seus salários e posição.

### **6.5.1 A importância do vínculo dos professores com a universidade**

O público alvo da pesquisa foi escolhido em função de que professores de universidades privadas geralmente não têm vínculo integral com a instituição, e que, portanto, aproximam-se do perfil de carreiras sem fronteiras (LACOMBE; CHU, 2006). A fim de verificar a correlação entre o vínculo dos professores e seus escores nos vários fatores da PSC e da ICCO:

- foi calculado o Percentual de Vínculo dividindo-se as horas totais de trabalho do professor na semana (incluindo outras instituições e trabalhos não relacionados à docência) pelo tempo dedicado à respectiva universidade;
- foram calculados os escores fatoriais em cada fator e cada dimensão da PSC e da ICCO;
- foi verificada a correlação de Pearson entre o Percentual de Vínculo e os escores de todos os fatores e dimensões. Os resultados encontram-se na Tabela 20.
- Foi verificada também a correlação de Pearson entre a quantidade de horas dedicadas a esta universidade específica e os escores de todos os fatores e dimensões. Os resultados são apresentados na Tabela 21.

A Tabela 20 mostra que Percentual de Vínculo com a universidade não tem nenhuma correlação com a Percepção de Sucesso na Carreira nem com as Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional. A única correlação significativa é com o Equilíbrio Vida-Trabalho, demonstrando que quanto maior o percentual de horas dedicadas exclusivamente a uma única universidade, em relação ao total de horas trabalhadas na semana, maior deve ser o Equilíbrio Vida-Trabalho. Porém, além do coeficiente de correlação ser baixo, o Equilíbrio Vida-Trabalho tem pouca explicação da Percepção de Sucesso na Carreira e nenhum vínculo com as Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional.

**Tabela 20 – Correlação entre o Percentual de Vínculo com a universidade e os escores fatoriais de PSC e de ICCO (n=97)**

<b>Fator/Dimensão</b>	<b>r (Percentual de Vínculo)</b>
Cooperação	,120
Competência	,095
Contribuição	,085
Criatividade	-,083
Desenvolvimento	,008
Empregabilidade	,015
<b>Equilíbrio</b>	<b>,264**</b>
Hierarquia	,119
Identidade	,151
Remuneração	,098
Valores	,082
Objetiva	,121
Subjetiva	,090
PSC	,111
Melhoria	,157
Esforço	,086
ICCO	,153

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

**Tabela 21 – Correlação entre a quantidade de horas dedicadas à universidade e os escores fatoriais de PSC e de ICCO (n=97)**

<b>Fator/Dimensão</b>	<b>r (horas dedicadas)</b>
Cooperação	,146
Competência	,158
Contribuição	,186
Criatividade	-,005
Desenvolvimento	,107
Empregabilidade	,039
Equilíbrio	,190
<b>Hierarquia</b>	<b>,216*</b>
Identidade	,172
Remuneração	,151
Valores	,153
<b>Objetiva</b>	<b>,208*</b>
Subjetiva	,161
PSC	,183
Melhoria	,162
Esforço	,031
ICCO	,143

\* A correlação é significativa no nível 0,05.

A quantidade de horas dedicadas à instituição também não tem relação com nenhum fator da PSC na dimensão interna, nem com a ICCO. A única correlação significativa é no fator Hierarquia, que acaba se refletindo na PSC na dimensão externa. Porém, esta é insuficiente para ter qualquer efeito sobre os fatores que realmente diferenciam as intenções do professor em relação ao comprometimento. É provável que este resultado seja em função de eventuais cargos de coordenação dos professores com alta carga horária.

Os achados do estudo são importantes para demonstrar que o comprometimento de professores universitários não é explicado pela quantidade de horas dedicadas à instituição nem por ter vínculo exclusivo, derrubando alguns mitos da gestão de universidades. Assim como aconteceu nesta pesquisa com professores, é interessante que pesquisas semelhantes sejam realizadas com outros profissionais do conhecimento que buscam carreiras sem fronteiras, como os profissionais da área de tecnologia da informação.



## **7 LIMITAÇÕES, SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **7.1 Limitações**

O estudo tem limitações de teoria, método, técnicas, público e impossibilidade de generalização.

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. Em função dos questionários serem demorados, o cansaço do respondente pode ter alterado consideravelmente as respostas. O questionário dos professores (Pesquisa B) levava de 20 a 30 minutos para ser respondido. Muitos não foram respondidos totalmente, mas já foram excluídos da amostra de 97. Esta amostra considerou só os completos.

Outra questão é a operacionalização. O ideal seria avaliar a carreira nas três dimensões (objetiva, subjetiva e em termos de complexidade de trabalho), de forma que a análise somente pela Percepção de Sucesso na Carreira não permite extrapolar o escopo desta pesquisa para afirmar se uma pessoa é bem-sucedida ou não, exceto pela sua própria interpretação.

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.

O público escolhido limita o uso do instrumento, pois a interpretação dos itens por profissionais de outras regiões ou carreiras muito diferentes das dos profissionais que trabalham em organizações exige revalidação.

A amostra não probabilística não permite extrapolações ou inferências além da amostra 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.

É importante lembrar que o instrumento de PSC só foi validado para pessoas que trabalham há pelo menos cinco anos.

Estas limitações abrem possibilidades para estudos futuros e maior compreensão gradual do tema.

## **7.2 Sugestões para estudos futuros**

O instrumento de Percepção de Sucesso na Carreira pode ser utilizado em relação a vários outros construtos tanto precedentes quanto consequentes, além de repetir a sua validação para outros públicos e com outras técnicas. Seguem algumas sugestões:

- Validar o instrumento de PSC para professores de outras regiões, preferencialmente que vivam em áreas não metropolitanas;
- Validar o instrumento de PSC junto a profissionais liberais, empresários e artistas;
- Aplicar o instrumento de PSC em relação à variáveis de desempenho;
- Aplicar o instrumento de PSC em diversas condições de trabalho, como teletrabalho e expatriação;
- Validar os instrumentos PSC e ICCO com outras técnicas como TRI – Teoria de Resposta ao Item;
- Aplicar o instrumento ICCO em professores universitários em função do desejo de vínculo do docente, ou seja, se o vínculo é voluntário ou involuntário.

Outra sugestão é aplicar os instrumentos em pesquisas longitudinais quali-quantitativas, visando encontrar situações da vida das pessoas que façam a PSC sofrer grandes variações.

## **7.3 Considerações finais**

Vou pedir licença para apresentar estas considerações em primeira pessoa.

Quando fiz o projeto de pesquisa para ingresso no programa de doutorado da FEA-USP, em agosto de 2006, eu havia acabado de retornar de um trabalho voluntário de duas semanas junto a uma associação no sertão nordestino, que tinha uma escola de Ensino Fundamental para cerca de 120 crianças.

Acompanhando as pessoas que estavam ali engajadas, todas voluntárias e muitas delas investindo dinheiro do próprio bolso para ajudar aquelas crianças, fiquei curioso por descobrir o que faz as pessoas se comprometerem.

Ao retornar e conversar com um amigo que tinha cargo executivo em uma autarquia municipal, perguntei a ele se as pessoas de lá eram comprometidas com o trabalho. Afinal, todos eram concursados, ser demitido era quase impossível e havia pouca chance de promoção, a não ser por afiliação política com o partido da prefeitura. Ele me disse que as pessoas eram muito comprometidas e que a autarquia havia recebido prêmios de eficiência, certificações de qualidade e tinha ótimos resultados nas pesquisas de clima organizacional.

Foi nesse contexto que apresentei um projeto de pesquisa com a seguinte questão: o que faz as pessoas se comprometerem em ONGs, serviços públicos e trabalhos voluntários?

Ao começar a frequentar as aulas sobre carreiras com o prof. Joel Dutra e a profa. Tania Casado, identifiquei-me completamente com o assunto. Comecei a pensar na possibilidade de realizar uma pesquisa ligada à gestão de carreiras. Carreiras sem fronteiras, carreiras de Proteu, síndrome de *opt-out*, carreiras customizadas... Fui passeando por vários temas, quando enfim resolvi que seria interessante criar um instrumento para medir a percepção de sucesso na carreira. Decidido o tema, veio a pergunta: o que isto tem a ver com as organizações, afinal, este é um curso de Pós-Graduação em Administração?

Pensei que seria importante relacionar a Percepção de Sucesso na Carreira com alguma variável de interesse para a organização, tal como desempenho ou comprometimento organizacional. Resolvi optar por comprometimento organizacional.

Agora que chego ao final de uma etapa importante deste estudo, descobri a resposta à pergunta que havia feito em agosto de 2006: o que faz as pessoas se comprometerem, em

qualquer trabalho, em qualquer negócio, em qualquer área, é um profundo sentimento de prazer em realizar algo bem feito, por uma causa nobre, colocando ali o máximo da sua competência adquirida ao longo da vida, vendo o resultado nos olhos daqueles que estão recebendo o fruto do trabalho. O comprometimento é fruto de uma atribuição de valor subjetivo, que não pode ser comprado com recompensas financeiras ou *status*, mas é colocado em prática pelo inexplicável amor ao que se é e ao que se faz.

## REFERÊNCIAS

ABELE, Andrea E.; SPURK, Daniel. *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.

AJZEN, Iceq; FISHBEIN, Martin. ***Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research***. Massachusetts: Addison-Wesley, 1977.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987. Tese de livre-docência - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP.

\_\_\_\_\_. A gestão estratégica de pessoas. In: PROGEP (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de *et al.* **Comprometimento organizacional: um estudo de caso do grupo PET ADM – FEA/USP**. In: IX SEMEAD, 2006, São Paulo. Anais. São Paulo: FEA-USP, 2006.

ALFONSO, Vincent C. *et al.* *The extended satisfaction with life scale: development and psychometric properties*. **Social Indicators Research**, v. 38, n. 3, p. 275-301, 1996.

ANTHONY, William P. *et al.* **Strategic human resource management**. Florida: Harcourt Brace Publishers & Co., 1996.

ARANHA, Francisco; ZAMBALDI, Felipe. **Análise Fatorial em Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ARTHUR, Michael B. *et al.* *Career success in a boundaryless career world*. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, p. 177-202, 2005.

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

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento no Trabalho: Contextos em Mudança e os Rumos da Pesquisa neste Domínio**. In: XXII Encontro da ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais**. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 42, n. 2, p. 31-41, 2002.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt *et al.* Comprometimento organizacional. *In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.* Porto Alegre: Artmed, 2008.

BEJARANO, Nelson Rui R.; CARVALHO, Anna Maria P. de. A história de Eli. Um professor de Física no início de carreira. **Revista Brasileira de Ensino de Física**, v. 26, n. 2, p. 165 - 178, 2004.

BIDO, Diógenes de Souza *et al.* **Relação entre a Aprendizagem Organizacional e o Desempenho Organizacional:** uma abordagem baseada no conceito de estoques e fluxos de aprendizagem. *In: XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. Anais.* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

BRANDALISE, Loreni Teresinha. **Modelos de medição de percepção e comportamento:** uma revisão. Florianópolis: 2005. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2010.

BURKE, Peter J. *et al.* **The Teacher Career Cycle: Model Development and Research Report.** *In: Annual Meeting of the American Educational Research Association, 1987, Washington, DC, 1987.*

CHARAN, Ram *et al.* **The leadership pipeline: how to build the leadership-powered company.** San Francisco CA: Jossey-Bass, 2001.

CLARKE, Marilyn. *Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: career patterns and employability.* **Career Development International**, v. 14, n. 1, p. 8-28, 2009.

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

COOPER, Scott F. *The expanding use of the contingent workforce in the America.* **Employee Relations Law Journal**, v. 20, n. 4, p. 525, 1995.

CORNELIUS, Nelarine; SKINNER, Denise. *The careers of senior men and women - a capabilities theory perspective.* **British Journal of Management**, v. 19, p. 141-149, 2008.

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

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

DANHKE, Gordon L. *Investigación y comunicación*. In: COLLADO, Carlos Fernández; DANHKE, Gordon L. (Org.). *La comunicación humana: ciencia social*. México: Mc Graw Hill, 1989.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

DRIES, Nicky *et al.* *Career success: Constructing a multidimensional model*. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 2, p. 254-267, 2008.

\_\_\_\_\_. *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, Joel Souza. **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.

DYKE, Lorraine; MURPHY, Steven. *How We Define Success: A Qualitative Study of What Matters Most to Women and Men*. **Sex Roles**, v. 55, n. 5, p. 357-371, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Disponível em: [www.dicionariodoaurelio.com](http://www.dicionariodoaurelio.com). Acesso em 23/10/2010.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: PROGEP (Org.). **As pessoas na organização**. 6 ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: PROGEP (Org.). **As pessoas na organização**. 6 ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FONTENELLE, Isleide Arruda. 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, Urs E.; LARWOOD, Laurie. *Subjective career success: A study of managers and support personnel*. **Journal of Business and Psychology**, v. 1, n. 2, p. 78-94, 1986.

GILBERT, G. Ronald *et al.* *Measuring work preferences: A multidimensional tool to enhance career self-management.* **Career Development International**, v. 13, n. 1, p. 56-78, 2008.

GINZBERG, Eli *et al.* *Occupational choice: an approach to a general theory.* New York: Columbia University Press, 1951.

GREENHAUS, Jeffrey H. *et al.* *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, Phillip M. ; SALISBURY, Philip 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.

GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury (Org.). *Handbook of career studies.* Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

HAUSER, Robert M.; ROAN, Carol L. . *Work Complexity and Cognitive Functioning at Midlife: Cross-Validating the Kohn-Schooler Hypothesis in an American Cohort.* Madison WI: University of Wisconsin-Madison, 2007.

HENNEQUIN, Emilie. *What "career success" means to blue-collar workers.* **Career Development International**, v. 12, n. 6, p. 565-581, 2007.

HESLIN, Peter A. *Self- and Other-Referent Criteria of Career Success.* **Journal of Career Assessment**, v. 11, n. 3, p. 262-286, August 1, 2003, 2003.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Competências e Níveis de Complexidade do Trabalho como Parâmetros Orientadores de Estruturas Salariais** *In: XXIV Encontro Nacional da ANPAD, 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.*

HOLLAND, John L. *A theory of vocational choice.* **Journal of Counseling Psychology**, v. 6, n. 1, p. 35-45, 1959.

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



IBARRA, Herminia. *Working identity: unconventional strategies for reinventing your career*. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, 2003.

INKSON, Kerr; ARTHUR, Michael B. *How to be a successful career capitalist*. **Organizational Dynamics**, v. 30, n. 1, p. 48–61, 2001.

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

JARVIS, Cheryl Burke *et al.* *A critical review of construct indicadores and measurement model misspecification in marketing and consumer research*. **Journal of Consumer Research**, v. 30, n. 2, p. 199, 2003.

JASKOLKA, Gabriel *et al.* *Measuring and predicting managerial success*. **Journal of Vocational Behavior**, v. 26, n. 2, p. 189-205, 1985.

JUDGE, Timothy A. *et al.* *An empirical investigation of the predictors of executive career success*. **Personnel Psychology**, v. 48, n. 3, p. 485-519, 1995.

JUDGE, Timothy A.; KAMMEYER-MUELLER, John D. *Personality and career success*. In: GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury (Org.). *Handbook of career studies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

KING, Zella. *New or traditional careers? A study of graduates' preferences*. **Human Resource Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 5-26, 2003.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. *Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo*. In: BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

LEE, Mary Dean *et al.* *Exploring career and personal outcomes and the meaning of career success among part-time professionals in organizations*. In: BURKE, Ronald J. (Org.). *Research companion to working time and work addiction*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2006.

LONDON, Manuel; STUMPF, Stephen A. *Managing careers*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

LORD, Robert G. *et al.* *Self-regulation at work*. **Annual Review of Psychology**, v. 61, p. 543-568, 2010.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. *The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View CA: Davies-Black Publishing, 2006.

MALLON, Mary. *The portfolio career: pushed or pulled to it?* **Personnel Review**, v. 27, n. 5, p. 361-377, 1998.

McELROY, James C. *et al.* *External organizational commitment*. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 237-256, 2001.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. São Paulo, 2003. Tese de doutorado - Programa de pós-graduação em Administração, FEA-USP.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire *et al.* *Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

\_\_\_\_\_. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2005.

MENEZES, Igor Gomes. **Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. Salvador, 2009. Tese de doutorado. - Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Bahia (UFBA).

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MORROW, Paula C. *Concept Redundancy in Organizational Research: the case of work commitment*. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

MORROW, Paula C.; McELROY, James C. *Work commitment and job satisfaction over three career stages*. **Journal of Vocational Behavior**, v. 30, n. 3, p. 330-346, 1987.

MORROW, Paula C. *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich CT: JAI Press, 1993.

MOTTA, Paulo Roberto. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. *In*: BALASSIANO, Moisés; COSTA,

Isabel de Sá Affonso da (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 35, n. 1, p. 12-16, 1995.

MOWDAY, Richard T. *et al.* *The measurement of organizational commitment*. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

NABI, Ghulam R. *The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women*. **International Journal of Manpower**, v. 22, n. 5, p. 457-474, 2001.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. Desafios da educação superior. **Sociologias**, v. 9, n. 17, p. 14-21, 2007.

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

ORR, Robert *et al.* *Institutional Efforts to Support Faculty in Online Teaching*. **Innovative Higher Education**, v. 34, n. 4, p. 257-268, 2009.

PARKER, Barbara; CHUSMIR, Leonard H. *Motivation Needs and Their Relationship to Life Success*. **Human Relations**, v. 44, n. 12, p. 1301-1312, December 1, 1991, 1991.

PASQUALI, Luiz. **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM/IBAPP, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PROCTOR, Carmel *et al.* *Youth life satisfaction measures: a review*. **The Journal of Positive Psychology**, v. 4, n. 2, p. 128-144, 2009.

QUADROS, Ana Luiza de *et al.* Professor em início de carreira: relato de conflitos vivenciados. **Revista Varia Scientia**, v. 6, n. 12, p. 69-84, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROUSSEAU, Denise M. *Psychological and implied contracts in organizations*. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 2, n. 2, p. 121-139, 1989.

SALANCIK, Gerald R. *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. In: SALANCIK, Gerald R.; STAW, Barry M. (Org.). *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair, 1977.

SAMPIERI, Roberto Hernández *et al.* **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.

SAVICKAS, Mark L. *Occupational choice*. In: GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury (Org.). *Handbook of career studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.

SCHEIN, Edgar H. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

\_\_\_\_\_. *Career anchors*. San Diego: Pfeiffer, 1990.

SEIBERT, Scott E. *et al.* *A social capital theory of career success*. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 219-237, Apr., 2001.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 7 ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Brasília, 1995. Tese de doutorado. - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

\_\_\_\_\_. **Análise de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo**. In: VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica, 2000, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte: PUC Minas Gerais, 2000.

\_\_\_\_\_. **Satisfação no trabalho**. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

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

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

STOREY, John. *New perspective on human resources management*. London: Routledge, 1989.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Métodos de pesquisa.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2008.

STURGES, Jane. *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.

STURGES, Jane; GUEST, David. *Working to live or living to work? Work/life balance early in the career.* **Human Resource Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 5-20, 2004.

STURGES, Jane. *All in a day's work? Career self-management and the management of the boundary between work and non-work.* **Human Resource Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 118-134, 2008.

SUPER, Donald E. *A theory of vocational development.* **American Psychologist**, v. 8, n. 1, p. 185-190, 1953.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWANSON, Lee. *Value Perceptions as Influences upon Engagement.* **Innovative Higher Education**, v. 34, n. 4, p. 269-281, 2009.

U. S. DEPARTMENT OF LABOUR. *National Compensation Survey: guide for evaluating your firm's jobs and pay.* Washington DC: Bureau of Labour Statistics Office 2003.

U. S. NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES. *Dictionary of Occupational Titles (DOT).* Committee on Occupational Classification and Analysis. Washington D.C.: U.S. Dept. of Commerce 1981.

VALCOUR, Monique *et al.* *Customized careers.* In: GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury (Org.). **Handbook of career studies.** Thousand Oaks CA: Sage, 2007.

VAN DAM, Karen. *Time frames for leaving: an explorative study of employees' intentions to leave the organization in the future.* **Career Development International**, v. 13, n. 6, p. 560-571, 2008.

VAN DER HEIJDEN, Beatrice I. J. M. *et al.* *Age effects on the employability-career success relationship.* **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 2, p. 156-164, 2009.

VAN DER HEIJDEN, Claudia M. ; VAN DER HEIJDEN, Beatrice I. J. M. *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*. **Human Resource Management**, v. 45, n. 3, p. 449, 2006.

VRIES, Manfred F. R. Kets de; BALAZS, Katharina. *The Downside of Downsizing*. **Human Relations**, v. 50, n. 1, p. 11 - 50, 1997.

WEASMER, Jerie *et al.* *Enthusiastic and growing teachers: individual dispositions, critical incidences, and family supports*. **Education**, v. 129, n. 1, p. 21-35, Fall 2008, 2008.

WILENSKY, Harold L. *Orderly careers and social participation: the impact of work history on social integration in the middle mass*. **American Sociological Review**, v. 26, n. 4, p. 521-539, 1961.

ZACCARELLI, Laura Menegon *et al.* O outro lado da moeda: desenvolvendo a empregabilidade e a carreira. *In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori et al (Org.). Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZWICKER, Ronaldo *et al.* **Uma revisão do Modelo do Grau de Informatização de Empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (Partial Least Squares)**. *In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

## APÊNDICES

APÊNDICE 01 – VALIDAÇÃO DA ESCALA PSC JUNTO AOS ESPECIALISTAS

APÊNDICE 02 – ADAPTAÇÃO DA ESCALA EICCO PARA PROFESSORES  
UNIVERSITÁRIOS

APÊNDICE 03 – RELATÓRIO DO PRÉ-TESTE

APÊNDICE 04 – INSTRUMENTO IMPRESSO COMPLETO PARA PESQUISA A (PSC)

APÊNDICE 05 – INSTRUMENTO IMPRESSO COMPLETO PARA PESQUISA B (PSC E  
ICCO)

APÊNDICE 06 – CARGAS FATORAIS DA PSC NO MODELO TEÓRICO

APÊNDICE 07 – CARGAS FATORAIS DA PSC NA AFE

APÊNDICE 08 – CARGAS FATORAIS E SIGNIFICÂNCIA NO MODELO  
REESPECIFICADO

APÊNDICE 09 – CARGAS FATORAIS E SIGNIFICÂNCIA NO MODELO PSC  
APLICADO À AMOSTRA DA PESQUISA B (N=97)





**APÊNDICE 01 – VALIDAÇÃO DA ESCALA PSC JUNTO AOS ESPECIALISTAS****Questionário para os especialistas**

Prezado especialista de carreira, você está participando da construção de um instrumento de Percepção de Sucesso na Carreira (PSC). Pela sua reconhecida perícia neste campo de estudos é que foi convidado(a) a participar desta construção.

Por gentileza, apresente-se:

Nome completo: \_\_\_\_\_ Nasc.: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_

Mini-currículo:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ORIENTAÇÕES:**

São duas partes distintas: na primeira, você opinará sobre as definições dos fatores e, na segunda, você indicará a qual fator cada item deve pertencer.

**PRIMEIRA PARTE**

Logo abaixo, são apresentadas nove prováveis fatores sobre o SUCESSO NA CARREIRA, com as respectivas definições.

1. Analise o texto da definição e sugira alterações no título ou na definição conforme o texto lhe pareça confuso. Esta tarefa pode ser feita em discussão com os demais

especialistas. É importante que os fatores não apresentem definições sobrepostas, ou seja, um deve ser completamente diferente do outro.

<b>FATOR</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>ALTERAÇÕES</b>
1. Desempenho	A percepção de sucesso em relação ao desempenho significa alcançar os objetivos e metas de carreira, destacando-se por sua competência profissional.	
2. Promoção	A percepção de sucesso em termos de promoção significa atingir os níveis hierárquicos desejados na carreira.	
3. Contribuição	A percepção de sucesso em termos de contribuição significa fazer diferença nas organizações e na sociedade, com um sentimento de deixar uma marca, um legado.	
4. Desenvolvimento	A percepção de sucesso em termos de desenvolvimento significa atuar em níveis maiores de complexidade de trabalho, em função de vencer desafios, assumir maiores responsabilidades e obter títulos acadêmicos.	
5. Criatividade	A percepção de sucesso em termos de criatividade significa inovar, ter idéias extraordinárias e contribuições criativas.	
6. Segurança	A percepção de sucesso em termos de segurança significa sentir liberdade financeira, segurança financeira e empregabilidade.	
7. Satisfação	A percepção de sucesso em termos de satisfação significa sentir-se bem e feliz com a vida profissional e suas interfaces com a vida pessoal, familiar e com a sua identidade, independência, liberdade e ética. Envolve também o sentimento de orgulho de si mesmo e das realizações na carreira.	
8. Reconhecimento	A percepção de sucesso em termos de reconhecimento significa sentir-se adequadamente valorizado em termos materiais e simbólicos por aqueles que acompanham sua carreira, como superiores, colegas de trabalho ou profissão, clientes, subordinados e organizações.	
9. Cooperação	A percepção de sucesso em termos de cooperação significa sentir que tem bons relacionamentos na carreira, com sua equipe, chefia, clientes, colegas de trabalho ou profissão e que atinge bons resultados em cooperação com outros.	







Caso alguns itens não possam ser incluídos em nenhum dos fatores, que outros fatores você sugere que devam fazer parte do instrumento? Sugira também qual(is) seriam suas definições e que outros itens deveriam compô-lo.

Agradeço sua participação.

Luciano Venelli Costa (pesquisador).

## **RELATÓRIO DO ENCONTRO – VALIDAÇÃO DA ESCALA DE PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA**

Dia 18/2/2010 das 14h às 16h.

Sala C3 do Edifício FEA 1 da Universidade de São Paulo

A reunião iniciou às 14h10 com 5 participantes, além do pesquisador. Todos assinaram o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) e, em seguida, responderam algumas perguntas sobre o seu perfil, a fim de justificar sua participação na criação deste instrumento.

### **Todos os participantes são membros do grupo de pesquisa em gestão de carreiras da FEA-USP**

#### **Participante 1 (Homem): Marcos Aurelio A. Ferreira**

Nasc: 29/03/1964

E-mail: [maafferreira@usp.br](mailto:maafferreira@usp.br)

Tel: (11) 9982-2020

R.G.: 53.599.470-9

#### Experiência:

- 25 anos como gestor de equipes, de estagiários a superintendentes;
- Membro do grupo de desenvolvimento continuado do ABN AMRO BANK de 2004 a 2006;
- Formado em Administração de Empresas, Pós-graduação em Finanças, MBA pela BSP com Universidade de Toronto, mestre em Administração de Empresas pela FEA-USP;
- Linha de pesquisa: Carreiras e Desenvolvimento Profissional com enfoque em mentoring, coaching e career counseling;
- Professor e consultor em gestão de pessoas – graduação e pós-graduação.

#### **Participante 2 (Mulher): Elza Fátima Rosa Veloso**

Nasc: 15/02/1970

E-mail: [elzafr@uol.com.br](mailto:elzafr@uol.com.br)

Tel: (11) 9999-3385

R.G.: 18.581.215-6

#### Experiência:

- Professora na área de gestão de pessoas no Mackenzie e em gestão de carreiras na FIA;
- Doutora em Administração com tese defendida sobre o tema “carreiras” em ago/2009.

#### **Participante 3 (Homem): Rodrigo Cunha da Silva**

Nasc: 04/01/1986

E-mail: [rodrigocunha11@hotmail.com](mailto:rodrigocunha11@hotmail.com)

Tel: (11) 2747-5817

R.G.: 41.481.220-7

#### Experiência:

- Formado em Administração de Empresas, mestrando em Administração de Empresas pela FEA-USP;

- Pesquisador da FIA no projeto “As melhores empresas para você trabalhar” em parceria com a Editora Abril.

**Participante 4 (Mulher): Heliani Berlato dos Santos**

Nasc: 22/04/1978

E-mail: [hberlato@usp.br](mailto:hberlato@usp.br)

Tel: (11) 7286-3836

R.G.: 35.408.139-0

Experiência:

- Doutoranda na FEA-USP na linha de pesquisa em gestão de carreiras.

**Participante 5 (Homem): Germano Glufke Reis**

Nasc: 10/06/65

E-mail: [germanoglufkereis@yahoo.com.br](mailto:germanoglufkereis@yahoo.com.br)

Tel: (19) 92336631

R.G.: 39.894.211-0

- Doutorando na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (USP);
- Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – SP (2000);
- Psicólogo graduado pela Universidade de Brasília (1990), com foco em organizações;
- Professor de programas de especialização (CEAG) e de extensão da EAESP/FGV e de MBAs da FIA (MBA de RH e MBA em Gestão Empresarial). Também tem atuado como docente em programas de MBA, extensão e graduação da FACAMP;
- Como consultor, tem prestado serviços a empresas transnacionais, nacionais e a organizações do terceiro setor, nas áreas de desenvolvimento gerencial e de gestão de pessoas;
- Participa do grupo de pesquisas sobre carreiras (FEA/USP) e do grupo de estudos sobre internacionalização de empresas;
- É autor do livro "Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial" (Atlas) e co-autor de um dos capítulos de "As pessoas na organização" (Gente), livro organizado pelo grupo de estudos em gestão de pessoas da USP.
- Atuais interesses de pesquisa: global mindset, gestão de pessoas e internacionalização de empresas brasileiras e latinas; carreiras, expatriação e aprendizagem.

DINÂMICA:

O pesquisador apresentou de forma geral a proposta do encontro e distribuiu os TCLEs, o formulário para identificação do perfil dos respondentes, explicou a definição dos fatores e o que os participantes deveriam fazer.

1. Eles levaram cerca de 40 minutos para responder.
2. O pesquisador começou a ler cada item e a anotar quantos responderam cada resposta. Enquanto liam os fatores escolhidos, os participantes sugeriram pequenas alterações semânticas no item. Quando havia consenso, o pesquisador alterava o texto;
3. Os participantes também sugeriram evitar itens negativos e, em consenso, foram reescritos de forma positiva os itens que eram negativos.
4. Resultado do encontro:

Dos 57 itens:



- 25 foram mantidos com 100% de classificação na dimensão esperada;
- 12 foram mantidos com 80% de classificação da dimensão esperada;
- 20 tiveram controvérsias.
- Todos os itens negativos foram transformados em positivos.

A grande maioria dos itens controversos era nos fatores **Desempenho, Satisfação e Segurança**, portanto, os participantes sugeriram melhorar o título de alguns fatores, pois o título dado aos mesmos não contemplava toda a definição e gerava confusão na classificação do item.

Com esta sugestão, o pesquisador melhorou algumas definições de itens, fatores e ajustou o instrumento. Posteriormente, os participantes receberam por e-mail os itens e fatores ajustados e todos concordaram com as alterações.

Os fatores redefinidos foram:

<b>FATOR</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
1. Competência	A percepção de sucesso em relação à competência significa realizar trabalhos de competência observável, atingindo as metas definidas.
2. Promoção	A percepção de sucesso em termos de promoção significa atingir os níveis hierárquicos desejados na carreira.
3. Contribuição	Percepção de sucesso em termos de contribuição significa perceber a utilidade e importância da carreira ao promover melhorias de longo prazo ou de grande impacto positivo nas organizações e na sociedade.
4. Desenvolvimento	A percepção de sucesso em termos de desenvolvimento significa aprender constantemente e realizar trabalhos cada vez mais complexos e diversificados (complexidade em profundidade e amplitude), bem como atingir metas acadêmicas.
5. Criatividade	A percepção de sucesso em termos de criatividade significa inovar, ter idéias extraordinárias e contribuições criativas.
6. Segurança financeira/empregabilidade	A percepção de sucesso em termos de segurança financeira e empregabilidade significa sentir liberdade e realização financeira, além de segurança em relação ao futuro e suas necessidades materiais.
7. Identidade/Equilíbrio	A percepção de sucesso em termos de identidade significa sentir-se bem e feliz com a identidade profissional, ética e seus valores. A percepção de equilíbrio está na interface com a vida pessoal e familiar. Envolve também o sentimento de orgulho de si mesmo e das realizações na carreira.
8. Reconhecimento	A percepção de sucesso em termos de reconhecimento significa sentir-se adequadamente valorizado, em termos materiais e simbólicos, por aqueles que acompanham sua carreira (tais como superiores, colegas de trabalho, clientes, subordinados).
9. Relacionamento/cooperação	A percepção de sucesso em termos de relacionamento significa sentir-se bem nas relações com sua equipe, chefia, clientes, colegas de trabalho ou profissão e atingir bons resultados em cooperação com outros.

Houve a retirada de 4 itens por total divergência de opinião entre os especialistas:

Num	Item
2	Meus diferenciais profissionais ainda serão úteis por muitos anos.
19	Tenho apoio e incentivo da minha família para construir minha carreira.
20	Tenho facilidade em me adaptar às mudanças no mercado de trabalho.
41	Minha carreira tem me ajudado a construir uma boa família.

Após a validação com os especialistas, o questionário ficou da seguinte forma:

Num	Item	Fator	Item a ser aplicado	Novo N.
1	Encontro soluções criativas para os problemas que aparecem em minhas atividades profissionais.	Criatividade	Encontro soluções criativas para os problemas que aparecem em minhas atividades profissionais.	PSC01
3	Tenho recebido recompensas justas comparadas com as dos outros que conheço.	Reconhecimento	Tenho recebido recompensas justas comparadas com as outras pessoas que conheço (não só na minha área).	PSC02
4	Apresento ideias fora do comum.	Criatividade	Apresento ideias fora do comum.	PSC03
5	O valor das minhas atividades profissionais é justo, pelo que já investi na carreira.	Reconhecimento	A remuneração que recebo por minhas atividades profissionais é justa, pelo que já investi na carreira.	PSC04
6	Minha carreira me permite desfrutar a vida fora do trabalho.	Identidade/ Equilíbrio	Minha carreira me permite desfrutar a vida fora do trabalho.	PSC05
7	Eu expresso quem eu sou através de minhas atividades profissionais.	Identidade/ Equilíbrio	Eu expresso quem eu sou através de minhas atividades profissionais.	PSC06
8	Os trabalhos que tenho desenvolvido são cada vez mais complexos.	Desenvolvimento	Os trabalhos que tenho desenvolvido são cada vez mais complexos.	PSC07
9	Coopero com a gestão dos negócios em que estou envolvido.	Relacionamento/ cooperação	Coopero com a gestão dos negócios em que estou envolvido.	PSC08
10	Tenho atingido os níveis acadêmicos que tenho almejado.	Desenvolvimento	Tenho atingido os níveis acadêmicos que tenho almejado.	PSC09
11	Minha carreira é ética.	Identidade/ Equilíbrio	Minha carreira é ética.	PSC10
12	Tenho uma vida equilibrada.	Identidade/ Equilíbrio	Tenho uma vida equilibrada.	PSC11
13	Tenho orgulho do que faço profissionalmente.	Identidade/ Equilíbrio	Tenho orgulho do que faço profissionalmente.	PSC12
14	Tenho uma clara identidade profissional construída ao longo da minha carreira.	Identidade/ Equilíbrio	Tenho uma clara identidade profissional construída ao longo da minha carreira.	PSC13
15	Meu(s) trabalho(s) é (são) importante(s) para a(s) organização(ões) onde atuo.	Contribuição	Meu(s) trabalho(s) é (são) importante(s) para a(s) organização(ões) onde atuo.	PSC14
16	Minha carreira é reconhecida pelos meus amigos e familiares.	Reconhecimento	Minha carreira é reconhecida pelos meus amigos e familiares.	PSC15
17	Tenho construído bons relacionamentos durante a carreira.	Relacionamento/ cooperação	Tenho construído bons relacionamentos durante a carreira.	PSC16
18	Tenho atingido as metas de desempenho com competência.	Competência	Tenho atingido as metas de desempenho com competência.	PSC17
21	Se eu me aposentasse hoje, já teria deixado minha marca no mundo (legado).	Contribuição	Se eu me aposentasse hoje, já teria deixado minha marca no mundo (legado).	PSC18
22	Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade.	Promoção	Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade.	PSC19

Num	Item	Fator	Item a ser aplicado	Novo N.
23	Estou tranquilo sobre meu futuro quanto a minhas necessidades financeiras e materiais.	Segurança financeira/ empregabilidade	Estou tranquilo sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais.	PSC20
24	Ajudo meus colegas de trabalho.	Relacionamento/ cooperação	Ajudo meus colegas de trabalho.	PSC21
25	Sinto-me feliz com minha vida profissional.	Identidade/ Equilíbrio	Sinto-me feliz com minha vida profissional.	PSC22
26	Posso ser considerado um profissional de competência diferenciada.	Competência	Posso ser considerado um profissional de competência diferenciada.	PSC23
27	Os desafios que enfrento no trabalho são coerentes com minhas competências.	Competência	Os desafios que enfrento no trabalho são coerentes com minhas competências.	PSC24
28	Tenho estabilidade em minha vida profissional.	Segurança financeira/ empregabilidade	Tenho estabilidade em minha vida profissional.	PSC25
29	Os trabalhos que executo compreendem grande variedade de tarefas.	Desenvolvimento	Os trabalhos que executo compreendem grande variedade de tarefas.	PSC26
30	Estou constantemente aprendendo e me desenvolvendo em minha carreira.	Desenvolvimento	Estou constantemente aprendendo e me desenvolvendo em minha carreira.	PSC27
31	Tenho criado inovações importantes durante minha carreira profissional.	Criatividade	Tenho criado inovações importantes durante minha carreira profissional.	PSC28
32	Não tenho violado meus valores enquanto exerço minha carreira.	Identidade/ Equilíbrio	Não tenho violado meus valores enquanto exerço minha carreira.	PSC29
33	Estou tranquilo quanto a ter emprego ou trabalho no futuro.	Segurança financeira/ empregabilidade	Estou tranquilo quanto a ter emprego ou trabalho no futuro.	PSC30
34	Minhas competências estão de acordo com o desempenho esperado em meus trabalhos.	Competência	Minhas competências estão de acordo com o desempenho esperado em meus trabalhos.	PSC31
35	Tenho uma boa rede de contatos profissionais.	Relacionamento/ cooperação	Tenho uma boa rede de contatos profissionais.	PSC32
36	Eu e as equipes com quem trabalho temos alcançado resultados de sucesso juntos.	Relacionamento/ cooperação	Eu e as equipes com quem trabalho temos alcançado resultados de sucesso juntos.	PSC33
37	Minha carreira é compatível com minhas vocações.	Identidade/ Equilíbrio	Minha carreira é compatível com minhas vocações.	PSC34
38	Tenho sucesso nas avaliações da minha competência.	Competência	Tenho sucesso nas avaliações da minha competência.	PSC35
39	As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.	Promoção	As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.	PSC36
40	Sou feliz com minha vida pessoal/familiar.	Identidade/ Equilíbrio	Sou feliz com minha vida pessoal/familiar.	PSC37
42	Tenho competência na realização das minhas atividades profissionais.	Competência	Sou competente na realização das minhas atividades profissionais.	PSC38
43	Os clientes das minhas atividades profissionais reconhecem meu trabalho.	Reconhecimento	Os clientes das minhas atividades profissionais reconhecem meu trabalho.	PSC39
44	Divirto-me enquanto estou trabalhando.	Identidade/ Equilíbrio	Divirto-me enquanto estou trabalhando.	PSC40
45	Meu trabalho gera efeitos positivos na sociedade.	Contribuição	Meu trabalho gera efeitos positivos na sociedade.	PSC41

Num	Item	Fator	Item a ser aplicado	Novo N.
46	Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira.	Promoção	Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira.	PSC42
47	Os trabalhos que desenvolvo atualmente em minha carreira exigem um alto nível de competência.	Competência	Os trabalhos que desenvolvo atualmente em minha carreira exigem um alto nível de competência.	PSC43
48	Tenho controle sobre as fronteiras entre o meu tempo pessoal, da família e do trabalho.	Identidade/ Equilíbrio	Tenho controle sobre as fronteiras entre o meu tempo pessoal, da família e do trabalho.	PSC44
49	Sou reconhecido(a) pelos meus superiores.	Reconhecimento	Sou reconhecido(a) pelos meus superiores.	PSC45
50	Minha carreira tem impacto positivo na comunidade.	Contribuição	Minha carreira tem impacto positivo na comunidade.	PSC46
51	Sou reconhecido(a) pelos colegas de trabalho.	Reconhecimento	Sou reconhecido(a) pelos colegas de trabalho.	PSC47
52	O prestígio (ou status) profissional da minha posição hierárquica está de acordo com meus interesses.	Promoção	O prestígio (ou status) profissional da minha posição hierárquica está de acordo com meus interesses.	PSC48
53	Meu(s) trabalho(s) é(são) útil(eis) para a vida das outras pessoas.	Contribuição	Meu(s) trabalho(s) é(são) útil(eis) para a vida das outras pessoas.	PSC49
54	Tenho várias oportunidades de trabalho disponíveis.	Segurança financeira/ empregabilidade	Tenho várias oportunidades de trabalho disponíveis.	PSC50
55	Meus colegas de trabalho me ajudam.	Relacionamento/ cooperação	Meus colegas de trabalho me ajudam.	PSC51
56	Sou importante onde atuo.	Reconhecimento	Sou importante onde atuo.	PSC52
57	Minha renda supre as necessidades minhas e de meus dependentes.	Segurança financeira/ empregabilidade	Minha renda supre as necessidades minhas e de meus dependentes.	PSC53

## APÊNDICE 02 – ADAPTAÇÃO DA ESCALA EICCO PARA PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS

### Questionário prévio: ICCO

Responda esta parte do questionário **ESPECIFICAMENTE EM RELAÇÃO À INSTITUIÇÃO DE ENSINO ONDE VOCÊ O RECEBEU**. Após responder à questão, sugira uma alteração no enunciado para adaptá-la ao contexto educacional.

**70. Qual a instituição de Ensino (Exemplo)?**

- ( ) Universidade Mackenzie  
 ( ) Universidade Metodista de São Paulo  
 ( ) Universidade Pontifícia Católica de São Paulo (PUC-SP)

**71. Quantas horas semanais você dedica a esta instituição?** \_\_\_\_\_

**72. Quantas horas semanais você dedica a outras instituições de ensino?** \_\_\_\_\_

**73. Quantas horas semanais você dedica a outros tipos de atividades profissionais?** \_\_\_\_\_

**74. Total de horas de trabalho semanais (em média):** \_\_\_\_\_ (deve ser a soma das anteriores).

A seguir, serão apresentadas possíveis situações que venham a ocorrer no seu ambiente de trabalho. Mesmo que você nunca tenha lidado com tal situação no dia-a-dia, imagine qual seria a resposta que mais se aproximaria da decisão que você tomaria em cada situação. Não se esqueça que cada situação é fictícia e não necessariamente você precisa ter passado por tal experiência para poder opinar. Da mesma forma, não existe uma resposta certa ou errada. A melhor resposta é aquela que expressa o seu modo de pensar e agir de acordo com cada situação.

### Exemplo:

Imagine que você tenha sido convidado para participar de um evento dentro da organização e que deverá apresentar suas atividades de trabalho para os demais colegas de empresa. Diante de tal solicitação, o que você faria?

<p><b>Opção A</b></p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/> <p>Eu <u>não</u> apresentaria as atividades que realizo para os demais colegas.</p>	<div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 0 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 0 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 0 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 0 5px; text-align: center;">x</div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 0 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin: 0 5px;"></div> </div>	<p><b>Opção B</b></p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/> <p>Eu apresentaria as atividades que realizo para os demais colegas.</p>
---	--	--

Ao responder com um X no quinto quadrado da esquerda para a direita, a pessoa quis demonstrar que concordaria mais com a Opção B do que com a Opção A. Com essa resposta, o sujeito demonstra leve concordância com a Opção B. Assim, é possível que o sujeito marque qualquer um dos sete quadrados entre as opções A e B, sendo que os três primeiros estariam mais próximos à concordância com a Opção A e os três últimos, à concordância com a Opção B. Quando você tiver dúvidas ou não souber que opção escolher, assinale o quarto quadrado.

## Questionário sobre intenções em relação à instituição:

**PARTE I:** Em cada questão do questionário você irá encontrar situações que descrevem possíveis realidades do dia-a-dia do trabalho em uma organização. Frente a estas situações você deverá posicionar-se, considerando as duas opções extremas (**A** e **B**) descritas nos quadros. Marque com um X o intervalo entre as duas opções que indica o nível de proximidade de sua decisão em relação às duas opções oferecidas. O intervalo do meio deve ser assinalado quando você estiver em dúvida ou não souber que opção escolher.

ESCALA ORIGINAL	ADAPTAÇÃO AO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES						
<p>1. Imagine que a organização em que você trabalha convoque uma reunião de voluntários uma vez por semana, no horário após o expediente, sem pagamento de horas-extras, a fim de discutir questões de interesse da própria organização. O que você faria?</p> <table border="1" data-bbox="190 651 1153 869"> <tr> <td data-bbox="190 651 526 710"><b>Opção A</b></td> <td data-bbox="526 651 817 710">-----</td> <td data-bbox="817 651 1153 710"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="190 710 526 869">Eu compareceria a estas reuniões, caso eu tivesse tal horário disponível.</td> <td data-bbox="526 710 817 869"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </td> <td data-bbox="817 710 1153 869">Mesmo que pudesse, eu <u>não</u> participaria destas reuniões.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>	Eu compareceria a estas reuniões, caso eu tivesse tal horário disponível.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mesmo que pudesse, eu <u>não</u> participaria destas reuniões.	
<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>					
Eu compareceria a estas reuniões, caso eu tivesse tal horário disponível.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mesmo que pudesse, eu <u>não</u> participaria destas reuniões.					
<p>2. Imagine que você foi chamado para substituir um colega de outro setor durante um mês e que terá de aprender como executar as tarefas relacionadas ao cargo. Qual posição você assumiria?</p> <table border="1" data-bbox="190 957 1153 1173"> <tr> <td data-bbox="190 957 526 1016"><b>Opção A</b></td> <td data-bbox="526 957 817 1016">-----</td> <td data-bbox="817 957 1153 1016"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="190 1016 526 1173">Eu recusaria a proposta e <u>não</u> buscaria aprender as novas tarefas.</td> <td data-bbox="526 1016 817 1173"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </td> <td data-bbox="817 1016 1153 1173">Eu aceitaria a proposta e buscaria aprender as novas tarefas.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>	Eu recusaria a proposta e <u>não</u> buscaria aprender as novas tarefas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu aceitaria a proposta e buscaria aprender as novas tarefas.	
<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>					
Eu recusaria a proposta e <u>não</u> buscaria aprender as novas tarefas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu aceitaria a proposta e buscaria aprender as novas tarefas.					

<p>3. Em um determinado momento, sua organização necessita que você assuma encargos ou tarefas que se distanciam de seus interesses profissionais atuais. O que você faria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Opção A</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Opção B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Aceitaria assumir tais encargos e tarefas para atender às necessidades da organização.</td> <td style="padding: 5px;"><u>Não</u> aceitaria tais encargos e tarefas, apesar da necessidade da organização.</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> </div> </td> </tr> </tbody> </table>	Opção A	Opção B	Aceitaria assumir tais encargos e tarefas para atender às necessidades da organização.	<u>Não</u> aceitaria tais encargos e tarefas, apesar da necessidade da organização.	<div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> </div>		
Opção A	Opção B						
Aceitaria assumir tais encargos e tarefas para atender às necessidades da organização.	<u>Não</u> aceitaria tais encargos e tarefas, apesar da necessidade da organização.						
<div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> </div>							
<p>4. Em um contexto fora de sua organização, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários, criticando-a injustamente. Qual a posição que você assumiria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Opção A</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Opção B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Eu defenderia a organização das críticas.</td> <td style="padding: 5px;">Eu <u>não</u> me exporia frente às pessoas defendendo a organização.</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> </div> </td> </tr> </tbody> </table>	Opção A	Opção B	Eu defenderia a organização das críticas.	Eu <u>não</u> me exporia frente às pessoas defendendo a organização.	<div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> </div>		
Opção A	Opção B						
Eu defenderia a organização das críticas.	Eu <u>não</u> me exporia frente às pessoas defendendo a organização.						
<div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> </div>							
<p>5. Imagine que, devido a algum motivo irrelevante, haja divergências e tensões entre diferentes setores dentro da organização em que você trabalha. O que você faria para melhorar tal situação?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Opção A</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Opção B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Eu <u>não</u> interviria e deixaria que os setores resolvessem as divergências e tensões por si mesmos.</td> <td style="padding: 5px;">Eu interviria no sentido de ajudar a superar as divergências e tensões entre diferentes setores.</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> </div> </td> </tr> </tbody> </table>	Opção A	Opção B	Eu <u>não</u> interviria e deixaria que os setores resolvessem as divergências e tensões por si mesmos.	Eu interviria no sentido de ajudar a superar as divergências e tensões entre diferentes setores.	<div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> </div>		
Opção A	Opção B						
Eu <u>não</u> interviria e deixaria que os setores resolvessem as divergências e tensões por si mesmos.	Eu interviria no sentido de ajudar a superar as divergências e tensões entre diferentes setores.						
<div style="display: flex; justify-content: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> </div>							

<p>6. Na sua organização, você é avaliado como tendo uma produtividade satisfatória. No entanto, ela lhe solicita um aumento desta produtividade por tempo indeterminado, mantendo as mesmas condições de trabalho. O que você faria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção A</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">-----</td> <td style="width: 40%; text-align: center;"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Eu procuraria melhorar minha produtividade e meu desempenho.</td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table> </td> <td style="padding: 5px;">Eu manteria o mesmo nível de desempenho e produtividade que tenho.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>	Eu procuraria melhorar minha produtividade e meu desempenho.	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>									Eu manteria o mesmo nível de desempenho e produtividade que tenho.	
<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>													
Eu procuraria melhorar minha produtividade e meu desempenho.	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>									Eu manteria o mesmo nível de desempenho e produtividade que tenho.					
<p>7. Em comparação com organizações similares, os processos de trabalho sob a responsabilidade do seu setor são mais lentos, e seguem somente os procedimentos de rotina. Você possui uma idéia inovadora e que poderia reduzir o tempo de trabalho e tornar o trabalho mais diversificado. O que você faria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção A</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">-----</td> <td style="width: 40%; text-align: center;"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Eu difundiria minha ideia para a organização.</td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table> </td> <td style="padding: 5px;">Eu <u>não</u> difundiria minha idéia para a organização.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>	Eu difundiria minha ideia para a organização.	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>									Eu <u>não</u> difundiria minha idéia para a organização.	
<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>													
Eu difundiria minha ideia para a organização.	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>									Eu <u>não</u> difundiria minha idéia para a organização.					
<p>8. O sistema de avaliação de desempenho da sua organização detectou que a produtividade da sua equipe de trabalho não foi satisfatória, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Buscando a melhoria do desempenho geral da equipe, ela lhe solicita que aumente conjuntamente o seu nível de produtividade. Diante da solicitação, o que você faria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção A</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">-----</td> <td style="width: 40%; text-align: center;"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Eu <u>não</u> buscaria elevar o meu nível de produtividade, mantendo meu atual padrão de desempenho.</td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table> </td> <td style="padding: 5px;">Eu buscaria elevar o meu nível de produtividade, tendo em vista a melhoria do desempenho da equipe.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>	Eu <u>não</u> buscaria elevar o meu nível de produtividade, mantendo meu atual padrão de desempenho.	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>									Eu buscaria elevar o meu nível de produtividade, tendo em vista a melhoria do desempenho da equipe.	
<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>													
Eu <u>não</u> buscaria elevar o meu nível de produtividade, mantendo meu atual padrão de desempenho.	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>									Eu buscaria elevar o meu nível de produtividade, tendo em vista a melhoria do desempenho da equipe.					



<p>9. As atividades que foram delegadas a sua equipe foram concluídas com êxito. Entretanto, uma outra equipe de trabalho próxima a sua lhe solicita auxílio para a finalização das tarefas dessa equipe. Diante da possibilidade de contribuição, o que você faria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção A</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">-----</td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Eu <u>não</u> ajudaria a outra equipe a finalizar suas atividades.</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </td> <td style="padding: 5px;">Eu ajudaria a outra equipe a finalizar suas atividades.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>	Eu <u>não</u> ajudaria a outra equipe a finalizar suas atividades.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu ajudaria a outra equipe a finalizar suas atividades.	
<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>					
Eu <u>não</u> ajudaria a outra equipe a finalizar suas atividades.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu ajudaria a outra equipe a finalizar suas atividades.					
<p>10. A organização na qual você trabalha teve de fazer uma redução no quadro de pessoal, requerendo de você a realização de mais tarefas do que as exigidas para o seu cargo, tendo em vista a manutenção do nível de produtividade organizacional. Diante da solicitação e sabendo que você possui o conhecimento necessário para realizar essas novas atividades, o que você faria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção A</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">-----</td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Eu <u>não</u> assumiria essas novas tarefas.</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </td> <td style="padding: 5px;">Eu assumiria essas novas tarefas.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>	Eu <u>não</u> assumiria essas novas tarefas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu assumiria essas novas tarefas.	
<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>					
Eu <u>não</u> assumiria essas novas tarefas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu assumiria essas novas tarefas.					
<p>11. Suponha que sua organização lhe solicitou que se engaje em atividades para melhorar a forma como a organização é vista pela sociedade. Qual decisão você tomaria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção A</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">-----</td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de promover tal melhoria.</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </td> <td style="padding: 5px;">Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de promover tal melhoria.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>	Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de promover tal melhoria.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de promover tal melhoria.	
<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>					
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de promover tal melhoria.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de promover tal melhoria.					

<p>12. Imagine que a organização em que você trabalha está passando por dificuldades financeiras e, portanto, necessita de maior dedicação dos seus empregados. Que posição você assumiria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção A</b></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Eu procuraria aumentar minha dedicação.</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </td> <td style="text-align: center;">Eu continuaria mantendo o mesmo nível de dedicação.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>	Eu procuraria aumentar minha dedicação.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu continuaria mantendo o mesmo nível de dedicação.	
<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>					
Eu procuraria aumentar minha dedicação.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu continuaria mantendo o mesmo nível de dedicação.					
<p>13. Em uma conversa descontraída com seus colegas de trabalho, um deles questiona e critica injustamente a empresa onde você trabalha. Que posição você assumiria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção A</b></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Eu defenderia a organização das críticas dos colegas.</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </td> <td style="text-align: center;">Eu <u>não</u> defenderia a organização das críticas dos colegas.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>	Eu defenderia a organização das críticas dos colegas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> defenderia a organização das críticas dos colegas.	
<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>					
Eu defenderia a organização das críticas dos colegas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> defenderia a organização das críticas dos colegas.					
<p>14. A organização na qual você trabalha adota um modelo de gestão participativa para que seus funcionários possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos a partir do próximo ano. Diante da possibilidade de participação, o que você faria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção A</b></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Eu <u>não</u> me ofereceria para participar desses novos projetos.</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </td> <td style="text-align: center;">Eu me ofereceria para participar desses novos projetos.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>	Eu <u>não</u> me ofereceria para participar desses novos projetos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu me ofereceria para participar desses novos projetos.	
<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>					
Eu <u>não</u> me ofereceria para participar desses novos projetos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu me ofereceria para participar desses novos projetos.					

<p>15. A empresa redefiniu as metas de desempenho para o próximo ano e isso exigirá de você uma carga de trabalho adicional. Que posição você assumiria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção A</b></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Eu mudaria minha forma de trabalhar para me adequar às novas metas.</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </td> <td style="padding: 5px;">Eu <u>não</u> mudaria minha forma de trabalhar, não me adequando às novas metas.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>	Eu mudaria minha forma de trabalhar para me adequar às novas metas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> mudaria minha forma de trabalhar, não me adequando às novas metas.	
<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>					
Eu mudaria minha forma de trabalhar para me adequar às novas metas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> mudaria minha forma de trabalhar, não me adequando às novas metas.					
<p>16. A organização está implantando programas de melhoria do seu desempenho e da qualidade de seus produtos e serviços. Este programa exige mudanças na sua forma de trabalhar e a necessidade de uma nova adaptação ao seu trabalho. O que você faria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção A</b></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Eu <u>não</u> me engajaria no programa.</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </td> <td style="padding: 5px;">Eu me engajaria no programa.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>	Eu <u>não</u> me engajaria no programa.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu me engajaria no programa.	
<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>					
Eu <u>não</u> me engajaria no programa.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Eu me engajaria no programa.					
<p>17. Imagine que sua organização implantou um sistema de críticas e sugestões acessível a todos os funcionários. Que posição você assumiria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção A</b></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Caso tivesse críticas e sugestões, eu as apresentaria à organização.</td> <td style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </td> <td style="padding: 5px;">Mesmo tendo críticas e sugestões, eu as guardaria para mim mesmo.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>	Caso tivesse críticas e sugestões, eu as apresentaria à organização.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mesmo tendo críticas e sugestões, eu as guardaria para mim mesmo.	
<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>					
Caso tivesse críticas e sugestões, eu as apresentaria à organização.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mesmo tendo críticas e sugestões, eu as guardaria para mim mesmo.					

<p>18. Um dos clientes da organização na qual você trabalha dirige críticas ao atendimento prestado pela empresa e insinua que a maior concorrente possui uma qualidade de atendimento superior. Qual a posição que você assumiria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção A</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">-----</td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Eu <u>não</u> defenderia a organização das críticas do cliente.</td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table> </td> <td style="text-align: center;">Eu defenderia a organização das críticas do cliente.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>	Eu <u>não</u> defenderia a organização das críticas do cliente.	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>									Eu defenderia a organização das críticas do cliente.	
<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>													
Eu <u>não</u> defenderia a organização das críticas do cliente.	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>									Eu defenderia a organização das críticas do cliente.					
<p>19. A organização onde você trabalha está sendo reestruturada, o que implica em redimensionamento de setores e remanejamento de pessoal. Estas mudanças são vistas pela organização como necessárias para a melhoria de seu desempenho e produtividade. Que posição você assumiria diante destas mudanças?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção A</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">-----</td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Eu faria o possível para <u>não</u> mudar de setor.</td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table> </td> <td style="text-align: center;">Eu mudaria de setor, caso fosse necessário.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>	Eu faria o possível para <u>não</u> mudar de setor.	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>									Eu mudaria de setor, caso fosse necessário.	
<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>													
Eu faria o possível para <u>não</u> mudar de setor.	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>									Eu mudaria de setor, caso fosse necessário.					
<p>20. A organização está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a um outro setor de trabalho que não o seu. Você possui alguma idéia de como resolvê-lo. O que você faria?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção A</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">-----</td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>Opção B</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Eu me ofereceria para ajudar.</td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table> </td> <td style="text-align: center;">Eu <u>não</u> me ofereceria para ajudar.</td> </tr> </table>	<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>	Eu me ofereceria para ajudar.	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>									Eu <u>não</u> me ofereceria para ajudar.	
<b>Opção A</b>	-----	<b>Opção B</b>													
Eu me ofereceria para ajudar.	<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> <td style="width: 15px; height: 15px;"></td> </tr> </table>									Eu <u>não</u> me ofereceria para ajudar.					

### **Itens a incorporar na EICCO para professores universitários**

Segundo Weasmer *et al* (2008), foi identificado que professores fortemente comprometidos têm as características abaixo.

Quais destes itens podem substituir ou ser incorporados na EICCO (Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional) na adaptação da escala para professores de Administração? Anote primeiramente quais os itens depois discutiremos as adaptações.

- ( ) Estão sempre procurando novas maneiras de enriquecer o ensino;
- ( ) Desejam expandir a aprendizagem dos estudantes;
- ( ) Abraçam práticas inovadoras e procuram aprender novas práticas em benefício dos seus alunos;
- ( ) Amam ensinar;
- ( ) Desejam engajar todos os alunos na aprendizagem procurando práticas inovadoras para prender a atenção dos alunos;
- ( ) Evitam entrar na rotina e serem repetitivos com a instrução;
- ( ) Desenvolvem proficiência no ensino e equilibram o tempo da escola com o tempo do lar;
- ( ) Acabam por tornarem-se líderes, através de liderança curricular, desenvolvimento de novas estratégias instrucionais e produção de materiais didáticos;
- ( ) Procuram se envolver em grupos colegiados para dialogarem com outros professores, tanto dentro quanto fora da instituição e do curso;
- ( ) Consideram a devolutiva dos alunos como um motivador para melhorar as práticas pedagógicas;
- ( ) Estão sempre testando novas abordagens pedagógicas;
- ( ) Tentam descobrir os interesses dos alunos e levar esses assuntos para a sala de aula;
- ( ) Valorizam os estudos avançados para melhorar a prática profissional;
- ( ) Identificam áreas de melhoria, criam métodos ou materiais, testam sua eficácia e publicam os resultados.

## **Relatório da reunião de adaptação da EICCO para professores universitários**

Dia 3/2/2010 das 9h às 12h.

Sala de aula de uma das universidades da amostra.

A reunião iniciou às 9h10 com 7 participantes, além do pesquisador. Todos assinaram o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) e, em seguida, responderam algumas perguntas sobre o seu perfil, a fim de justificar o peso de sua participação na criação deste instrumento.

### **Participante 1 (Mulher):**

Ministra aula em uma universidade e um centro universitário, nos cursos de Ciências Econômicas, Relações Internacionais, Administração e Ciências Contábeis.

É mestre e já foi coordenadora de curso universitário na área de negócios.

Tem 16 anos de experiência docente na área de negócios, e 15 anos de trabalho fora da academia.

Ministra 20ha semanais e dedica 8 horas semanais a outras atividades.

Outras experiências: coordenação de cursos Lato Sensu MBA na área de gestão; coordenação do núcleo de pesquisa na área do mercado financeiro; pesquisa tópicos contemporâneos na área do mercado financeiro e de capitais.

### **Participante 2 (Mulher):**

Ministra aula em uma universidade, nos cursos de Gestão de RH e Gestão Pública.

É doutoranda e já foi coordenadora de curso, fora da área de negócios.

Tem 5 anos de experiência docente em área de negócios e 30 anos de experiência profissional fora da academia.

Ministra 30ha semanais e dedica 20h semanais a outras atividades profissionais.

Outras experiências: Já atuou em grandes empresas como Volkswagen, Rhodia e Votorantim e já foi executiva em grandes empresas.

### **Participante 3 (Homem):**

Ministra aula em uma universidade, nos cursos de Administração, Comércio Exterior e Ciências Econômicas.

É mestre e nunca foi coordenador de curso.

Tem 23 anos de docência na área de negócios e 29 anos de experiência profissional fora da academia.

Ministra 18 ha semanais e não tem outras atividades fora da docência.

Outras experiências: foi líder em grupos musicais, corais, regente e diretor administrativo.

### **Participante 4 (Mulher):**

Ministra aula em uma universidade, nos cursos de Gestão em Logística, Gestão de Marketing, Processos Gerenciais e Gestão de RH.

É mestre e nunca foi coordenadora de curso.

Tem 3 anos de docência na área de negócios e 18 anos de experiência profissional fora da academia.

Ministra 16 ha semanais e não tem outras atividades fora da docência.

Outras experiências: ocupou cargos de gerência administrativa e financeira na Secretaria de Saúde de Barra Mansa, é professora também na modalidade a distância e pesquisadora da Cátedra de Gestão de Cidades da Universidade Metodista de São Paulo.

**Participante 5 (Mulher):**

Ministra aula em uma universidade, nos cursos de Administração e Economia.

É mestre e nunca foi coordenadora de curso.

Tem 6 anos de docência na área de negócios e 35 anos de experiência profissional fora da academia.

Ministra 24 ha semanais e não tem outras atividades fora da docência.

Outras experiências: tem inserções na televisão.

**Participante 6 (Mulher):**

Ministra aula em uma universidade, em vários cursos da área de gestão e negócios.

É mestre e coordenadora de curso na área de negócios.

Tem 16 anos de docência na área de negócios e 30 anos de experiência profissional fora da academia.

Ministra 40 ha semanais e não tem outras atividades fora da docência.

**Participante 7 (Homem):**

Ministra aula em uma universidade, nos cursos de Gestão de Serviços, Logística, RH, Gestão Financeira e Processos Gerenciais.

É mestre e nunca foi coordenador de curso.

Tem 3 anos de docência na área de negócios e 25 anos de experiência profissional fora da academia.

Ministra 34 ha semanais e tem 6 horas em outras atividades fora da docência.

Outras experiências: foi coordenador de três incubadoras de empresas do sistema FIESP em parceria com o SEBRAE. É consultor e prestador de serviços do SENAI desde 2006.

**DINÂMICA:**

O pesquisador apresentou de forma geral a proposta do estudo, com maior ênfase no comprometimento organizacional. Explicou a diferença entre medir comprometimento por atitude e comportamento, e apresentou a EICCO – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional.

1. A seguir, apresentou sua proposta de escala (mista, com grau de probabilidade de apresentar tal comportamento variando de 1 a 10 e com os respectivos significados literais dos valores) e pediu para os participantes opinarem qual das duas seria melhor.

Os comentários foram:

- A escala mista é mais fácil de responder que a escala contínua;

- Definir um grau de probabilidade de apresentar ou não um determinado comportamento não é melhor nem pior em relação à escolha entre duas opções de ação, devido ao fato de que as opções de ação geralmente são entre agir ou não agir de determinada maneira.

2. Após todos terem compreendido o objetivo do encontro, cada um, individualmente, adaptou as situações propostas por MENEZES para o comprometimento organizacional, para a realidade das instituições de ensino, ou seja, para o comprometimento organizacional de professores universitários. Esta atividade durou cerca de 60 minutos.

INTERVALO: 20 minutos.

3. A seguir, o pesquisador projetou no telão as escalas e, ouvindo cada participante, o grupo foi ajustando cada questão até a proposta ser finalizada. Esta atividade durou cerca de 90 minutos.

INTERVALO: para almoço.

4. Na segunda parte, apenas 4 professores puderam prosseguir. Discutiram cada questão e fizeram algumas adaptações nas questões 8 e 14, além de criar mais 3 questões (21, 22 e 23) específicas sobre comprometimento com a atividade profissional de professor em relação àquela instituição. Esta tarefa durou mais 90 minutos.

O resultado foi a escala abaixo:

### Escala EICCO adaptada para professores universitários

Responda nos parênteses um grau entre 1 e 10 conforme a probabilidade entre você “certamente NÃO APRESENTAR” (1) até “certamente APRESENTAR” (10) o comportamento descrito nas situações abaixo:

Certamente NÃO me comportaria dessa forma		Acho que NÃO me comportaria dessa forma		Não sei se me comportaria dessa forma		Acho que me comportaria dessa forma		Certamente eu me comportaria dessa forma	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Exemplo:

( 6 ) Em um contexto fora de sua instituição, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários, criticando-a injustamente. Você a defenderia?

A resposta “6” indica que você não sabe se defenderia a instituição, porém é mais propenso a defender (6) do que não defender (5).

Se você entendeu o processo, pode responder as questões abaixo:

1. ( ) Se sua instituição convidasse professores para, voluntariamente, participarem de reuniões, uma vez por semana, fora do horário de aulas e sem remuneração, a fim de discutir questões de interesse da instituição, e você pudesse participar, você participaria?

2. ( ) Imagine que sua instituição o convide para substituir, durante um mês, um colega professor, de uma disciplina da sua área de conhecimento, mas que você nunca ministrou e, para a qual, deverá se preparar. Você aceitaria?

3. ( ) Em um determinado momento, sua instituição necessita que você assuma atividades que se distanciam de seus interesses acadêmicos atuais. Você aceitaria?

4. ( ) Em um contexto fora de sua instituição, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários, criticando-a injustamente. Você a defenderia?

5. ( ) Imagine que, devido a algum motivo irrelevante, haja divergências e tensões entre diferentes cursos em que você atua dentro da instituição. Você interviria no sentido de ajudar a superar as divergências e tensões?

6. ( ) Na sua instituição, você é avaliado satisfatoriamente para dar conta de turmas com 40 alunos. No entanto, você é designado para turmas com 80 alunos por tempo indeterminado, mantidas as mesmas condições de trabalho. Você manteria o mesmo nível de desempenho?



7. ( ) Em comparação com instituições similares, os processos pedagógicos da sua instituição são ineficazes e seguem somente os modelos tradicionais. Você possui uma idéia inovadora e que poderia aperfeiçoá-los. Você difundiria sua idéia para a instituição?
8. ( ) O sistema de avaliação de desempenho da sua instituição detectou que a avaliação do curso em que você atua não foi satisfatória, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Se lhe fosse solicitado, você assumiria um comportamento de liderança com o objetivo de melhorar o desempenho geral da equipe?
9. ( ) Numa etapa de planejamento pedagógico, seu grupo conclui as atividades com êxito. Outro grupo da sua instituição solicita auxílio para finalização da atividade. Diante da possibilidade de contribuição, você ajudaria a outra equipe a finalizar suas atividades?
10. ( ) Sua instituição teve de fazer uma redução no quadro de pessoal, requerendo de você a realização de mais tarefas do que a sua obrigação docente, tendo em vista a manutenção do desempenho institucional. Diante da solicitação e sabendo que você possui o conhecimento necessário para realizar essas novas atividades, você assumiria essas novas tarefas?
11. ( ) Suponha que sua instituição lhe solicitou que se engaje em atividades para melhorar a forma como ela é vista pela sociedade. Você participaria?
12. ( ) Imagine que sua instituição está passando por dificuldades financeiras e, portanto, necessita de maior dedicação dos seus professores. Você elevaria seu nível de dedicação?
13. ( ) Numa conversa descontraída com seus colegas de curso, um deles questiona e critica injustamente a instituição. Você defenderia sua instituição das críticas dos colegas?
14. ( ) Sua instituição adota um modelo de gestão participativa, por meio de colegiados e comissões, para que seus docentes possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos. Diante da possibilidade, você participaria?
15. ( ) Sua instituição redefiniu as metas de desempenho para o próximo ano e isso exigirá de você uma carga de trabalho adicional. Você mudaria sua forma de trabalhar, para se adequar às novas metas?
16. ( ) Sua instituição está implantando programas de melhoria da qualidade de seus cursos. Estes programas exigirão mudanças na sua forma de atuar e a necessidade de uma nova adaptação à sua atividade docente. Você se engajaria nestes programas?
17. ( ) Sua instituição implantou um sistema de críticas e sugestões acessível a todos os professores. Caso tivesse críticas e sugestões, você as apresentaria à instituição?
18. ( ) Um dos alunos da sua instituição faz críticas ao ensino e insinua que a maior concorrente possui uma qualidade de ensino superior. Você defenderia a instituição das críticas do aluno?
19. ( ) Sua instituição está sendo reestruturada, o que implica em redimensionamento de faculdades/cursos e remanejamento de professores. Estas mudanças são vistas pela instituição como necessárias para a melhoria de seu desempenho. Você mudaria de faculdade/curso caso fosse necessário?
20. ( ) Sua instituição está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a um grupo de trabalho do qual você não faz parte. Você possui alguma idéia de como resolvê-lo. Você se ofereceria para ajudar?
21. ( ) Se sua instituição convidasse professores para, voluntariamente, participarem de reuniões, fora do horário de aulas e sem remuneração, a fim de discutir métodos que permitam ampliar a aprendizagem dos estudantes, e você pudesse participar, você participaria?
22. ( ) Se sua instituição implantasse um sistema de avaliação docente pelos alunos. Você utilizaria a devolutiva dos alunos para melhorar suas práticas pedagógicas?
23. ( ) Se sua instituição lhe desse liberdade para utilizar novas abordagens pedagógicas, você buscaria identificar pontos de melhoria e testaria novos métodos?



## APÊNDICE 03 – RELATÓRIO DO PRÉ-TESTE

### PRÉ-TESTE DO ESTUDO:

#### **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre os professores das universidades selecionadas da Grande São Paulo**

Pesquisador Responsável: Prof. Ms. Luciano Venelli Costa  
 Telefone para contato: 11-9163-1178

Data: 26/03/2010

Local: sala de aula de uma das universidades pesquisadas.

Presentes:

Nome completo	RG	Tempo*
Edilene de Oliveira Pereira Garcia	06757881-5	31 minutos
Marcelo Alves Cruz	18297710	25 minutos
Natacha Pouget	30572887-8	25 minutos
Rafael Chiuzi	30581718-8	25 minutos
Miguel Maiorino	4303259-X	29 minutos
Rosana de Almeida	10311640-0	26 minutos

\* Tempo para responder o questionário PSC e o ICCO juntos

A reunião começou às 16h10 e o pesquisador explicou os propósitos: cada um deveria acessar o questionário e ler todas as instruções e questões respondendo-as como se fosse para avaliação. Os participantes responderam o questionário completo (PSC e ICCO).

Eles deveriam anotar todos os erros e pontos duvidosos em uma folha.

Os respondentes levaram entre 25 e 31 minutos para responder somando com o tempo para anotações.

Posteriormente, o pesquisador anotou as sugestões de alteração das questões e debateu com os participantes. Houve trocas de poucas palavras, sem mudança de sentido.

A reunião terminou às 17h30.



## APÊNDICE 04 – INSTRUMENTO IMPRESSO COMPLETO PARA PESQUISA A (PSC)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, preencha os dados solicitados. Em caso de recusa você não será penalizado(a) de forma alguma.

#### **INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:**

##### **Título: Percepção de sucesso na carreira.**

Pesquisador Responsável: Prof. Ms. Luciano Venelli Costa

Telefone para contato: 11-9163-1178

Esta pesquisa tem por objetivo construir e validar um instrumento que avalie a carreira das pessoas de forma mais abrangente. Ao respondê-lo, você estará refletindo sobre sua vida pessoal e profissional, além de contribuir para a criação de mais instrumentos de gestão de pessoas para as organizações.

Esta pesquisa é estritamente acadêmica e para fins didáticos, não havendo nenhuma outra finalidade oculta, nem qualquer tipo de vínculo com a gestão de pessoas da instituição.

A sua participação no estudo, respondendo ao questionário, não acarretará nenhum desconforto, riscos para sua saúde ou represálias da empresa onde trabalha. Portanto, não estão previstos retornos para você em forma de benefícios de qualquer natureza. Como método alternativo ao questionário, poderia ser realizada uma entrevista, optou-se pelo questionário como garantia de maior sigilo às suas respostas.

Como o estudo não inclui em seus procedimentos nenhum tipo de tratamento, não estão previstos acompanhamentos e/ou assistência. O pesquisador se coloca à sua disposição para maiores esclarecimentos sobre sua participação no estudo.

Você tem total liberdade para se recusar a participar da pesquisa, bastando não responder ao questionário, que levará cerca de 10 a 15 minutos para ser respondido.

O material coletado na pesquisa poderá ser utilizado em futura publicação em livro ou periódico científico, mas, novamente, reforça-se o sigilo, pois em nenhum momento sua identidade será revelada, já que em caso de publicação serão analisadas as estruturas do conjunto das respostas, não de cada respondente em particular.

Como benefício, você estará refletindo sobre sua carreira e contribuindo para a criação de mais instrumentos de gestão de pessoas que podem ser adotados pelas organizações.

Como a sua participação na pesquisa não implica em custos, despesas, danos ou represálias para você, não estão previstas formas de ressarcimento nem de indenização.

#### **Pesquisador Responsável**

Prof. Luciano Venelli Costa – [venelli@usp.br](mailto:venelli@usp.br)

FEA – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

USP - Universidade de São Paulo

## CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

**Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar, de minha livre e espontânea vontade, do estudo sobre "Percepção de Sucesso na Carreira", como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador Ms. Luciano Venelli Costa sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.**

Local e data: \_\_\_\_\_

Documento de Identificação (RG ou CPF): \_\_\_\_\_

Tel: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Data de nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome e Assinatura do sujeito: \_\_\_\_\_

### Instruções:

Todas as questões devem ser respondidas levando em consideração a **SUA** interpretação sobre as **SUAS** realizações em relação à carreira, ou seja, à seqüência de posições ocupadas e de trabalhos realizados até este momento em sua vida profissional. Portanto, responda levando em consideração:

- Todo o seu progresso profissional e todos os trabalhos que você desenvolveu até hoje;
- Incluindo trabalhos voluntários;
- Sem se prender a um tipo de trabalho específico que você desenvolva hoje;
- Ou a uma organização específica para quem você trabalha hoje.

Abaixo estão listadas várias frases com percepções que você pode ter em relação à sua carreira, seu trabalho e sua vida pessoal ligada ao trabalho. Para cada item, você deve escolher um grau entre 1 e 10 conforme você discorda totalmente da frase para sua carreira (1) ou conforme você concorda totalmente com a frase sobre sua carreira (10). Veja o **exemplo** abaixo:

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

36. ( ) As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.

Vamos supor que você concorda, porém não totalmente. Suas opções seriam: 7 ou 8. Então você decide que concorda pouco e faz a opção pelo 7. Basta assinalar entre os parênteses:

36. ( **7** ) As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.

**OBS: as escalas a serem utilizadas poderão ter pequenas diferenças nas frases.**  
**Pesquisa sobre percepção de sucesso na carreira**

Escreva nos parênteses qual o seu grau de concordância (de 1 a 10) com a frase sobre sua carreira:

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

1. (     ) Encontro soluções criativas para os problemas que aparecem em minhas atividades profissionais.
2. (     ) Tenho recebido recompensas justas comparadas com as outras pessoas que conheço (não só na minha área).
3. (     ) Apresento ideias fora do comum.
4. (     ) A remuneração que recebo por minhas atividades profissionais é justa, pelo que já investi na carreira.
5. (     ) Minha carreira me permite desfrutar a vida fora do trabalho.
6. (     ) Eu expresso quem eu sou através de minhas atividades profissionais.
7. (     ) Os trabalhos que tenho desenvolvido são cada vez mais complexos.
8. (     ) Coopero com a gestão dos negócios em que estou envolvido.
9. (     ) Tenho atingido os níveis acadêmicos que tenho almejado.
10. (    ) Minha carreira é ética.
11. (    ) Tenho uma vida equilibrada.
12. (    ) Tenho orgulho do que faço profissionalmente.
13. (    ) Tenho uma clara identidade profissional construída ao longo da minha carreira.
14. (    ) Meu(s) trabalho(s) é (são) importante(s) para a(s) organização(ões) onde atuo.
15. (    ) Minha carreira é reconhecida pelos meus amigos e familiares.
16. (    ) Tenho construído bons relacionamentos durante a carreira.
17. (    ) Tenho atingido as metas de desempenho com competência.
18. (    ) Se eu me aposentasse hoje, já teria deixado minha marca no mundo (legado).
19. (    ) Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade.
20. (    ) Estou tranquilo sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais.
21. (    ) Ajudo meus colegas de trabalho.
22. (    ) Sinto-me feliz com minha vida profissional.
23. (    ) Posso ser considerado um profissional de competência diferenciada.
24. (    ) Os desafios que enfrento no trabalho são coerentes com minhas competências.
25. (    ) Tenho estabilidade em minha vida profissional.
26. (    ) Os trabalhos que executo compreendem grande variedade de tarefas.
27. (    ) Estou constantemente aprendendo e me desenvolvendo em minha carreira.
28. (    ) Tenho criado inovações importantes durante minha carreira profissional.
29. (    ) Não tenho violado meus valores enquanto exerço minha carreira.
30. (    ) Estou tranquilo quanto a ter emprego ou trabalho no futuro.
31. (    ) Minhas competências estão de acordo com o desempenho esperado em meus trabalhos.
32. (    ) Tenho uma boa rede de contatos profissionais.
33. (    ) Eu e as equipes com quem trabalho temos alcançado resultados de sucesso juntos.
34. (    ) Minha carreira é compatível com minhas vocações.
35. (    ) Tenho sucesso nas avaliações da minha competência.
36. (    ) As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.

37. ( ) Sou feliz com minha vida pessoal/familiar.
38. ( ) Sou competente na realização das minhas atividades profissionais.
39. ( ) Os clientes das minhas atividades profissionais reconhecem meu trabalho.
40. ( ) Divirto-me enquanto estou trabalhando.
41. ( ) Meu trabalho gera efeitos positivos na sociedade.
42. ( ) Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira.
43. ( ) Os trabalhos que desenvolvo atualmente em minha carreira exigem um alto nível de competência.
44. ( ) Tenho controle sobre as fronteiras entre o meu tempo pessoal, da família e do trabalho.
45. ( ) Sou reconhecido(a) pelos meus superiores.
46. ( ) Minha carreira tem impacto positivo na comunidade.
47. ( ) Sou reconhecido(a) pelos colegas de trabalho.
48. ( ) O prestígio (ou status) profissional da minha posição hierárquica está de acordo com meus interesses.
49. ( ) Meu(s) trabalho(s) é(são) útil(eis) para a vida das outras pessoas.
50. ( ) Tenho várias oportunidades de trabalho disponíveis.
51. ( ) Meus colegas de trabalho me ajudam.
52. ( ) Sou importante onde atuo.
53. ( ) Minha renda supre as necessidades minhas e de meus dependentes.
54. ( ) De forma geral, em que grau (1 a 10) você se considera uma pessoa de sucesso na carreira?

Totalmente mal sucedida		Mal sucedida		Nem mal, nem bem sucedida		Bem sucedida		Totalmente bem sucedida	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**55. Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**56. Estado Civil:**

- ( ) Solteiro (a)  
 ( ) Casado(a)/Amazido(a)  
 ( ) Separado(a)/Divorciado(a)  
 ( ) Viúvo(a)

**57. Idade (anos completos):** ( )

**58. Idade que tinha quando começou sua vida profissional** (incluindo trabalho informal ou voluntário): ( )

**59. Número de filhos:** ( ) (pode ser zero)

**60. Idade atual do filho mais novo:** ( ) anos completos. (deixe em branco se não tiver)

**61. Moradia:**

- ( ) Sozinho (a)  
 ( ) Em família ou com parceiro(a)  
 ( ) Divide com amigos(as)  
 ( ) Outra. Qual:

**62. ( ) Em que grau (1 a 5) você é financeiramente responsável por si próprio e por outras pessoas, tais como dependentes e familiares (veja a escala abaixo)**

1. Não tem nenhuma responsabilidade financeira nem sobre si mesmo (não precisa de nenhuma renda)
2. É parcialmente responsável por si próprio
3. É totalmente responsável apenas por si próprio
4. É totalmente responsável por si e parcialmente responsável por, pelo menos, outra pessoa
5. É totalmente responsável por si e por, pelo menos, mais uma pessoa.

**63. Renda ( )**. Numere conforme escala:

- |                              |                                |
|------------------------------|--------------------------------|
| 1. Até R\$ 1529              | 6. Entre R\$ 7650 e R\$ 9179   |
| 2. Entre R\$ 1530 e R\$ 3059 | 7. Entre R\$ 9180 e R\$ 10709  |
| 3. Entre R\$ 3060 e R\$ 4589 | 8. Entre R\$ 10710 e R\$ 12239 |
| 4. Entre R\$ 4590 e R\$ 6119 | 9. Entre R\$ 12240 e R\$ 13769 |
| 5. Entre R\$ 6120 e R\$ 7649 | 10. acima de R\$ 13770         |

**64. Escolaridade ( )** Aponte a maior atingida:

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| A. Ainda não tem graduação completa     | 4. Mestrado incompleto      |
| 1. Graduação completa                   | 5. Mestrado completo        |
| 2. Especialização Lato Sensu incompleta | 6. Doutorado incompleto     |
| 3. Especialização Lato Sensu completa   | 7. Doutorado completo       |
|   | 8. Pós-doutorado incompleto |
|   | 9. Pós-doutorado completo   |
|   | 10. Outro. Qual?            |

Você gostaria de participar de uma entrevista de 30 minutos com este pesquisador, sobre sua carreira, sabendo que sua identidade continuará mantida anônima? ( ) Sim.

Você gostaria que mantivéssemos seus dados guardados para convidá-lo a uma reavaliação da sua carreira daqui a um ano? ( ) Sim.

Se respondeu sim a uma das duas perguntas acima, não destaque o TCLE do questionário. Obrigado. Luciano Venelli Costa



## APÊNDICE 05 – INSTRUMENTO IMPRESSO COMPLETO PARA PESQUISA B (PSC E ICCO)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) professor(a). Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, preencha os dados solicitados. Em caso de recusa você não será penalizado(a) de forma alguma.

#### **INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:**

**Título: A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional dos professores de universidades privadas selecionadas da Grande São Paulo.**

Pesquisador Responsável: Prof. Ms. Luciano Venelli Costa  
Telefone para contato: 11-9163-1178

O presente estudo tem como objetivo analisar como os professores universitários percebem o sucesso nas suas carreiras e se possuem maior ou menor intenção de se comprometer com as instituições de ensino a que estão vinculados.

Esta pesquisa é estritamente acadêmica e para fins didáticos, não havendo nenhuma outra finalidade oculta, nem qualquer tipo de vínculo com a gestão de pessoas da instituição.

A sua participação no estudo, respondendo ao questionário, não acarretará nenhum desconforto, riscos para sua saúde ou represálias da empresa onde trabalha. Portanto, não estão previstos retornos para você em forma de benefícios de qualquer natureza. Como método alternativo ao questionário, poderia ser realizada uma entrevista, optou-se pelo questionário como garantia de maior sigilo às suas respostas.

Como o estudo não inclui em seus procedimentos nenhum tipo de tratamento, não estão previstos acompanhamentos e/ou assistência. O pesquisador se coloca à sua disposição para maiores esclarecimentos sobre sua participação no estudo.

Você tem total liberdade para se recusar a participar da pesquisa, bastando não responder ao questionário, que levará cerca de 20 a 30 minutos para ser respondido.

O material coletado na pesquisa poderá ser utilizado em futura publicação em livro ou periódico científico, mas, novamente, reforça-se o sigilo, pois em nenhum momento sua identidade será revelada, já que em caso de publicação serão analisadas as estruturas do conjunto das respostas, não de cada respondente em particular.

Como benefício, você estará refletindo sobre sua carreira e contribuindo para um maior conhecimento das práticas de gestão de pessoas que podem ser adotadas pelas organizações.

Como a sua participação na pesquisa não implica em custos, despesas, danos ou represálias para você, não estão previstas formas de ressarcimento nem de indenização.

#### **Pesquisador Responsável**

Prof. Luciano Venelli Costa – [venelli@usp.br](mailto:venelli@usp.br)  
FEA – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
USP - Universidade de São Paulo

**CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO**

**Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar, de minha livre e espontânea vontade, do estudo "A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre os professores de universidades privadas selecionadas da Grande São Paulo", como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador Ms. Luciano Venelli Costa sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.**

Local e data: \_\_\_\_\_

Documento de Identificação (RG ou CPF): \_\_\_\_\_

Tel: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Data de nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome e Assinatura do sujeito: \_\_\_\_\_

**CASO SE SINTA MAIS CONFORTÁVEL, VOCÊ PODE ENTREGAR O TCLE SEPARADO DAS RESPOSTAS.**

**A seguir, você tem dois questionários: um sobre Percepção de Sucesso na Carreira e outro sobre Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional.**

## Instruções sobre o questionário de Percepção de Sucesso na Carreira

Todas as questões devem ser respondidas levando em consideração a **SUA** interpretação sobre as **SUAS** realizações em relação à carreira, ou seja, à seqüência de posições ocupadas e de trabalhos realizados até este momento em sua vida profissional. Portanto, responda levando em consideração:

- Todo o seu progresso profissional e todos os trabalhos que você desenvolveu até hoje;
- Incluindo trabalhos voluntários;
- Sem se prender a um tipo de trabalho específico que você desenvolva hoje;
- Ou a uma organização específica para quem você trabalha hoje.

Abaixo estão listadas várias frases com percepções que você pode ter em relação à sua carreira, seu trabalho e sua vida pessoal ligada ao trabalho. Para cada item, você deve escolher um grau entre 1 e 10 conforme você discorda totalmente da frase para sua carreira (1) ou conforme você concorda totalmente com a frase sobre sua carreira (10). Veja o **exemplo** abaixo:

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

36. ( ) As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses. Vamos supor que você concorda, porém não totalmente. Suas opções seriam: 7 ou 8. Então você decide que concorda pouco e faz a opção pelo 7. Basta assinalar entre os parênteses:

36. ( **7** ) As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.

**OBS: as escalas a serem utilizadas poderão ter pequenas diferenças nas frases.**

### Pesquisa sobre percepção de sucesso na carreira

Escreva nos parênteses qual o seu grau de concordância (de 1 a 10) com a frase sobre sua carreira:

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

1. ( ) Encontro soluções criativas para os problemas que aparecem em minhas atividades profissionais.
2. ( ) Tenho recebido recompensas justas comparadas com as outras pessoas que conheço (não só na minha área).
3. ( ) Apresento ideias fora do comum.
4. ( ) A remuneração que recebo por minhas atividades profissionais é justa, pelo que já investi na carreira.
5. ( ) Minha carreira me permite desfrutar a vida fora do trabalho.
6. ( ) Eu expresso quem eu sou através de minhas atividades profissionais.
7. ( ) Os trabalhos que tenho desenvolvido são cada vez mais complexos.
8. ( ) Coopero com a gestão dos negócios em que estou envolvido.
9. ( ) Tenho atingido os níveis acadêmicos que tenho almejado.
10. ( ) Minha carreira é ética.
11. ( ) Tenho uma vida equilibrada.
12. ( ) Tenho orgulho do que faço profissionalmente.
13. ( ) Tenho uma clara identidade profissional construída ao longo da minha carreira.
14. ( ) Meu(s) trabalho(s) é (são) importante(s) para a(s) organização(ões) onde atuo.

Escreva nos parênteses qual o seu grau de concordância (de 1 a 10) com a frase sobre sua carreira:

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

15. ( ) Minha carreira é reconhecida pelos meus amigos e familiares.
16. ( ) Tenho construído bons relacionamentos durante a carreira.
17. ( ) Tenho atingido as metas de desempenho com competência.
18. ( ) Se eu me aposentasse hoje, já teria deixado minha marca no mundo (legado).
19. ( ) Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade.
20. ( ) Estou tranquilo sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais.
21. ( ) Ajudo meus colegas de trabalho.
22. ( ) Sinto-me feliz com minha vida profissional.
23. ( ) Posso ser considerado um profissional de competência diferenciada.
24. ( ) Os desafios que enfrento no trabalho são coerentes com minhas competências.
25. ( ) Tenho estabilidade em minha vida profissional.
26. ( ) Os trabalhos que executo compreendem grande variedade de tarefas.
27. ( ) Estou constantemente aprendendo e me desenvolvendo em minha carreira.
28. ( ) Tenho criado inovações importantes durante minha carreira profissional.
29. ( ) Não tenho violado meus valores enquanto exerço minha carreira.
30. ( ) Estou tranquilo quanto a ter emprego ou trabalho no futuro.
31. ( ) Minhas competências estão de acordo com o desempenho esperado em meus trabalhos.
32. ( ) Tenho uma boa rede de contatos profissionais.
33. ( ) Eu e as equipes com quem trabalho temos alcançado resultados de sucesso juntos.
34. ( ) Minha carreira é compatível com minhas vocações.
35. ( ) Tenho sucesso nas avaliações da minha competência.
36. ( ) As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.
37. ( ) Sou feliz com minha vida pessoal/familiar.
38. ( ) Sou competente na realização das minhas atividades profissionais.
39. ( ) Os clientes das minhas atividades profissionais reconhecem meu trabalho.
40. ( ) Divirto-me enquanto estou trabalhando.
41. ( ) Meu trabalho gera efeitos positivos na sociedade.
42. ( ) Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira.
43. ( ) Os trabalhos que desenvolvo atualmente em minha carreira exigem um alto nível de competência.
44. ( ) Tenho controle sobre as fronteiras entre o meu tempo pessoal, da família e do trabalho.
45. ( ) Sou reconhecido(a) pelos meus superiores.
46. ( ) Minha carreira tem impacto positivo na comunidade.
47. ( ) Sou reconhecido(a) pelos colegas de trabalho.
48. ( ) O prestígio (ou status) profissional da minha posição hierárquica está de acordo com meus interesses.
49. ( ) Meu(s) trabalho(s) é(são) útil(eis) para a vida das outras pessoas.
50. ( ) Tenho várias oportunidades de trabalho disponíveis.
51. ( ) Meus colegas de trabalho me ajudam.
52. ( ) Sou importante onde atuo.
53. ( ) Minha renda supre as necessidades minhas e de meus dependentes.
54. ( ) De forma geral, em que grau (1 a 10) você se considera uma pessoa de sucesso na carreira?

Totalmente mal sucedida		Mal sucedida		Nem mal, nem bem sucedida		Bem sucedida		Totalmente bem sucedida	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**55. Sexo:** (    ) Masculino    (    ) Feminino

**56. Estado Civil:**

- (    ) Solteiro (a)  
 (    ) Casado(a)/Amaziado(a)  
 (    ) Separado(a)/Divorciado(a)  
 (    ) Viúvo(a)

**57. Idade (anos completos):** (    )

**58. Idade que tinha quando começou sua vida profissional** (incluindo trabalho informal ou voluntário): (    )

**59. Idade que tinha quando começou a lecionar** (em instituição de ensino, mas não necessariamente no Ensino Superior, ou seja, em qualquer curso de Ensino Fundamental, Médio, Superior ou Pós-graduação): (    ) anos completos.

**60. Número de filhos:** (    ) (pode ser zero)

**61. Idade atual do filho mais novo:** (    ) anos completos. (deixe em branco se não tiver)

**62. (    ) Em que grau (1 a 5) você é financeiramente responsável por si próprio e por outras pessoas, tais como dependentes e familiares (veja a escala abaixo)**

1. Não tem nenhuma responsabilidade financeira nem sobre si mesmo (sem necessidade de renda)
2. É parcialmente responsável por si próprio
3. É totalmente responsável apenas por si próprio
4. É totalmente responsável por si e parcialmente responsável por, pelo menos, outra pessoa
5. É totalmente responsável por si e por, pelo menos, mais uma pessoa.

**63. Moradia:**

- (    ) Sozinho (a)  
 (    ) Em família ou com parceiro(a)  
 (    ) Divide com amigos(as)  
 (    ) Outra. Qual:

**64. Renda mensal (    ).** Numere conforme escala:

- |                              |                                |
|------------------------------|--------------------------------|
| 1. Até R\$ 1529              | 6. Entre R\$ 7650 e R\$ 9179   |
| 2. Entre R\$ 1530 e R\$ 3059 | 7. Entre R\$ 9180 e R\$ 10709  |
| 3. Entre R\$ 3060 e R\$ 4589 | 8. Entre R\$ 10710 e R\$ 12239 |
| 4. Entre R\$ 4590 e R\$ 6119 | 9. Entre R\$ 12240 e R\$ 13769 |
| 5. Entre R\$ 6120 e R\$ 7649 | 10. acima de R\$ 13770         |

**65. Escolaridade (    )** Aponte a maior atingida, conforme numeração abaixo:

1. Graduação incompleta
  2. Graduação completa
  3. Especialização Lato Sensu incompleta
  4. Especialização Lato Sensu completa
  5. Mestrado incompleto
  6. Mestrado completo
  7. Doutorado incompleto
  8. Doutorado completo
  9. Pós-doutorado incompleto
  10. Pós-doutorado completo
  11. Outro. Qual?
-



**Exemplo:** Para a situação abaixo:

**( 6 ) Em um contexto fora de sua instituição, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários, criticando-a injustamente. Você a defenderia?**

A resposta "6" indica que você não sabe se defenderia a instituição, porém é mais propenso a defender (6) do que NÃO defender (5).

Se você entendeu o processo, pode responder as questões abaixo com graus de 1 a 10:

74. (     ) Se sua instituição convidasse professores para, voluntariamente, participarem de reuniões, uma vez por semana, fora do horário de aulas e sem remuneração, a fim de discutir questões não pedagógicas, porém de interesse da instituição, e você pudesse participar, você participaria?
75. (     ) Imagine que sua instituição o convide para substituir, durante um mês, um colega professor, de uma disciplina da sua área de conhecimento, mas que você nunca ministrou e, para a qual, deverá se preparar. Você aceitaria?
76. (     ) Em um determinado momento, sua instituição necessita que você assuma atividades que se distanciam de seus interesses acadêmicos atuais. Você aceitaria?
77. (     ) Em um contexto fora de sua instituição, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários, criticando-a injustamente. Você a defenderia?
78. (     ) Imagine que, devido a algum motivo irrelevante, haja divergências e tensões entre diferentes cursos em que você atua dentro da instituição. Você interviria no sentido de ajudar a superar as divergências e tensões?
79. (     ) Na sua instituição, você é avaliado satisfatoriamente para dar conta de turmas com 40 alunos. No entanto, você é designado para turmas com 80 alunos por tempo indeterminado, mantidas as mesmas condições de trabalho. Você manteria o mesmo nível de desempenho?
80. (     ) Em comparação com instituições similares, os processos pedagógicos da sua instituição são ineficazes e seguem somente os modelos tradicionais. Você possui uma idéia inovadora e que poderia aperfeiçoá-los. Você difundiria sua idéia para a instituição?
81. (     ) O sistema de avaliação de desempenho da sua instituição detectou que a avaliação do curso em que você atua não foi satisfatória, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Se lhe fosse solicitado, você assumiria um comportamento de liderança com o objetivo de melhorar o desempenho geral da equipe?
82. (     ) Numa etapa de planejamento pedagógico, seu grupo conclui as atividades com êxito. Outro grupo da sua instituição solicita auxílio para finalização da atividade. Diante da possibilidade de contribuição, você ajudaria a outra equipe a finalizar suas atividades?
83. (     ) Sua instituição teve que fazer uma redução no quadro de pessoal, requerendo de você a realização de mais tarefas do que a sua obrigação docente, tendo em vista a manutenção do desempenho institucional. Diante da solicitação e sabendo que você possui o conhecimento necessário para realizar essas novas atividades, você assumiria essas novas tarefas?
84. (     ) Suponha que sua instituição lhe solicitou que se engaje em atividades para melhorar a forma como ela é vista pela sociedade. Você participaria?
85. (     ) Imagine que sua instituição está passando por dificuldades financeiras e, portanto, necessita de maior dedicação dos seus professores. Você elevaria seu nível de dedicação?
86. (     ) Numa conversa descontraída com seus colegas de curso, um deles questiona e critica injustamente a instituição. Você defenderia sua instituição das críticas dos colegas?
87. (     ) Sua instituição adota um modelo de gestão participativa, por meio de colegiados e comissões, para que seus docentes possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos. Diante da possibilidade, você participaria?

CERTAMENTE NÃO me comportaria dessa forma		ACHO QUE NÃO me comportaria dessa forma		NÃO SEI SE me comportaria dessa forma		ACHO QUE me comportaria dessa forma		CERTAMENTE eu me comportaria dessa forma	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

88. (     ) Sua instituição redefiniu as metas de desempenho para o próximo ano e isso exigirá de você uma carga de trabalho adicional. Você mudaria sua forma de trabalhar, para se adequar às novas metas?
89. (     ) Sua instituição está implantando programas de melhoria da qualidade de seus cursos. Estes programas exigirão mudanças na sua forma de atuar e a necessidade de uma nova adaptação à sua atividade docente. Você se engajaria nestes programas?
90. (     ) Sua instituição implantou um sistema de críticas e sugestões acessível a todos os professores. Caso tivesse críticas e sugestões, você as apresentaria à instituição?
91. (     ) Um dos alunos da sua instituição faz críticas ao ensino e insinua que a maior concorrente possui uma qualidade de ensino superior. Você defenderia a instituição das críticas do aluno?
92. (     ) Sua instituição está sendo reestruturada, o que implica em redimensionamento de faculdades/cursos e remanejamento de professores. Estas mudanças são vistas pela instituição como necessárias para a melhoria de seu desempenho. Você mudaria de faculdade/curso caso fosse necessário?
93. (     ) Sua instituição está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a um grupo de trabalho do qual você não faz parte. Você possui alguma idéia de como resolvê-lo. Você se ofereceria para ajudar?
94. (     ) Se sua instituição convidasse professores para, voluntariamente, participarem de reuniões, fora do horário de aulas e sem remuneração, a fim de discutir métodos que permitam ampliar a aprendizagem dos estudantes, e você pudesse participar, você participaria?
95. (     ) Se sua instituição implantasse um sistema de avaliação docente pelos alunos. Você utilizaria a devolutiva dos alunos para melhorar suas práticas pedagógicas?
96. (     ) Se sua instituição lhe desse liberdade para utilizar novas abordagens pedagógicas, você buscaria identificar pontos de melhoria e testaria novos métodos?

Responda a próxima questão conforme a escala abaixo:

BAIXÍSSIMO comprometimento		BAIXO comprometimento		MÉDIO comprometimento		ALTO comprometimento		ALTÍSSIMO comprometimento	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

97. (     ) De forma geral, em que grau (de 1 a 10) você se considera uma pessoa comprometida com essa instituição?
98. Você gostaria de participar de uma entrevista de 30 minutos com este pesquisador, sobre sua carreira, sabendo que sua identidade continuará mantida anônima? (     ) Sim. (     ) Não.
99. Você gostaria que mantivéssemos seus dados guardados para convidá-lo a uma reavaliação da sua carreira daqui a um ano? (     ) Sim. (     ) Não.

Se respondeu sim a uma das duas perguntas acima, não destaque o TCLE do questionário.

Obrigado. Luciano Venelli Costa











**APÊNDICE 08 – CARGAS FATORAIS E SIGNIFICÂNCIA NO MODELO REESPECIFICADO**

	Coope- ração	Com- petên- cia	Com- tribui- ção	Cria- tivi- dade	Desen- volvi- mento	Empre- gabili- dade	Equi- líbrio	Remu- neração	Iden- tidade	Hier./ Prom.	Va- lores	<i>T de Stud.</i>
PSC01				0,788								31,99
PSC02								0,755				27,07
PSC03				0,770								17,66
PSC04								0,760				20,27
PSC05							0,686					13,80
PSC07					0,779							30,15
PSC08					0,648							12,57
PSC10											0,836	31,67
PSC11							0,799					26,50
PSC12											0,828	40,52
PSC13									0,816			32,66
PSC14			0,747									21,28
PSC15									0,759			27,48
PSC16	0,735											16,81
PSC17		0,760										25,34
PSC19										0,790		30,07
PSC20								0,783				32,24
PSC21	0,695											16,94
PSC22									0,835			41,40
PSC23		0,774										28,52
PSC24		0,770										24,75
PSC25									0,676			16,82
PSC26					0,787							26,17
PSC27					0,774							24,47
PSC28				0,837								44,87
PSC29											0,659	12,47
PSC30						0,764						26,96
PSC32						0,861						53,95
PSC33	0,753											19,67
PSC34									0,833			40,33
PSC35		0,793										28,33
PSC36										0,702		18,30
PSC37							0,655					11,86
PSC38		0,708										14,43
PSC39		0,751										22,91
PSC41			0,860									45,69
PSC42										0,872		65,62
PSC43					0,787							26,77
PSC44							0,731					17,10
PSC45										0,737		22,09
PSC46			0,835									39,86
PSC47	0,818											30,32
PSC48										0,803		29,55
PSC49			0,831									33,40
PSC50						0,841						40,67
PSC51	0,783											26,29
PSC52			0,777									24,26
PSC53								0,829				42,78



**APÊNDICE 09 – CARGAS FATORAIS E SIGNIFICÂNCIA NO MODELO PSC  
APLICADO À AMOSTRA DA PESQUISA B (N=97)**

	Cooperação	Competência	Contribuição	Criatividade	Desenvolvimento	Empregabilidade	Equilíbrio	Remuneração	Identidade	Hier./Prom.	Valores	<i>T de Stud.</i>
PSC01				0,827								14,67
PSC02										0,776		18,01
PSC03				0,740								8,83
PSC04										0,801		14,79
PSC05							0,714					4,33
PSC07					0,798							14,49
PSC08					0,643							5,62
PSC10											0,884	36,02
PSC11							0,812					4,54
PSC12											0,749	7,04
PSC13									0,740			8,95
PSC14			0,732									7,82
PSC15									0,695			8,72
PSC16	0,829											11,12
PSC17		0,760										11,00
PSC19								0,802				16,48
PSC20										0,775		15,20
PSC21	0,780											11,79
PSC22									0,774			11,68
PSC23		0,800										17,70
PSC24		0,711										7,18
PSC25									0,642			6,13
PSC26					0,755							9,16
PSC27					0,765							19,54
PSC28				0,849								22,34
PSC29											0,799	9,36
PSC30						0,730						8,49
PSC32						0,865						24,12
PSC33	0,817											10,40
PSC34									0,805			15,09
PSC35		0,853										15,82
PSC36								0,720				9,12
PSC37							0,675					6,37
PSC38		0,803										9,39
PSC39		0,852										12,93
PSC41			0,888									21,30
PSC42								0,840				16,97
PSC43					0,805							13,06
PSC44							0,743					5,17
PSC45								0,811				13,62
PSC46			0,883									22,28
PSC47	0,851											15,34
PSC48								0,798				11,93
PSC49			0,885									22,90
PSC50						0,828						15,66
PSC51	0,864											12,42
PSC52			0,828									10,48
PSC53										0,792		15,72