NOTAS DE ENSINO

O dilema de carreira de Ricardo: permanecer na música ou tornar-se profissional de TI?

INTRODUÇÃO

Ricardo Macedo, trompetista de música erudita, destacou-se entre os colegas desde que iniciou os estudos e posteriormente foi reconhecido no meio musical. Graduou-se em música na Alemanha, mas enfrentou algumas dificuldades com a técnica do instrumento. Dedicou anos à prestação de concursos em busca de uma vaga nas principais orquestras alemãs. Mesmo após anos de estudos e mentorias, não alcançou uma evolução técnica satisfatória. Vivendo em um ritmo de trabalho intenso, com baixo orçamento e pouco tempo disponível para dedicar à esposa, Ricardo começou a questionar suas escolhas. Após alguns anos, percebendo que a música talvez não fosse a melhor escolha para seu momento de vida, passou a considerar outras possibilidades. Uma delas era a área de TI. Além disso, um amigo o havia informado sobre uma vaga no setor. Precisava, assim, decidir entre continuar no campo da música, que já conhecia e ao qual se dedicava há mais de dez anos, ou optar por ingressar na área de tecnologia, um campo desconhecido para ele, no qual não possuía experiência prévia, mas parecia promissor.

Utilização do caso

O presente caso foi desenvolvido para ser utilizado em disciplinas de Gestão de Pessoas, Gestão de Carreiras, Gestão de Talentos, dentre outras correlacionadas, ministradas em cursos de graduação ou pós-graduação em Administração. O objetivo é apresentar aos alunos conceitos fundamentais para a compreensão do tema carreira.

A trajetória de Ricardo propiciará ao aluno compreender os fatores que motivaram suas escolhas profissionais, destacando a importância do autoconhecimento para o planejamento e o autogerenciamento da carreira.

Objetivos de aprendizagem

Os seguintes objetivos de aprendizagem podem ser atingidos com a análise da trajetória do protagonista:

1. reconhecer as diferenças entre sucesso objetivo e subjetivo na carreira;
2. estabelecer a importância do autoconhecimento e da reflexão para escolhas assertivas de carreira, baseadas em valores individuais e não em critérios externos;
3. compreender processos de transição de carreira.

Métodos da pesquisa

O caso foi construído com base em fontes primárias e secundárias. As autoras realizaram duas entrevistas com o protagonista, que é conhecido da primeira autora, também musicista. O participante foi informado, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sobre os objetivos gerais e específicos do estudo, incluindo a intenção de utilizar sua história de vida como ferramenta de formação. Garantiu-se ao participante que os dados seriam utilizados exclusivamente para os fins propostos, em consonância com as diretrizes éticas, e que a confidencialidade seria preservada mediante o uso de nomes fictícios. O participante leu o caso descrito e concordou com sua publicação e também com a forma de análise e apresentação dos dados. Como a história de vida do participante envolve indiretamente sua esposa, ela também foi informada sobre a proposta de publicação. Seu consentimento foi obtido, garantindo que ela estivesse ciente da inclusão de aspectos relacionados à sua vida e à forma como seria retratada. O caso utilizou também dados secundários sobre os respectivos mercados de trabalho de música e de TI na Alemanha.

REFERENCIAL TEÓRICO

Sucesso objetivo e sucesso subjetivo.

O sucesso na carreira pode ser definido como "[...] o cumprimento de resultados desejáveis relacionados ao trabalho em qualquer ponto das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo" (Arthur et al., 2005, p. 179).

Os estudos sobre sucesso objetivo sempre estiveram mais presentes na literatura. Um levantamento de artigos publicados entre 1980 e 1994 indicou que 75% tratavam do sucesso objetivo (Arthur & Rousseau, 1996). A primeira menção ao sucesso subjetivo na literatura de carreiras consta da obra de Thorndike (1934), na qual a satisfação no trabalho é apresentada como um dos componentes do sucesso na carreira. No entanto, somente com as mudanças no mercado de trabalho e a percepção de que a carreira está mais ligada ao indivíduo do que à organização, os estudos sobre sucesso subjetivo passaram a despontar na academia (Arthur et al., 2005; Hall & Chandler, 2005).

O Quadro 1 apresenta um panorama de como o sucesso objetivo e subjetivo foram definidos ao longo do tempo e reforça o conceito de que o sucesso objetivo é observado pelo outro, enquanto o sucesso subjetivo é uma visão do próprio indivíduo sobre seu processo.

Quadro 1
Sucesso objetivo e sucesso subjetivo

Autor	Sucesso objetivo	Sucesso subjetivo
Maanen (1977, p. 9)	"uma **perspectiva externa** que delineia indicadores mais ou menos tangíveis da situação de carreira de um indivíduo"	"a **apreensão interna** do indivíduo e avaliação de sua carreira, em qualquer dimensão que seja importante para aquele indivíduo"
Seibert et al. (2001, p. 220)	"realizações **objetivamente observáveis**, como salário e promoções"	"**sentimentos subjetivos** de realização e satisfação dos indivíduos com suas carreiras"
Ng et al. (2005, p. 369)	"indicadores de sucesso na carreira que podem ser vistos e, portanto, **avaliados objetivamente por outros**, como salário e o número de promoções na carreira"	"captura **os julgamentos subjetivos** dos indivíduos sobre suas realizações na carreira, como emprego e satisfação com a carreira"
Heslin (2005, p. 114)	"**realizações verificáveis**, como pagamento, promoções e status ocupacional"	"as **reações de um indivíduo** ao desenrolar de suas experiências de carreira"
Abele e Spurk, (2009, p. 54)	"salário, aumento de salário, promoções ou status hierárquico"	"**satisfação** com a carreira, julgamentos comparativos ou satisfação no trabalho"
Guan et al. (2019, p. 391)	"o status (por exemplo, posição hierárquica, promoções), ganhos (por exemplo, salário) e competências profissionais"	"**avaliações subjetivas** das realizações, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, saúde e bem-estar associados ao desenvolvimento de sua carreira"
Briscoe et al. (2021, p. 2)	"**diretamente observável por outros** e mensurável de forma padronizada"	"a **avaliação da carreira por seu ator** e a experiência de alcançar resultados de carreira pessoalmente significativos"

Fonte: Elaborado pelos autores.

A fim de englobar a percepção de sucesso de diferentes países, Briscoe et al. (2021) conduziram uma pesquisa em vinte países, desenvolvida em três fases, para a construção e validação da escala *Dual Aspect Importance & Achievement Career Success Scale* (DAIA-CSS). A escala mede o grau de importância e o grau de realização de cada uma das sete dimensões: aprendizagem e desenvolvimento, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, impacto positivo, empreendedorismo, relações de trabalho positivas, segurança financeira e sucesso financeiro. O Quadro 2 apresenta as definições de cada dimensão.

Quadro 2
Dimensões de sucesso subjetivo na carreira e definições na DAIA-CSS

Dimensões de Sucesso na Carreira	Definição
Segurança financeira	Inclui três aspectos: 1) ser capaz de fornecer as necessidades básicas para viver; 2) associa-se à noção de prover financeiramente a família ou redes de relacionamentos mais amplas; 3) precisa ocorrer consistentemente por um período prolongado e não interrompido.
Sucesso financeiro	Abrange conquistas financeiras, promoções, incentivos, benefícios elevados, superação de concorrentes, obtenção de ***status*** social mais elevado e de ganhos financeiros contínuos. A ideia de continuidade deve ser associada não apenas a números absolutos, mas também à taxa de progresso financeiro durante a carreira.
Aprendizado e desenvolvimento	Representa uma forma contínua, sustentável e renovável de sucesso na carreira, que pode se apresentar de duas maneiras: 1) informal, por meio de mudanças, falhas e experiências positivas na vida; e 2) formal, mediante a aquisição de habilidades em treinamentos ou educação formal.
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Envolve a interação balanceada entre trabalho e vida pessoal e está associado ao equilíbrio entre trabalho e família, entre trabalho e atividades não relacionadas à carreira e ao tempo livre para se dedicar a interesses não profissionais.
Relações de trabalho positivas	Em geral, sucesso na carreira está associado a relacionamentos positivos com colegas de trabalho. Além da importância intrínseca dos relacionamentos em si, existem outros indicadores, como o entusiasmo com o trabalho devido à convivência com pessoas que se respeita ou admira.
Impacto positivo	Encontrar significado no trabalho por meio do serviço aos outros pode se manifestar de duas maneiras: 1) "mais próxima", auxiliando os outros em sua rede imediata, como colegas de trabalho ou clientes; e 2) "mais ampla", deixando algum tipo de legado para a sociedade.
Empreendedorismo	Consiste em dois elementos principais: 1) fundar a própria empresa; e 2) capacidade de seguir projetos de carreira próprios.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Mayrhofer et al. (2016).

Valores individuais

Estudos sobre valores individuais afirmam que, quando se tem conhecimento acerca dos valores de uma pessoa, é possível antecipar seu comportamento em diversas situações da vida, incluindo as escolhas de carreira. Schwartz (1992, p. 1) conceitua os valores como "[...] o critério que as pessoas utilizam para selecionar e justificar ações e para avaliar pessoas, incluindo a si mesmo, e eventos".

O autor define valores como princípios ou crenças que estão ligados a sentimentos ou representações cognitivas e motivam a ação, transcendem situações específicas, são utilizados como critério para tomada de decisão e são ordenados de acordo com o grau de importância dado aos demais (Sagiv & Schwartz, 2022).

Segundo Schwartz (2016), os valores possuem sete características fundamentais:

1. representam crenças relativas à importância de metas desejáveis;
2. provocam emoções quando ativados;
3. consistem em metas básicas que se aplicam a situações específicas;
4. motivam, consciente ou inconscientemente, comportamento, percepção e atitudes;
5. seus efeitos ocorrem por meio de um processo de *trade-offs* entre os valores relevantes;
6. são utilizados como critério para avaliar ações, pessoas e eventos;
7. são ordenados por importância em um sistema hierárquico relativamente duradouro.

Schwartz considera que os valores são motivados por três necessidades universais: biológicas, de coordenação social e de funcionamento e sobrevivência dos grupos. O autor, em suas pesquisas, desenvolveu a teoria dos valores humanos universais, segundo a qual eles se expressam mediante dez tipos motivacionais (Schwartz, 2006, p. 2):

1) Hedonismo: a gratificação de necessidades físicas é transformada em valores socialmente reconhecidos. A meta motivacional deste grupo de valores é o prazer e a gratificação sensual.

2) Autorrealização: a sua meta é o sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência que, geralmente, leva ao reconhecimento social.

3) Poder social: necessidades individuais de dominação e de controle podem também ser transformadas em valores relativos ao poder. A meta deste tipo de valores é a procura de status social, prestígio e controle sobre pessoas e recursos.

4) Autodeterminação: os valores de autodeterminação procuram a independência de pensamento, ação, opção.

5) Conformidade: a sua meta motivacional é o controle de impulsos e do próprio comportamento em conformidade com as normas e expectativas sociais.

6) Benevolência: a meta motivacional é o interesse e a preocupação com o bem-estar das pessoas íntimas.

7) Segurança: a meta dos valores deste tipo é a integridade pessoal, de pessoas e grupos de identificação, assim como a estabilidade da sociedade e de si mesmo.

8) Tradição: etimologicamente significa a transmissão e a transferência de princípios, ideais e costumes. A meta motivacional dos valores relativos à tradição é o respeito e a aceitação dos ideais e costumes da sua sociedade.

9) Estimulação: os valores deste grupo têm como meta a procura de excitação, novidade, desafios e mudanças, que parecem ser necessárias para poder manter um nível satisfatório de funcionamento.

10) Universalismo: compreensão, apreciação, tolerância, aceitação e preocupação com o bem-estar de todos.

Indivíduos que alinham suas escolhas de carreira à realização de seus valores pessoais alcançam maior satisfação e têm um melhor desempenho em sua atuação profissional (Lipshits-Braziler et al., 2024).

TRANSIÇÃO DE CARREIRA

Partindo da definição de carreira proposta por Arthur et al. (1989, p. 8) qual seja, "[...] sequência de experiências pessoais de trabalho ao longo do tempo", qualquer transição de carreira é um componente da carreira geral de uma pessoa (Akkermans et al., 2024). Com base nessa definição, transição de carreira "[...] é um processo durante o qual um indivíduo geralmente se prepara, atravessa e se ajusta a uma mudança significativa no conteúdo e no contexto relacionados ao trabalho em sua carreira" (Akkermans et al., 2024, p. 11).

Tipos de transição

Ao longo do tempo, a literatura sobre transição de carreira focou em transições pontuais e específicas, tais como: do estudo ao trabalho, do trabalho à aposentadoria, de um trabalho a outro ou do desemprego ao trabalho. Todos esses diferentes tipos de transição apresentam um processo em três etapas: de preparação, efetivação da mudança e posterior adaptação (Akkermans et al., 2024).

Para se preparar para uma transição, os indivíduos utilizam recursos próprios, como reflexão, autoconhecimento, aprendizado autodidata, uso do capital social (Castro et al., 2020). Pode haver também a presença de catalisadores, como *coaching, bootcamps*. Essas práticas podem auxiliar a entender as novas ocupações e as habilidades exigidas por elas.

Durante a transição, a influência dos fatores individuais e contextuais também é percebida. Características individuais, comportamentos, motivação e cognição somam-se a características do contexto, como situação macroeconômica e oferta de empregos no setor (Akkermans et al., 2024).

Para compreender os resultados da transição, podem ser utilizadas as medidas de sucesso objetivo e subjetivo propostas em seção anterior.

Fatores que levam à transição

A principal motivação para as transições que envolvem mudanças ocupacionais está ligada às barreiras encontradas na ocupação de origem (Castro et al., 2020), ou em obstáculos ao sucesso, que podem ser ligados ao indivíduo ou ao contexto (Ng & Feldman, 2014). Como exemplo de barreiras, Castro et al. (2020) citam incertezas na carreira, falta de sentido e de impacto.

ABORDAGEM DE ENSINO SUGERIDA

Plano de aula (100 minutos: 02 aulas de 50 minutos)

1. Introdução **(10 minutos)**.
2. Identificação dos pontos mais importantes da trajetória (**10 minutos**).
3. Análise das percepções de sucesso objetivo e subjetivo (**20 minutos**).
4. Valores (**15 minutos**).
5. O dilema da transição (**20 minutos**).
6. Como resolver o dilema (**15 minutos)**.
7. Fechamento (*wrap up*) **(10 minutos)**.

Questões para discussão e correspondentes conceitos apresentados

1. Quais os marcos mais importantes da carreira de Ricardo? (carreira)
2. Quais as percepções de Ricardo sobre sucesso na carreira? (sucesso objetivo e subjetivo)
3. Quais os principais valores de Ricardo? Suas escolhas de carreira foram compatíveis com seus valores? (valores)
4. Quais fatores levaram Ricardo a considerar uma transição de carreira? (transição de carreira)
5. Se você fosse um consultor de carreira, como você o aconselharia? Qual o papel e o peso dos valores nessa escolha? (agregação dos conceitos)

ANÁLISES DAS QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Com suporte da teoria anteriormente apresentada, a análise do caso terá como objetivo exemplificar como o autoconhecimento tem um papel fundamental no planejamento e autogerenciamento da carreira. A análise da trajetória de Ricardo levará o aluno a entender como se sente sobre sua carreira, diferenciando critérios subjetivos e objetivos de sucesso. Além disso, permitirá ao aluno conhecer a importância do autoconhecimento e da identificação de valores para escolhas assertivas de carreira. Finalmente, levará o aluno à reflexão sobre processos de transição de carreira.

A Questão 1, que aborda os marcos da trajetória de Ricardo, pode ser utilizada como introdução ao conceito de carreira proposto por Arthur et al. (1989) e também como referência (Seibert et al., 2024) nos estudos deste campo: “sequência de experiências pessoais de trabalho ao longo do tempo” (Arthur et al., 1989, p. 8). Dois aspectos são fundamentais: “sequência de experiências pessoais de trabalho” engloba o trabalho, seus sentidos e todas as relações envolvidas; “ao longo do tempo” indica a importância da temporalidade no estudo da carreira. Nesse sentido, a carreira de Ricardo é analisada cronologicamente.

A discussão da Questão 2 contempla os conceitos de sucesso objetivo e subjetivo, estimulando os alunos a buscar no texto aspectos objetivos e subjetivos dos resultados de carreira de Ricardo. Para avaliar o sucesso subjetivo, sugerimos o uso do Quadro 2, que contempla as dimensões propostas por Briscoe et al. (2021), e a discussão sobre o grau de importância de cada aspecto, bem como sobre o grau de realização.

Em seguida, com auxílio da Questão 3, o professor apresenta à classe a conceituação de valores conforme proposto por Schwartz (2016) e a definição de cada um dos dez valores motivacionais. Os alunos refletem sobre as definições dos valores, buscam no caso evidências dos valores de Ricardo e ponderam a respeito de decisões de carreira ao longo da trajetória do músico, para discutir se suas escolhas foram compatíveis com seus valores.

Aspectos de transição de carreira podem ser trabalhados por meio da discussão da Questão 4. Inicialmente, o professor pede aos alunos que identifiquem as barreiras enfrentadas por Ricardo classificando-as em individuais ou relacionadas ao contexto (Ng & Feldman, 2014). Em seguida, discutem quais recursos encontrou para enfrentar as dificuldades, se recursos individuais ou ajuda externa (Castro et al., 2020).

A discussão da Questão 5 busca agregar os conceitos apresentados anteriormente, propondo que os alunos atuem como consultores de carreira de Ricardo. Outras alternativas incluem sugerir aos alunos que analisem as próprias decisões de carreira ou que discutam, em duplas, seus dilemas profissionais com base no referencial apresentado ao longo da aula.

Após a discussão do dilema, o professor pode apresentar o epílogo com a decisão de Ricardo e o desfecho de sua carreira. Uma proposta de discussão seria explorar, no epílogo, informações que indiquem o nível de sucesso subjetivo de Ricardo, analisando os impactos causados por sua decisão.

EPÍLOGO

Ricardo foi contratado por uma empresa de comércio eletrônico de móveis. Embora quase não tivesse conhecimento na área, os novos desafios, apesar de significativos, trouxeram-lhe estímulo e realização. Em sua trajetória profissional anterior, ele encontrou as ferramentas para se desenvolver na nova área: disciplina, perseverança e habilidade de dividir as tarefas em pequenas etapas. Após um ano no comércio eletrônico de móveis, participou de outro processo seletivo e foi contratado por uma empresa de aparelhos auditivos. Seu salário passou ao dobro do anterior. A mudança de segmento fez muito sentido para Ricardo, pois se sentia realizado em ajudar pessoas a melhorar a audição, além de experimentar uma grande satisfação pessoal. Seu constante desenvolvimento técnico começou a ser visto por líderes e colegas como referência em competências comportamentais, tais como comunicação, liderança e trabalho em equipe. Passou a ser consultado sobre questões relacionadas à gestão de conflitos e resolução de problemas. Ricardo acreditava que sua boa reputação entre os colegas fora construída graças à sua vivência como músico, quando tocava e dava aulas. Foi promovido a programador pleno após um ano e nove meses de empresa. Depois de participar de alguns treinamentos de liderança, Ricardo cogitou a possibilidade de, em um futuro próximo, assumir uma posição menos técnica e mais voltada ao gerenciamento de pessoas e equipes. Ao mesmo tempo que passava por uma transição de carreira, Ricardo experimentava grandes mudanças em sua vida familiar. O primeiro filho nasceu logo após a transição; a segunda filha veio pouco depois. Ricardo aproveitou a flexibilidade do *home-office* para dedicar mais tempo à família e viajar. Além disso, passou a fazer atividade física, retomou *hobbies* antigos e encontrou mais tempo para si mesmo.

CC BY

REFERÊNCIAS

Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82*(4), 803-824. https://doi.org/10.1348/096317909X470924

Akkermans, J., Veiga, S. P. M., Hirschi, A., & Marciniak, J. (2024). Career transitions across the lifespan: A review and research agenda. *Journal of Vocational Behavior,* 148, 1-20. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103957

Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press.

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *26*(2), 177-202. https://doi.org/10.1002/job.290

Arthur, M. B., & Rousseau, D. (1996). *The Boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era.* Oxford University Press.

Briscoe, J. P., Kaše, R., Dries, N., Dysvik, A., Unite, J. A., Adeleye, I., Andresen, M., Apospori, E., Babalola, O., Bagdadli, S., Çakmak-Otluoglu, K. Ö., Casado, T., Cerdin, J.-L., Cha, J.-S., Chudzikowski, K., Dello Russo, S., Eggenhofer-Rehart, P., Fei, Z., ... Zikic, J. (2021). Here, there, & everywhere: Development and validation of a cross-culturally representative measure of subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, *130*, 1-23. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103612

Castro M. R., Heijden, B. Van der, & Hendersong, E. L. (2020) Catalysts in career transitions: Academic researchers transitioning into sustainable careers in data science. *Journal of Vocational Behavior*, *122*, 103479. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103479

Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J., & Lord, R. G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390-402. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013

Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(2), 155-176. https://doi.org/10.1002/job.301

Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(2), 113-136. https://doi.org/10.1002/job.270

Lipshits-Braziler, Y., Arieli, S., & Daniel, E. (2024). Personal values and career-related preferences among young adults. *Journal of Personality*, *93*(2), 378-393. https://doi.org/10.1111/jopy.12935

Maanen, J. van (1977). *Organizational Careers: Some New Perspectives*. Wiley.

Mayrhofer, W., Briscoe, J., Hall, D. T., Dickmann, M., Dries, N., Dysvik, A., & Unite, J. (2016). Career success across the globe: Insights from the 5C project. *Organizational Dynamics*, *45*(3), 197-205.

Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, *58*(2), 367-408. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior, 85*(2), 169-179. https://doi. org/10.1016/j.jvb.2014.06.001

Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2022). Personal values across cultures. *Annual Review of Psychology*, *73*, 517-546. https://doi.org/10. 1146/annurev-psych-020821-125100

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna, *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.

Schwartz, S. H. (2006). Basic human values: An overview. *Applied Psychology*, *48*(1), 49-71.

Schwartz, S. H. (2016). Basic individual values: sources and consequences. In D. Sander, T Brosch (Eds.), *Handbook of Values: Sources and Consequences* (pp. 63-84). Oxford University Press.

Seibert, S., Akkermans, J., & Liu, C.-H. J. (2024). Understanding contemporary career success: A critical review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *11*(1), 509-534. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-051543

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal, 44*(2), 219-237. https://doi.org/10.2307/3069452

Thorndike, E. L. (1934). *Prediction of Vocational Success*. Oxford University Press.

CC BY