

**RELAÇÕES ENTRE FATORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA: UM ESTUDO COM MÉDICOS DA CIDADE DE BELO HORIZONTE**

**CAROLINA LAENDER MOURA MUNOZ RODRIGUES**  
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)  
carolinalaender@pbh.gov.br

**LUCIANO VENELLI-COSTA**  
UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO (UMESP)  
luciano.costa@metodista.br

**ZELIA MIRANDA KILIMNIK**  
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)  
zeliark@gmail.com

# RELAÇÕES ENTRE FATORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA: UM ESTUDO COM MÉDICOS DA CIDADE DE BELO HORIZONTE

## INTRODUÇÃO

No final do século XX, algumas transformações da sociedade promoveram grandes mudanças no mercado de trabalho das regiões metropolitanas. Dentre elas, merece destaque o trabalho noturno e nos finais de semana, que cresce cada vez mais pela cobrança dos consumidores por serviços 24 horas, *shoppings centers* com lojas e lazer, serviços *delivery* e tecnologias de informação e comunicação – como a internet e os celulares –, que necessitam de suporte a qualquer hora.

Antes dos anos 1980, o indivíduo que trabalhava em horário não comercial tinha os seus relacionamentos bastante afetados, pois a maioria das pessoas trabalhava e estudava durante o dia, o que o levava a se distanciar fisicamente de amigos e familiares. O que aconteceu no século XXI é que a situação praticamente se inverteu: a quantidade de pessoas que trabalha em outros horários aumentou significativamente; muitos trabalham em horário comercial e, além do trabalho, estudam à noite e nos finais de semana. A família que tinha um ou outro membro em horário alternativo, hoje tem praticamente cada pessoa com horários dentro e fora de casa diferentes dos demais. Enquanto, no passado, essa situação era típica de algumas profissões, hoje é comum para quase todas.

Os médicos sempre foram conhecidos pela dedicação à profissão, uma vez que a emergência médica era parte da rotina da sua carreira e várias vezes tirava o médico do convívio familiar em datas importantes, como o Natal, um aniversário, a formatura dos filhos e outras. A escolha por esta carreira significava a renúncia do controle do tempo em troca de dinheiro, *status*, segurança e respeito. A necessidade de atualização constante era outro fato típico da medicina, com um longo curso de graduação, seguido por residências médicas e outras especializações, mestrado e doutorado. Como atualmente essa renúncia do tempo e essa atualização constante não são mais privilégios dos médicos, mas de uma grande parte de pessoas em diversas carreiras, inclusive a carreira administrativa, este trabalho vai estudar, na visão dos médicos, dois temas ligados à vida profissional no mundo contemporâneo que afetam um grande contingente de pessoas: qualidade de vida e sucesso na carreira.

Conforme as esferas do trabalho e da vida pessoal se entrelaçam, as concepções de sucesso na carreira seguem, assim, uma tendência no sentido de vincular o sucesso à qualidade de vida no trabalho e a um estilo de vida mais equilibrado entre a carreira e a vida pessoal. Parte da realização que se obtinha fora do trabalho é agora integrada ao plano profissional, uma vez que o tempo que sobra para uma vida além da profissional é escasso. De acordo com McDaniels e Gysbers (1992), com o passar dos tempos, o conceito de carreira foi ganhando outros elementos, além do sentido meramente do trabalho (ou ocupação) que lhe era atribuído no início. Dessa forma, falar em carreira nos tempos atuais significa vê-la de forma interligada a essas outras dimensões. Significa também que a carreira não é determinada a priori, é algo a ser construído, sugerindo um papel mais ativo do trabalhador no decorrer do processo. Além disso, diversos aspectos da interação dos ciclos da vida, do lazer e dos estilos de vida com a ocupação passaram a ser cada vez mais evidenciados.

Os profissionais contemporâneos desejam realizar um trabalho que proporcione, além da subsistência, um sentido de autorealização e autoexpressão. Hall e Moss (1998) chamam de carreira proteana a trajetória que não segue os caminhos tradicionais de progressão vertical em organizações, mas buscam prioritariamente a aprendizagem, o autodesenvolvimento e a

satisfação pessoal. A carreira proteana é capaz de integrar todas as dimensões e os papéis do indivíduo, na medida em que estabelece como objetivo final o sucesso psicológico, ou seja, o sucesso baseado em critérios pessoais (MARTINS, 2001).

Este sucesso mais voltado à satisfação interior do que aos resultados externamente percebidos da carreira, como dinheiro, títulos e *status*, é chamado de sucesso subjetivo (JUDGE *et al.*, 1995) e tem atraído a atenção de gestores e pesquisadores, pois as decisões do indivíduo ligadas à carreira, que envolvem as opções de mudar de emprego, mudar de ramo de negócio, de profissão... Enfim, todas as transições, incluindo aposentadoria, são tomadas pela pessoa com base em suas percepções sobre o seu sucesso, e estas percepções têm fatores objetivos - como salário e nível hierárquico -, mas também fatores subjetivos, como desenvolvimento profissional, contribuição à sociedade, equilíbrio vida-trabalho, dentre outros.

## **PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Pesquisas recentes no Brasil têm relacionado os construtos de sucesso, satisfação e comprometimento com a carreira (VISENTIN, 2015); sucesso na carreira e comprometimento organizacional (VENELLI-COSTA; CHIUZI; DUTRA, 2013); sucesso na carreira e valores individuais (MIRANDA, 2013); sucesso na carreira, bem-estar no trabalho e desempenho (COSTA; VIEIRA, 2014); e bem-estar no trabalho, sucesso na carreira e rotatividade (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015). Porém, não foram encontrados estudos relacionando Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Percepção de Sucesso na Carreira (PSC).

O objetivo deste estudo é analisar quais dimensões da Percepção de Sucesso na Carreira são mais influenciadas pela Qualidade de Vida no Trabalho.

Este estudo é importante para a academia por associar os construtos QVT e PSC, podendo, também, colaborar para o meio corporativo ao identificar pontos de intervenção da área de Recursos Humanos (RH) que melhorem aspectos de Qualidade de Vida no Trabalho com efeitos na Percepção de Sucesso na Carreira, sobretudo no que diz respeito aos aspectos subjetivos da carreira.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste tópico, serão apresentados os principais conceitos e abordagens acerca de Qualidade de Vida no Trabalho e um modelo sobre Percepção de Sucesso na Carreira.

### **Concepções e conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

A origem do conceito de QVT, segundo Rodrigues (2000), é antiga e sempre foi uma preocupação do homem e muito se tem pesquisado sobre o tema devido aos grandes avanços tecnológicos, ao aumento do poder de produção e, ao mesmo tempo, ao aumento da sobrecarga física e emocional, especificamente na área da saúde. O interesse pelo tema é relativamente recente e pode ser, entre outros fatores, decorrente dos novos paradigmas que têm influenciado as políticas e as práticas do setor (MELLO; SOUZA, 2013).

De acordo com Pilatti, Pedroso e Gutierrez (2010), os termos Qualidade de Vida (QV) e QVT, embora sejam distintos, são interdependentes, existindo ainda um consenso que considera a QVT como uma ramificação da QV.

O conceito de QVT sempre se relacionou com a satisfação do trabalhador e com a redução de seu esforço físico excessivo, passando a fazer parte da literatura especializada em 1950, com as pesquisas de Eric Trist e seus colaboradores no Tavistock Institute, realizadas com trabalhadores de minas de carvão (SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011).

Walton (1974) já se referia ao conceito de QVT como equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e propunha uma melhoria das condições de trabalho com a reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho.

Pedroso e Pilatti (2009, p. 31) afirmam que o conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) é amplo e abarca uma série de leis que passaram a vigorar no início do século XX, como a proibição do trabalho infantil, a jornada diária de trabalho de oito horas, a jornada semanal de trabalho de 40 horas e o estabelecimento de condições de trabalho para minimizar o risco de acidentes.

Segundo Limongi-França (2003), o tema QVT tem múltiplos significados. As definições de QVT vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, de motivação, entre outras. O conceito de QVT tem como fundamento o bem-estar e a percepção do que pode ser feito para atender a expectativas criadas por gestores e usuários das ações de QVT nas empresas.

A QVT também pode ser vista como a capacidade de administrar um conjunto de ações, abordando questões de saúde física e mental do trabalhador, segurança no trabalho e também o estímulo do desenvolvimento de suas habilidades (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Sant'Anna e Kilimnik (2011) reconhecem a existência de diversos enfoques para o conceito de QVT e vários entendimentos do fenômeno, conforme sua corrente de atuação e de pensamento, mas consideram que a maioria desses enfoques converge na busca de adequação dos interesses dos profissionais aos da organização.

Padilha (2010) conceituou QVT como equilíbrio e harmonia entre interesses da empresa e dos trabalhadores e adoção de políticas que colaborem para que o trabalhador equilibre seu trabalho com a vida pessoal.

Segundo Silva, Pedroso e Pilatti (2010), Richard Walton criou o primeiro modelo de avaliação de qualidade de vida no trabalho, nos Estados Unidos, na década de 70. "Walton buscou com pesquisas e entrevistas identificar fatores de dimensão que podem vir a afetar o trabalhador em seu trabalho" (SILVA; PEDROSO; PILATTI, 2010, p. 13).

### **Modelo de Walton**

Dentre os vários modelos clássicos de QVT (WESTLEY, 1979; NADLER; LAWLER, 1983; WERTHER; DAVIS, 1983) o modelo de Walton (1973) é o que apresenta maior número de critérios. Na literatura podem ser encontradas diferentes variações do seu instrumento de avaliação de QVT. No entanto, esse autor não criou um instrumento de avaliação e, sim, um modelo teórico.

Conforme Kurogi (2015, p. 58), essa abordagem envolve categorias variadas, desde condições físicas e financeiras até questões de realização e motivação do trabalhador. Compõe essa análise não só os aspectos internos e os fatores externos ligados à organização e ao trabalhador como, por exemplo, relevância social do trabalho. Ela se interessa pelo desejo, pelos anseios e expectativas do funcionário em relação a sua tarefa, por seu relacionamento interpessoal dentro da organização e por suas consequências fora dela.

Esse modelo, contudo, é considerado incompleto, tendo em vista que as dimensões apresentam os aspectos de ordem política, econômica, social, psicológica e jurídica, e exploram pouco os aspectos fisiológicos/biológicos (SILVA; PEDROSO; PILATTI, 2010).

Entre os diferentes modelos, o de Walton (1973), mesmo assim, se destacou dos demais por procurar associar o máximo de dimensões relacionadas ao trabalho como um todo, aos aspectos do ambiente de trabalho e também aos da vida de não-trabalho (PEDROSO; PILATTI,

2009). Os fatores ou critérios de QVT, de acordo com esse modelo, com seus respectivos indicadores, podem ser observados no Quadro 1.

**Quadro 1 - Modelo de Walton (1973)**

<b>Critérios</b>	<b>Indicadores de QVT</b>
1) Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa; justiça na compensação; partilha dos ganhos de produtividade; proporcionalidade entre salários.
2) Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável; ambiente físico seguro e saudável; ausência de insalubridade.
3) Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia; autocontrole relativo; qualidades múltiplas; informações sobre o processo total do trabalho.
4) Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira; crescimento pessoal; perspectiva de avanço salarial; segurança de emprego.
5) Integração social na organização	Ausência de preconceitos; igualdade; mobilidade; relacionamento; senso comunitário.
6) Constitucionalismo	Direitos de proteção do trabalhador; privacidade pessoal; liberdade de expressão; tratamento imparcial; direitos trabalhistas.
7) O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho; estabilidade de horários; poucas mudanças geográficas; tempo para lazer e família.
8) Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa; responsabilidade social da empresa; responsabilidade pelos produtos; práticas de emprego.

Fonte - Walton, 1973 *apud* Valle e Vieira, 2004.

Conforme Timossi *et al.* (2009), apesar da linguagem utilizada, que dificulta a interpretação e o entendimento da forma original do modelo, em virtude de termos e expressões técnicas, bem como ausência de perguntas diretas e específicas para a definição de cada critério, o modelo de Walton (1973) é um dos mais aceitos e utilizados por pesquisadores brasileiros.

Segundo Walton (1973, p. 11), a frustração, tédio e raiva comuns aos empregados desencantados com sua vida de trabalho podem ser dispendiosos, tanto para o indivíduo, quanto para organização. A insatisfação no trabalho atinge todos os níveis organizacionais. Esse é um problema complexo, porque é difícil de isolar e identificar todos os atributos que afetam a qualidade de vida de trabalho.

Conforme Pedroso e Pilatti (2009, p.31), Walton (1973) afirmava que as organizações enfocavam, ao invés da qualidade de vida no trabalho, a “qualidade da experiência no ambiente de trabalho”, ao passo que, até então, a qualidade de vida no trabalho era vista como uma grandeza inversamente proporcional ao faturamento da organização. Ao perceber que tal correlação era errônea, houve interesse, por parte das organizações, em redesenhar a natureza do trabalho, objetivando articular uma melhoria da qualidade de vida no trabalho com a produtividade da organização.

Apesar das limitações, este modelo foi escolhido para esta pesquisa por sua ampla utilização e enfoque nas questões humanas, e não somente técnicas, da QVT.

A seguir será apresentado o outro construto do estudo: Percepção de Sucesso na Carreira.

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

O conceito de sucesso na carreira sofreu variações ao longo do tempo; tradicionalmente, as carreiras possuíam uma estrutura hierárquica rígida, com trajetórias lineares, e o sucesso na

carreira era avaliado por meio da taxa de mobilidade ascendente e indicadores externos de realização como, por exemplo, salário e *status* social (BARUCH, 2011).

Segundo Schein (1993), cada profissão ou organização mantém alguma hierarquia ou sistema de classificação em posições (ranqueamento de títulos) pelo qual um ocupante de carreira pode julgar seu progresso, e o sucesso é visto em virtude de se alcançar ou superar o nível a que uma pessoa aspira.

Com as mudanças no trabalho advindas das novas tecnologias, a era do conhecimento, as fusões de empresas, a mulher no mercado de trabalho e novas configurações das famílias, entre outras transformações, os aspectos objetivos (financeiro e promoção vertical), que eram prioridade para uma carreira de sucesso, hoje perdem espaço para a empregabilidade adquirida por aprendizagem contínua e oportunidades de desenvolvimento (VENELLI-COSTA, 2010).

Dyke e Murphy (2006) investigaram a percepção de sucesso entre os gêneros feminino e masculino, observando que um tema dominante em muitas entrevistas feitas com mulheres foi a importância do equilíbrio e dos relacionamentos de qualidade como um componente essencial de uma vida bem-sucedida, diferentemente dos homens que valorizam mais o sucesso material. Além de uma vida equilibrada e relacionamentos saudáveis, tanto no local de trabalho, quanto fora dele, algumas dessas mulheres altamente talentosas também destacaram a importância de serem reconhecidas por aquilo que realizam no trabalho.

Conforme Lima *et al.* (2015), as pessoas escolhem seu tipo de carreira a partir de percepções pessoais de sucesso, podendo escolher uma carreira mais tradicional, voltada para estabilidade financeira e social do trabalho, ou uma carreira moderna, que é capaz de proporcionar mais autonomia em detrimento da estabilidade.

A psicologia utiliza a percepção das pessoas para estudar comportamentos, considerando seus pontos de vista e não apenas a realidade propriamente dita. Dessa forma, de acordo com Venelli-Costa (2014), a expressão Percepção de Sucesso na Carreira é uma interpretação pessoal do indivíduo sobre suas realizações em relação às diversas dimensões da carreira. Para esse autor, essa percepção influencia as decisões dos profissionais talentosos.

Costa e Vieira (2014) sugerem que sucesso na carreira engloba resultados financeiros, promoções, realização de metas, capacidade crescente de se adaptar e atuar em trabalhos de maior nível de complexidade, identidade com o trabalho, visibilidade no mercado de trabalho ou empregabilidade, equilíbrio vida-trabalho, realização pessoal, sentimento de orgulho e reconhecimento de outras pessoas. Partindo do pressuposto de que o construto sucesso na carreira não é de natureza unidimensional, sua avaliação pode ser realizada por critérios externos (objetivos) ou por autoavaliação (subjetiva).

### **Sucesso extrínseco *versus* intrínseco**

De acordo com Judge e Kammeyer-Mueller (2007), a maioria das pesquisas tem dividido o sucesso da carreira em fatores extrínsecos e intrínsecos. São três os critérios mais utilizados para descrever e identificar o sucesso extrínseco: a) salário ou rendimento; b) ascendência ou número de promoções; c) *status* ocupacional.

Conforme Baruch (2011), tradicionalmente, quando o modelo de carreiras ainda era linear, com hierárquica rígida, o sucesso na carreira era avaliado por meio da taxa de mobilidade ascendente e indicadores externos (extrínsecos) de realização (salário e *status* social).

Já, a partir do final do século XX, a natureza e o conceito de carreiras se alteraram. Novos modelos de carreira com muitas direções de desenvolvimento se tornaram mais flexíveis alterando a definição de sucesso, que se tornou mais subjetivo, incluindo os indicadores satisfação, equilíbrio, autonomia e liberdade (BARUCH, 2011).

A palavra “objetivo” dá a ideia de que qualquer pessoa além daquela que está desenvolvendo a carreira é capaz de avaliá-la com os mesmos critérios e chegar aos mesmos escores de sucesso. Já sobre o sucesso intrínseco, há unanimidade no sentido de que se trata de uma avaliação subjetiva, isto é, que só a própria pessoa pode fazer, com base em suas percepções sobre fatores que ela sente e valoriza (internos ou intrínsecos).

A obra de Abele e Spurk (2009) foi pioneira ao investigar, empiricamente, a inter-relação em mudanças de sucesso objetivo e subjetivo na carreira em um longo período. A pesquisa testou a inter-relação entre sucesso objetivo da carreira (renda, estado hierárquico) e sucesso subjetivo (comparação com os outros, satisfação no trabalho) ao longo do tempo, verificando que, subjetivamente, os profissionais bem-sucedidos tornam-se objetivamente mais bem-sucedidos, e isso é vantajoso, tanto para o indivíduo, quanto para a organização.

Abele e Spurk (2009) também mostraram que o sucesso objetivo da carreira (renda, posição hierárquica) influencia a avaliação subjetiva de uma carreira (satisfação profissional), mas apenas quando a avaliação do sucesso subjetivo é baseada em um julgamento comparativo. Os autores observaram que, a influência do sucesso objetivo inicial ou de mudanças no sucesso objetivo ao longo do tempo tende a diminuir, devido ao aumento do número de critérios para avaliar a satisfação com o trabalho.

Para Martins (2001), o autoconhecimento de suas potencialidades é um processo interno e subjetivo, de construção da autoimagem e das características individuais que são fundamentais para o sucesso profissional. Já para Hall (1996), outro processo interno e subjetivo, diretamente relacionado ao sucesso profissional, é a autorrealização. Para o autor, ambos os aspectos (subjetivo e objetivo) devem ser considerados na obtenção de um entendimento completo da carreira de uma pessoa. O aspecto subjetivo de uma carreira consiste em mudança de valores, atitudes e motivação que ocorrem quando a pessoa cresce. Outros aspectos, objetivos, são as escolhas que se fazem observáveis, como a aceitação ou rejeição de uma oferta de emprego particular.

A relação entre sucesso objetivo e subjetivo pode ser considerada, de acordo com a literatura, como de natureza bilateral, existindo porém alguma controvérsia entre os autores no que se refere a considerar esses dois construtos como interdependentes. Heslin (2005) afirma que a maioria das pessoas valorizara os indicadores de sucesso objetivo e consideram que esse último pode levar ao sucesso subjetivo. Hall e Chandler (2005) corroboram, afirmando que o sucesso objetivo pode impactar, ou até mesmo ter como consequência o sucesso subjetivo e que os aspectos subjetivos são os essenciais para autogestão da carreira. Esses autores afirmam, contudo que o contrário, ou seja, o enfoque no sucesso subjetivo pode resultar na obtenção de sucesso objetivo. Da mesma forma, Abele e Spurk (2009), em seus estudos, verificaram que o sucesso objetivo influencia de forma positiva o sucesso subjetivo no início da carreira e que, posteriormente, o sucesso subjetivo pode influenciar o sucesso objetivo. Arthur, Khapova e Wilderom (2005) também afirmam que o sucesso subjetivo e objetivo são interdependentes. Entretanto, para Judge e Kammeyer-Mueller (2007), eles são independentes por causarem pouco impacto um sobre o outro. O tema carece de mais pesquisas.

### **Modelo de percepção de sucesso na carreira**

A escala de percepção de sucesso na carreira – EPSC - foi publicada como tese em 2011 (VENELLI-COSTA, 2011). Em 2014, o mesmo autor validou uma versão da EPSC reduzida (VENELLI-COSTA, 2014). A escala completa tem 48 itens e é dividida em 11 fatores, que se agrupam em duas grandes dimensões: objetiva (ou extrínseca) e subjetiva (ou intrínseca). Avalia fatores como: competência, identidade, hierarquia, remuneração, equilíbrio vida-

trabalho, contribuição à sociedade, empregabilidade, valores, sucesso em equipe, desenvolvimento e criatividade (Quadro 2).

**Quadro 2 - Fatores da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira**

<b>Fator</b>	<b>Definição</b>
Identidade	Revela o quanto a carreira faz sentido para a pessoa como expressão do seu ser, trazendo-lhe felicidade e reconhecimento das pessoas próximas.
Competência	Revela o quanto a pessoa se sente competente no que faz, o quanto se diferencia em termos profissionais.
Desenvolvimento	Revela o quanto a pessoa percebe que seu trabalho é cada vez mais desafiante, desenvolvendo-se como profissional.
Contribuição	Revela o quanto a pessoa percebe que sua carreira contribui com a sociedade.
Cooperação	Revela o quanto a pessoa se considera bem-sucedida no trabalho em equipe.
Criatividade	Revela o quanto a pessoa se percebe criativa profissionalmente.
Empregabilidade	Revela o quanto a pessoa se sente segura em relação a ter oportunidades de trabalho.
Valores	Revela o quanto a pessoa percebe que respeita seus valores enquanto desenvolve sua carreira, trabalhando de forma ética e com orgulho.
Hierarquia e promoção	Revela o quanto a pessoa está satisfeita com seu sucesso em termos de posição hierárquica e promoções obtidas na carreira.
Remuneração	Revela o quanto a pessoa se percebe bem-sucedida em termos de recompensas financeiras obtidas na carreira.
Equilíbrio vida-trabalho	Revela o quanto a pessoa está satisfeita com sua capacidade em lidar com os desafios de desenvolver a carreira e aproveitar a vida pessoal.

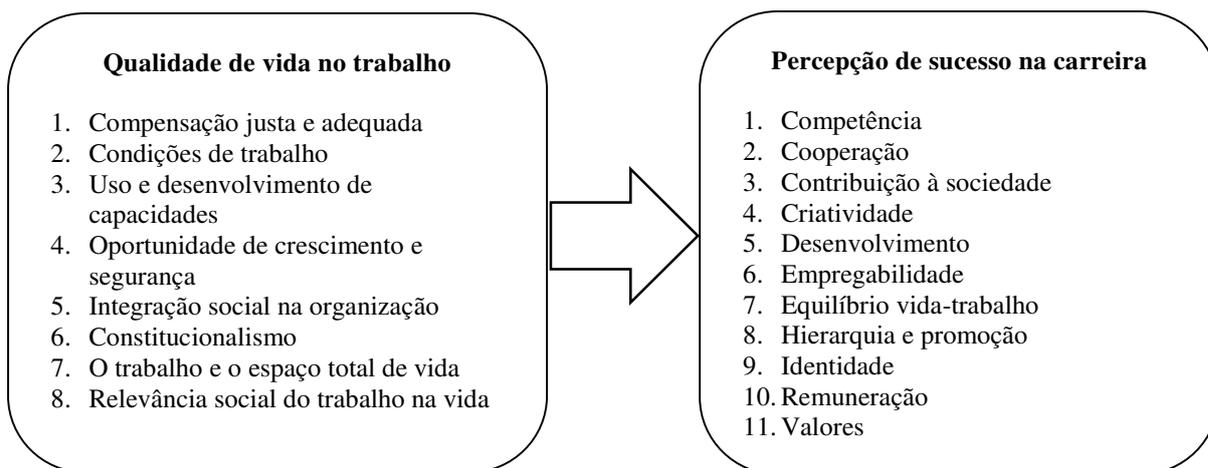
Fonte - VENELLI-COSTA, 2014, p. 290.

A escala teve como base o Modelo Multidimensional de Sucesso na Carreira - MMSC (DRIES; PEPERMANS; CARLIER, 2008) associando outros fatores de sucesso. Conforme Venelli-Costa (2013), o modelo pode ser aplicado a categorias profissionais diversificadas, para que se torne um parâmetro independente da categoria profissional. Desse modo, parece adequada sua aplicação a profissionais médicos, considerando que não foram realizados ainda estudos no Brasil com essa escala para medir a percepção desses profissionais.

Sobre a utilidade da escala, as organizações podem usá-las como indicador para avaliar se suas estratégias de retenção, envolvimento ou desenvolvimento estão realmente refletindo em aumento da percepção de sucesso na carreira para os empregados. As pessoas também podem usar o instrumento para avaliar impactos que uma mudança de emprego ou de área dentro da empresa provocou ou provocará nas várias dimensões do sucesso na carreira e, assim, tomarem decisões mais conscientes. Enfim, a escala pode instrumentalizar o alinhamento de expectativas entre a empresa e a pessoa (VENELLI-COSTA, 2013, p. 3).

O autor orienta que a EPSC completa (48 itens) só foi validada para pessoas com experiência profissional de, no mínimo, cinco anos; e sugere que a mesma seja utilizada para medir os 11 fatores: dois por razões extrínsecas à pessoa – satisfação com remuneração e com promoção –; oito por razões intrínsecas – percepção de competência, identidade, contribuição, cooperação, desenvolvimento, valores, criatividade e empregabilidade –; e um independente, o equilíbrio vida-trabalho. Porém, se o objetivo é medir somente as duas dimensões, PSC extrínseca e PSC intrínseca, uma escala reduzida com 10 itens foi validada e é mais adequada, principalmente se o instrumento completo contiver outros construtos, já que o questionário ficará muito extenso (VENELLI-COSTA, 2014) para a escala completa.

A Figura 1 apresenta o modelo a ser analisado.



**Figura 1: Modelo a ser analisado**

Fonte: autores

## METODOLOGIA

A pesquisa de abordagem quantitativa foi aplicada a médicos de Belo Horizonte que responderam a questionários impressos e *online*, no segundo semestre de 2016.

A pesquisa adotou um caráter descritivo e explicativo, mediante a aplicação de questionário.

A amostra de natureza não probabilística e intencional foi formada por 220 questionários válidos de médicos de Belo Horizonte, sendo em sua maioria: do setor público (71,8%); do sexo masculino (54,6%); com tempo médio de carreira de 13,6 anos (desvio padrão = 12,9; com 30º percentil = 5 anos), casados ou com união estável (52,7%), sem filhos (57,3%), com idade média de 39,1 anos (desvio padrão = 13,0).

Os pesquisados responderam um instrumento composto pela escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) criada por Richard Walton, adaptada e validada por Timossi *et al.* (2009), pela escala de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC), construída e validada por Venelli-Costa (2011), além de questões destinadas a investigar as características demográficas e funcionais dos pesquisados, tais como idade, tempo de profissão, sexo, tempo de formado, área de atuação etc.

A escala de QVT compõe-se de 35 questões afirmativas no formato de escala Likert de cinco pontos (1=muito insatisfeito a 5=muito satisfeito). As questões estão divididas em oito seções, de acordo com os oito fatores de influência na QVT, variando de seis a nove questões cada. A EPSC contém 48 itens distribuídos em 11 fatores, compostos de três a seis questões cada, apresentadas no questionário de forma alternada. As respostas foram dadas em uma escala Likert de cinco pontos (1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente).

Para mensurar os efeitos dos indicadores sobre a percepção de sucesso e qualidade de vida, assim como para verificar a relação entre eles, foi utilizada a modelagem de equações estruturais por algoritmo PLS (*Partial Least Square*) (VINZI *et al.*, 2010). O algoritmo PLS não exige suposições de normalidade dos resíduos e tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (MONECKE; LEISCH, 2012).

O modelo de equações estruturais divide-se em duas partes: modelo de mensuração e modelo estrutural. Para verificar a validade do modelo de mensuração, ou seja, da capacidade de o conjunto de indicadores de cada construto representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas as validades convergente e discriminante. O critério da avaliação

convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, enquanto a avaliação discriminante mede o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR *et al.*, 2009). A validade convergente é atestada quando a AVE for superior a 0,5 e a Confiabilidade Composta (CC) for superior a 0,7. Para verificar a validade discriminante, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), em que a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) de cada fator deve ser maior que a correlação deste com os demais fatores. O modelo estrutural foi avaliado pelo *path coefficient* (beta) entre os fatores, bem como pelo teste de *Bootstrap*, que compara várias sub amostras e apresenta o valor do *t Student* para cada relação. Valores de *t* superiores a 1,96 são considerados significativos com intervalo de confiança de 95%, para este tamanho de amostra. Para as análises também foi considerado o  $R^2$ , que representa quanto uma variável é “explicada” pelos seus preditores.

As análises foram realizadas no software SmartPLS2.0. O critério de análise foi manter o modelo teórico e discutir suas inconsistências, ao invés de ajustar o modelo. Não houve a retirada de itens para melhorar a confiabilidade composta, tampouco a retirada de fatores com problema de discriminância ou quaisquer outros ajustes do modelo, a fim de não descaracterizar os fatores de cada escala.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

O modelo de mensuração identificou cargas fatoriais baixas (menores que 0,4) nos itens apresentados no Quadro 3.

**Quadro 3 - Itens com problemas no modelo de mensuração**

Fator	Item	Carga fatorial
PSC_Cooperação	PSC_Coop5 - Meus colegas de trabalho me ajudam.	0,363
QVT_OportTrab	QVT_OportTrab3 - Em relação às situações e a frequência em que ocorrem as demissões no seu trabalho, como você se sente?	0,266

Fonte: autores, a partir da matriz de cargas fatoriais dos dados

Embora o item PSC\_Coop5 não tenha apresentado carga alta no fator *Cooperação* (0,363), sua segunda maior carga foi no fator *Desenvolvimento* (0,185), revelando-se assim um item próprio de *Cooperação* (Percepção de Sucesso em Equipe), mas que não reflete a variável latente de forma tão expressiva quanto os outros itens da mesma. Sua baixa carga reduz a variância média extraída (AVE) do fator *Cooperação*, sem contudo comprometer a validade convergente. Já o fator *Oportunidade de Crescimento e Segurança* (QVT-4) tem o item QVT\_OportTrab3 como o único que representa a questão da segurança no emprego, de tal forma que, se fosse retirado, descaracterizaria este fator. Este item, porém, apresentou cargas maiores (0,293) no fator *Constitucionalismo* (QVT-6) – provavelmente por este fator englobar os direitos de proteção do trabalhador e outros direitos trabalhistas – e também (carga fatorial = 0,268) no fator *Uso e Desenvolvimento de Capacidades* (QVT-3) – talvez pela relação com o autocontrole relativo expresso na definição deste fator. Sua baixa carga reduz a variância média extraída (AVE) do fator QVT-4, também não comprometendo a validade convergente, e reduz também a discriminância em relação aos fatores QVT-6 e QVT-3. Mesmo assim, optou-se por não retirar itens para não ter que renomear os fatores ou descaracterizá-los, apontando aqui o problema para suportar conclusões de trabalhos futuros com estas escalas. A Tabela 1 apresenta os valores de variância média extraída (AVE) e a confiabilidade composta dos fatores. Embora a AVE tenha ficado abaixo de 0,5 em alguns fatores, optou-se por mantê-los como estão, discutindo-se suas limitações. Como 0,4 é aceitável em alguns casos, merece mais atenção o fator *Cooperação* da Percepção de Sucesso na Carreira, cuja AVE foi afetada pelo item PSC\_Coop5, conforme já apontado. Ainda assim, o fator apresentou CC adequada.



**Tabela 2 – Matriz de correlação entre os fatores e análise discriminante (Raiz Quadrada de AVE na diagonal principal)**

	PSC_ Competência	PSC_ Contribuição	PSC_ Cooperação	PSC_ Criatividade	PSC_ Desenvolvimento	PSC_ Empregabilidade	PSC_ Equilíbrio VT	PSC_ Hierarquia	PSC_ Identidade	PSC_ Remuneração	PSC_ Valores	Qvt1_ Comp	Qvt2_ CondTrab	Qvt6_ Constit	Qvt7_ EspTrabVida	Qvt5_ IntSocTrab	Qvt4_ OportTrab	Qvt8_ RelSoImpTrab	Qvt3_ UsoCapTrab
Copt	<b>0,667</b>																		
Cntr	0,575	<b>0,707</b>																	
Coop	0,691	0,558	<b>0,625</b>																
Criat	0,384	0,308	0,363	<b>0,684</b>															
Desv	0,504	0,457	0,481	0,422	<b>0,672</b>														
Empr	0,542	0,339	0,477	0,299	0,313	<b>0,731</b>													
EVT	0,274	0,116	0,240	0,137	0,099	0,377	<b>0,793</b>												
Hier	0,531	0,340	0,512	0,307	0,374	0,654	0,242	<b>0,733</b>											
Ident	0,580	0,424	0,559	0,303	0,383	0,606	0,444	0,676	<b>0,717</b>										
Rem	0,352	0,288	0,316	0,231	0,225	0,580	0,420	0,635	0,623	<b>0,765</b>									
Valor	0,345	0,448	0,376	0,256	0,274	0,286	0,354	0,321	0,579	0,438	<b>0,767</b>								
Qvt1	0,190	0,166	0,178	0,246	0,167	0,388	0,288	0,478	0,508	0,609	0,280	<b>0,730</b>							
Qvt2	0,230	0,091	0,181	0,123	0,105	0,212	0,466	0,343	0,420	0,356	0,415	0,250	<b>0,686</b>						
Qvt6	0,192	0,249	0,293	0,121	0,232	0,334	0,305	0,447	0,511	0,533	0,434	0,480	0,442	<b>0,824</b>					
Qvt7	0,156	-0,012	0,087	0,026	0,038	0,208	0,767	0,181	0,358	0,338	0,330	0,280	0,588	0,363	<b>0,912</b>				
Qvt5	0,193	0,169	0,342	0,181	0,204	0,284	0,183	0,333	0,374	0,359	0,419	0,262	0,364	0,597	0,196	<b>0,675</b>			
Qvt4	0,160	0,029	0,218	0,302	0,229	0,286	0,178	0,403	0,427	0,364	0,316	0,419	0,384	0,481	0,215	0,463	<b>0,718</b>		
Qvt8	0,369	0,273	0,377	0,194	0,315	0,322	0,241	0,557	0,603	0,481	0,542	0,446	0,558	0,598	0,314	0,513	0,570	<b>0,763</b>	
Qvt3	0,361	0,329	0,274	0,214	0,268	0,320	0,312	0,523	0,584	0,463	0,511	0,462	0,523	0,629	0,403	0,456	0,373	0,671	<b>0,779</b>

Fonte: autores, a partir dos resultados da Análise Fatorial Confirmatória no SmartPLS

Após o teste ilustrado na Figura 2, foram retirados os construtos de segunda ordem e analisadas as relações entre cada fator de QVT com todos os 11 fatores de PSC. A análise de caminho (*Path analysis*) no SmartPLS apresentou os coeficientes padronizados entre cada relação (*Beta*). O teste de *Bootstrapping* revelou o nível de significância estatística entre as relações (*t Student*). O Quadro 4 apresenta os resultados das relações significantes.

**Quadro 4 - Coeficientes padronizados (Beta) de cada fator de QVT sobre cada fator de PSC**

<i>t Student</i>	PSC_Compentência	PSC_Contribuição	PSC_Cooperação	PSC_Criatividade	PSC_Desenvolvimento	PSC_Empregabilidade	PSC_Equilíbrio V-T	PSC_Hierarquia	PSC_Identidade	PSC_Remuneração	PSC_Valores
QVT1-Compensação						0,274 **	0,110 *	0,238 ***	0,217 ***	0,446 ***	
QVT2_CondTrab											
QVT3_UsoCapTrab	0,222*	0,254*						0,209*	0,201 **		0,192*
QVT4_OportTrab		-0,205*		0,288 **							
QVT5_IntSocTrab											
QVT6_Constitucion										0,184*	
QVT7_EspTrabVida							0,749 ***				
QVT8_RelSImpTrab	0,339 **		0,340 **		0,278*			0,243*	0,274 **		0,331 ***
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>20,3%</b>	<b>17,2%</b>	<b>20,8%</b>	<b>15,2%</b>	<b>13,6%</b>	<b>22,2%</b>	<b>61,2%</b>	<b>42,1%</b>	<b>51,4%</b>	<b>49,4%</b>	<b>38,3%</b>

\* p <0,05      \*\* p<0,01      \*\*\* p<0,001      Branco: p>0,05 (não significativa)

Fonte: autores, a partir da análise PLS.

A última linha do Quadro 4 contém o percentual do fator de PSC explicado pelos fatores de QVT ( $R^2$ ), obtidos com a análise de caminho no SmartPLS. Analisando a oitava coluna do Quadro 4, observa-se que o fator *Equilíbrio Vida-Trabalho* (PSC\_Equilíbrio V-T) é o que tem mais relação com fatores de QVT ( $R^2 = 61,2\%$ ), sendo fortemente relacionado com o fator QVT7 - *O trabalho e o espaço total de vida* ( $\beta = 0,749$ ) – e com leve influência de QVT1 – *compensação justa e adequada* ( $\beta = 0,110$ ). Além de demonstrar que investimentos nesta dimensão da qualidade de vida no trabalho provocam uma percepção de sucesso na carreira em termos de equilíbrio vida-trabalho, o resultado revela também que este equilíbrio tem relação com uma compensação justa e adequada.

A percepção de sucesso em termos de *Identidade com o que faz* é explicada em 51,4% pela QVT1 – *Compensação justa e adequada*, pela QVT3 – *Uso e desenvolvimento de capacidades* e pela QVT8 – *Relevância social do trabalho*. Como *Identidade* é o fator que mais explica a percepção de sucesso na carreira ( $R^2 = 0,731$ ), esse achado demonstra a importância, para os médicos, do que representa para suas carreiras estes três fatores de QVT (*Compensação justa, Uso e desenvolvimento de capacidades e Relevância social do trabalho*). O terceiro fator mais explicado pela QVT é a percepção de sucesso em termos de *Remuneração* (49,4%), influenciado fortemente pela QVT1 – *Compensação justa e adequada*, mas também com leve relação com QVT6 - *Constitucionalismo*. A percepção de sucesso em termos de *Hierarquia e promoções* é explicada em 42,1% pelos mesmos fatores que influenciaram a percepção de *Identidade* (*Compensação justa, Uso e desenvolvimento de capacidades e Relevância social do*

trabalho). A percepção de sucesso em termos de não violar os próprios valores é explicada em 38,3% com forte influência da QVT8 - *Relevância social do trabalho*, mas também tem leve relação com QVT3 – *Uso e desenvolvimento de capacidades*, da mesma forma que a percepção de sucesso em termos de *Competência*, mas esta só é explicada em 20,3%. A percepção de sucesso em termos de cooperação, que não apresentou discriminância em relação à competência, só foi explicada significativamente pela QVT8 - *Relevância social do trabalho*, que também foi a única influência sobre a percepção de sucesso em termos de desenvolvimento (13,6%). A percepção de *Empregabilidade* é explicada em 22,2% pela QVT1 – *Compensação justa e adequada*. Todos estes resultados fazem sentido, uma vez que a Qualidade de Vida no Trabalho está definida em termos amplos, abrangendo muito mais que a atividade diária do trabalhador, ou as condições de trabalho exclusivamente. Aliás, QVT2 – *Condições de trabalho* e QVT6 – *Integração social* na organização, foram os únicos fatores de QVT que não tiveram relação significativa com nenhum fator de PSC.

Alguns achados merecem ser investigados. Um deles é a relação de percepção de sucesso em termos de criatividade e QVT4 – *Oportunidades de crescimento e segurança*. Não há explicação teórica para isso, podendo-se justificar a relação como indireta ou meramente estatística. Outra relação não condizente com a teoria é a influência negativa de QVT4 – *Oportunidades de crescimento e segurança* – sobre a percepção de sucesso em termos de contribuição à sociedade. Analisando a QVT4 pelas cargas cruzadas (Tabela 2) pode-se perceber a carga muito reduzida (0,029) em sua relação com PSC - *Contribuição*, de modo que o valor negativo não é de QVT4 diretamente.

Enfim, os fatores de QVT que mais influenciam PSC são: QVT1 - *Compensação justa e adequada*; QVT3 - *Uso e desenvolvimento de capacidades*; e QVT8 - *Relevância social do trabalho na vida*. As três juntas influenciam quase todos os fatores de PSC, exceto a PSC - *Equilíbrio vida-trabalho*, que sofre influência muito forte da QVT7 – *O trabalho e o espaço total de vida* e a PSC - *Criatividade*, que praticamente não foi influenciada pela QVT.

## CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar quais dimensões da Percepção de Sucesso na Carreira são mais influenciadas pela Qualidade de Vida no Trabalho. Com uma amostra de 220 médicos de Belo Horizonte, foram analisadas as percepções dos mesmos sobre os oito fatores de Qualidade de Vida no Trabalho e os 11 fatores de Percepção de Sucesso na Carreira. As respostas foram analisadas estatisticamente por Modelagem de Equações Estruturais (MEE) pelo algoritmo dos Mínimos Quadrados Parciais (*PLS-Partial Least Squares*). Não houve intenção do estudo em avaliar o modelo ou questionar a validade das escalas, de tal forma que os resultados estatísticos foram apresentados e, quando insatisfatórios, não foram descartados, apenas discutidos, a fim de contribuir para as pesquisas futuras com as respectivas escalas. Cada escala continha um item com baixa carga fatorial, o que acabou por comprometer análises com os respectivos fatores. Na escala de QVT, o item QVT\_OportTrab3 (Em relação às situações e a frequência em que ocorrem as demissões no seu trabalho, como você se sente?) comprometeu o fator *Oportunidade de Crescimento e Segurança* (QVT-4). Do lado de PSC, o item PSC\_Coop5 (Meus colegas de trabalho me ajudam) comprometeu o fator *Cooperação* (percepção de sucesso em equipe). Estes problemas se refletiram na falta de discriminância entre PSC\_*Competência* e PSC\_*Cooperação* e na relação negativa entre QVT4 (*Oportunidade de Crescimento e Segurança*) e PSC\_*Contribuição* (percepção de sucesso em termos de contribuição à sociedade). Assim, estes resultados devem ser considerados com cuidado, já que foram detectados problemas no instrumento de medida. Sugere-se que, nas próximas vezes que as escalas forem utilizadas, os pesquisadores comparem estes achados com os de outras

amostras e possam apontar se estes problemas nas escalas foram pontuais ou se as mesmas devem ser revisadas ou adaptadas para amostras em públicos com perfis diferentes.

Por outro lado, os demais resultados demonstraram que há grande relação entre os fatores de Qualidade de Vida no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira. A partir do momento em que a QVT ampliou sua abrangência, abordando questões de saúde física e mental do trabalhador, segurança no trabalho e também o estímulo do desenvolvimento de suas habilidades (LIMONGI-FRANÇA, 2004), ela passou a influenciar a percepção de sucesso do trabalhador, na medida em que a satisfação física e emocional é muito próxima de uma conquista profissional. Os resultados estatísticos confirmam esta proximidade entre os construtos uma vez que os três fatores: QVT1 - *Compensação justa e adequada*; QVT3 - *Uso e desenvolvimento de capacidades*; e QVT8 - *Relevância social do trabalho na vida* -, explicaram significativamente a percepção de sucesso em termos de identidade, remuneração, hierarquia, empregabilidade, competência e valores. Além disso, a forte relação entre QVT7 – *O trabalho e o espaço total de vida*; e PSC - *Equilíbrio vida-trabalho* – revelaram a semelhança entre estes dois construtos.

Os fatores considerados obrigatórios, tais como jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável, ausência de insalubridade, ausência de preconceitos, igualdade e direitos trabalhistas não influenciaram a percepção de sucesso, indicando que talvez o sucesso somente seja percebido quando o médico recebe da organização algo que lhe dá uma satisfação intrínseca, mais do que por uma questão de obrigação legal ou moral.

Para os líderes e profissionais de Recursos Humanos, este trabalho apresenta caminhos para aumentar o comprometimento organizacional (VENELLI-COSTA; CHIUZI; DUTRA, 2013); a retenção e o bem-estar das pessoas nas organizações (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015); que são preocupações constantes nas políticas de gestão de pessoas.

Para os pesquisadores, sugere-se ampliar o uso das escalas de QVT e PSC a fim de confirmar ou questionar a validade estatística de todos os fatores destes instrumentos para públicos diversos. Grandes contribuições podem vir de pesquisas qualitativas para compreender quais ações da pessoa jurídica se configuram para o trabalhador como um cuidado personalizado que o faz sentir-se com qualidade de vida no trabalho e lhe dá uma percepção de sucesso na carreira.

## REFERÊNCIAS

- ABELE, A. E.; SPURK, D. The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, v.74, n.1, p.53-62, 2009.
- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 6, p.71-93, 2015.
- ARTHUR, M. B.; KHAPOVA, S. N.; WILDEROM, C. P. M. Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 2, p. 177–202, 2005.
- BARUCH, Y. Transformações nas carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais. In: KILIMINIK, Z. M. (Org.). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualimark, 2011, p. 08-119.
- COSTA, A. R.; VIEIRA, A. M. Percepção de sucesso na carreira, bem-estar no trabalho e desempenho: um estudo com professores universitários. *Qualit@s*, v. 16, n. 2, p. 01-13, 2014.
- DRIES, N.; PEPEMANS, R.; CARLIER, O. Career success: constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, v. 73, n. 2, p. 254-67, 2008.

- DYKE, L. S.; MURPHY, S. A. How we define success: a qualitative study of what matters most to women and men. *Sex Roles*, v. 55, n. 5, p.357-71, Sept. 2006.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- HALL, D.T. *The career is dead, long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- HALL, D. T.; MOSS, J. E. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational dynamics*, v. 26, n. 3, p. 22-37, 1998.
- HALL, D.T.; CHANDLER, D.E. *Psychological success: when the career is a calling*. Journal of organizational behavior, v. 26, n. 2, p. 155-76, 2005.
- HESLIN, P. A. Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational behavior*, v. 26, n. 2, p. 113-36, 2005.
- JUDGE, T. A. *et al.* An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, Ithaca, NY, v. 48, n. 3, p. 485-519, Sept. 1995.
- JUDGE, T. A.; KAMMEYER-MUELLER, J. D. Personality and career success. In: GUNZ, H.; PEIPERL, M. (Eds.). *Handbook of career studies*. Thousand Oaks, Sage, 2007, p. 60-65.
- KUROGI, M.S. Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 12, n. 16, p. 63-76, 2015.
- LIMA, T. C. B. *et al.* Percepção de sucesso na carreira: semelhanças e diferenças entre profissionais do setor público. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 5, n.1, p.18-33, 2015.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceito e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARTINS, H.T. *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- McDANIELS, C., GYLBERS, N.C. *Counseling for Career Development: Theories, Resources and Practice*. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- MELLO, M. H.; SOUZA, J. C. Qualidade de vida dos médicos ortopedistas do Mato Grosso do Sul. *Revista Brasileira de Ortopedia*. v. 48, n. 1, p. 92-9, fev. 2013.
- MIRANDA, B.S. *A associação entre percepção de sucesso na carreira e valores individuais*. 2013. 165p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MONECKE, A.; LEISH, F. semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares. *Journal of Statistical Software*, v. 48, n. 3, p. 1-32, 2012.
- NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of working life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.
- PADILHA, V. Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização do trabalho: a panaceia delirante. *Trabalho, saúde e educação*, v. 7, n. 3, p. 549-63, fev. 2010.
- PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de walton: uma revisão literária. *Conexões*, v. 7, n. 3, p. 30-8, 2009.

- PILATTI, L. A.; PEDROSO, B.; GUTIERREZ, G. L. Propriedades psicométricas de instrumentos de avaliação: um debate necessário. *Rev Bras. Ens. C&T*. v.3, n.1, p.81-91, 2010.
- RODRIGUES, M.V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 2. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2000.
- SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2011.
- SCHEIN, E. *Career anchors: discovering your real values*. Revised edition. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.
- SILVA, K. A.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e sociedade pós-moderna: construção de um instrumento de avaliação. *FAFIT-FACIC*, v. 1, n. 2, p. 11-25, 2010.
- TIMOSSI, L. S.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A.; FRANCISCO, A. C. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da qualidade de vida no trabalho. *Revista da Educação Física/UEM*, v. 20, n. 3, p. 395-398, 2009.
- VALLE, A. S.; VIEIRA, I. P. R. Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFMG. In: SAMPAIO, J. R. *Qualidade de vida no trabalho e psicologia social*. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.
- VENELLI-COSTA, L. Conciliação de expectativas de carreira entre as pessoas e as organizações. In: DUTRA, J.S. (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010, p. 133-154.
- VENELLI-COSTA, L. Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, São Paulo, v. 3, n. 1, p.1-18 2013.
- VENELLI-COSTA, L. Sucesso na carreira. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.) *Novas medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 280-297.
- VENELLI-COSTA, L. *Relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da Grande São Paulo*. 2011. 271f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA-USP, São Paulo, 2011.
- VENELLI-COSTA, L.; CHIUZI, R. M.; DUTRA, J. S. Relações entre percepção de sucesso na carreira e comprometimento organizacional: um estudo com professores do ensino superior de Administração. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 11, n. 2, p. 103–118, 2013.
- VINZI, V. E.; CHIN, W.W.; HENSELER, J.; WANG, H. *Handbook of Partial Least Squares*. Springer, 2010.
- VISENTIN, I.C. *Relações entre os construtos sucesso na carreira, satisfação com a carreira e comprometimento com a carreira: um estudo com docentes do ensino superior*. 2015, 140 f. Tese (Doutorado em administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2015.
- WALTON, R. E. Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, v.12, n.155, p.12-19, 1974.
- WALTON, R. E. *Quality of working life: what is it?* Slow Management Review, Cambridge, v.15, n.1, p.11-21, 1973.
- WERTHER, W. B.; DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, v. 32, n. 2, p. 113-23, 1979.